

УДК 330.34:658.5:007

Легомінова С.В.*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки підприємств
та соціальних технологій
Державного університету телекомунікацій*

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Здійснено ідентифікацію та аналіз конкурентних переваг підприємства, узагальнено основні сучасні детермінанти, які зумовлені глобалізацією, інтегративними процесами, вирішенням проблем стійкості мікрорівня. Класифіковано конкурентні переваги для ефективної побудови конкурентної стратегії підприємства з елементами інноваційності, спрямованої на досягнення стійких лідерських позицій.

Ключові слова: конкурентні переваги, підприємство, стратегія, модель.

Легоминава С.В. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ, СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ, ДЕТЕРМИНАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Осуществлены идентификация и анализ конкурентных преимуществ предприятия, обобщены основные современные детерминанты, которые обусловлены глобализацией, интегративными процессами, решением проблем устойчивости микроуровня. Классифицированы конкурентные преимущества для эффективного построения конкурентной стратегии предприятия с элементами инновационности, направленной на достижение устойчивых лидерских позиций.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, предприятие, стратегия, модель.

Legominova S.V. COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE: CONTENT, COMPONENTS, DEFINITIONS OF FORMATION IN MODERN CONDITIONS

Identified and analyzed the competitive advantages of the enterprise, summarized the main modern determinants, which are caused by globalization, integrative processes, solving the problems of micro-level stability. Competitive advantages are classified with the purpose of effective construction of a competitive strategy of the enterprise with elements of innovation aimed at achieving sustainable leadership positions.

Keywords: competitive advantages, enterprise, strategy, model.

Постановка проблеми. Перегляд науково-методичного та практичного інструментарію щодо конкурентних переваг підприємства викликаний новими векторами розвитку світової економічної системи, глобалізацією, інтегративними процесами та спрямуванням на інноваційний розвиток, пошук стійких позицій підприємства на ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок до побудови сучасної парадигми конкурентних переваг, детермінантів та впливових напрямів зробили відомі закордонні та вітчизняні вчені: М. Портер, А. Ругман, Х.Ч. Мун, А. Вербеке, Д.С. Чо, А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф, Дж.Ф. Мур, Г. Хемел, К. Прахалад, Ч. Ким, Р. Моборн, Р. Кантер, К. Крістенсен, Р. Макграф, Ж.-К. Лареш. Розробленню стратегій підприємств приділяли увагу Ф. Котлер, Р. Майлс, Ч. Сноу.

Мета статті полягає у визначенні сучасних тенденцій конкурентних переваг підприємства, їх класифікації та напрацюванні певних векторів розроблення конкурентних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Точкою відліку сучасних робіт щодо дослідження природи конкурентних переваг є запропонована М. Портером «брильянтова» модель, модель «ромба конкурентних переваг» (Single Diamond model, SD), яка включає чотири основні детермінанти: факторні умови; споріднені і підтримуючі галузі; групи конкурентоспроможних суміжних галузей господарства – промислові кластери, в рамках яких створюються найкращі умови для підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється і спрямовується на експорт; умови попиту; стратегії і структура фірми, суперництво між фірмами та дві додаткові детермінанти: уряд і випадкові події [1-3]. Але вона має статичну форму і не відповідає сучасності. У процесі еволюції

цієї моделі змінилися погляди й доповнення зробив Дж.Х. Даннінг детермінантою – залученням іноземних інвестицій з акцентуванням на багатонаціональній діяльності фірми, що призвело до створення моделі «подвійного ромба» (Double Diamond model, DD) конкурентних переваг. У розробленні приймали участь А.М. Ругман і Дж.Д. Круз [4]. Ругман критично висловився у бік моделі Портера щодо неврахування ролі уряду та багатонаціональної діяльності фірм [5, с. 61-64; 6, с. 59].

Інтегрувати дві моделі в модель «узагальненого подвійного ромба» (Generalized Double Diamond model, GDD) [7] було запропоновано Х.Ч. Муном, А. Ругманом і А. Вербеке. У модель GDD уведено міжнародний фактор і фактор глобалізації. Конкурентоспроможність визначалася з урахуванням внутрішньонаціональних, зовнішніх і глобальних детермінант, що приймає ознаки синергії вітчизняного та міжнародного ромбів. У розрізі цього трактування переваги поділяються на абсолютні – включення в глобальну економіку як лідера в конкурентній боротьбі та порівняльні – ознаки компліментарності до інших лідерів. Модель включала ще одну детермінанту – «вплив міжнародного ланцюжка доданої вартості». Отже, модель включала не тільки внутрішні умови, а й зовнішні.

Південнокорейським ученим Д.С. Чо [8] була запропонована дев'ятифакторна модель конкурентних переваг (Nine Factor model, NF). Уперше був представлений «людський» вимір конкурентоспроможності та виправлено недоліки попередніх моделей. До групи факторів, що формують сукупний людський фактор, належали: «сині комірці» (робочі), політики/чиновники, підприємці та категорія людських чинників вищого рівня, фахівці. Фізичні фактори представлені: факторними умовами, умовами

попиту, суміжними і допоміжними галузями, бізнес-контекстом, зовнішніми чинниками – «випадкові події, шанс» («джокери» – доповнення автора) і «уряд». Життєздатність моделі доведено емпірично.

Інтеграція моделі Портера і дев'ятифакторної моделі Д.С. Чо призвела до створення нової моделі національної конкурентоспроможності – моделі «подвоєного подвійного ромба» DDD. Модель DDD збудованою в неї дев'ятифакторною моделлю, де акцент робиться на гетерогенності сукупного людського фактору, дає змогу набагато краще, ніж модель Портера, оцінити специфічні порівняльні переваги.

У подальшому південнокорейський учений Х.Ч. Мун [8] побудував соціокультурну модель конкурентних переваг. Назва моделі являє собою акронім із перших букв назви змінних – модель OUI (OUI model). У соціокультурній моделі Муна три змінні: «відкритість» (Openness), «толерантність до невизначеності» (Uncertainty Avoidance), «індивідуалізм» (Individualism). Кожна із цих змінних характеризується і вимірюється двома субзмінними, а кожна із субзмінних, своєю чергою, – трьома підзмінними. Мінлива «відкритість» характеризується субзмінними «агресивність» і «привабливість». «Агресивність» трактується як уміння просунути національні цінності і культуру за кордон. Протилежна – «привабливість» – як здатність і бажання залучити й адаптувати іноземні цінності та культуру. Три підзмінні «агресивності»: міжнародні зміни; світові стандарти; нові ідеї. Три підзмінні «привабливості»: рівний доступ резидентів і нерезидентів до лікування і до професійної роботи; політика заохочення припливу іноземних інвестицій. Мінлива «толерантність до невизначеності» оцінюється субзмінними «дисциплінованість» і «фрондерство» (опозиційність). «Дисциплінованість» вимірюється трьома підперемінними: підтримання громадського порядку; рівень бюрократії; хабарництво і корупція. Три підзмінні «фрондерства»: інновації та креативність; підприємницька ключова компетентність; здатність використовувати надані можливості. Змінна «індивідуалізм» характеризується і вимірюється субзмінними «відповідальність» і «мотивація». «Відповідальність» оцінюється трьома підзмінними: рівень виконання посадових інструкцій і індивідуальні ролі працівників; якість корпоративного управління; характер відносин між працею і керуванням. «Мотивація» включає характеристики системи стимулювання, процесу прийняття внутрішніх рішень фірми, професійної компетенції. Інтеграція соціокультурної моделі Муна і моделі DDD із збудованою NF-моделлю призвела до створення узагальненої моделі DDD [8].

Наприкінці XX ст. американські вчені А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф [9] запропонували теорію співпраці конкурентів (соконкуренцію: конкуренцію і співпрацю). Увага приділяється конкуренції не як боротьбі учасників ринку, а як процесу співіснування, співробітництва, що носить синергетичний ефект надання переваг усім учасникам процесу. Вчені запропонували теорію ігор, яка дає змогу проводити гнучкі комбінації: змінювати склад гравців, варіювати цінності бізнесу, визначати правила, тактику гри, масштаби та межі.

Цей напрям можна розглядати не тільки як детермінанту, а й як елемент стратегії.

Дж.Ф. Мур розвинув теорію підприємницьких екосистем [10], в основі яких лежить не тільки боротьба, а й еволюція, співробітництво і взаємозалежність, (взаємовигідність – доповнення автора), цей феномен він назвав «кoeволюція». Визначаль-

ним фактором, який обмежує поширення інновації, він назвав не брак її цінності, а нездатність генерувати, управляти та керувати співпрацею в широких, різноманітних спільнотах гравців, які повинні стати частинами процесу коeволюції.

Новаторський погляд запропонували Г. Хемел і К. Прахалад [11], які акцентували на порушенні закономірностей існування конкурентних переваг, а саме фінансових можливостях, сучасні малі фірми перемагають на ринках, володіючи незначними традиційними перевагами: якістю продукції або ефективністю виробництва. Гігантів охоплює процес злиття та поглинання в міру появи нових продуктів, першість визначається перспективністю фірм на майбутніх ринках, що автори назвали «інтелектуальним лідерством».

Г. Хемел і К. Прахалад увели терміни «стратегічні наміри» і «стратегічна архітектура», в основі їх полягала теорія не обмежування стратегічних цілей наявними ресурсами, а нарощування їх у процесі, створення продукту майбутнього, випереджаючи запити споживача.

В основі інтелектуального лідерства вченими визначалося поєднання «базових функціональностей продукту» (потенційних можливостей розвитку і нового використання продукту) і «ключових компетенцій» (знання, вміння людей). Умовою створення конкурентоспроможності фірми вважалося необхідне охоплення всієї фірми й об'єднання однієї ідеї руху до майбутнього всіх менеджерів.

Невід'ємним передбачався динамічний розвиток до створення ринків майбутнього та домінування на них. Дана концепція іманентна розвитку високотехнологічних галузей, які прагнуть до лідерства та створюють конкурентні переваги майбутнього, що відповідає основним закономірностям розвитку макросистеми, яка приймає ознаки реіндустріалізації, концентрування науково-дослідних центрів, та акцентуванню на інноваційності за максимального залучення рушійної сили людського капіталу.

Інноваційний аспект піднімається Г. Хемелом у роботі «Революція в бізнесі», але акцент робиться не на технологіях, продуктах або управлінні, а на комплексному підході до створення компанії XXI ст. на основі нелінійних інновацій та нестандартних рішень, в основі яких – проектування майбутнього. Фокус його бачення полягає у сміливій мрії; еластичному розумінні бізнесу; благородній меті; експериментуванні за малих ризиків; «нових голосах» молодих співробітників і менеджерів із периферії; відкритті ринків ідей, капіталів, талантів; «клітинній» структурі; винагороді новаторів. Венчурні проекти розглядаються як набуття нових знань та вмінь, інвестицій, активів, результатом є стійкий розвиток. Але не відкидаються традиційні фактори конкурентоспроможності: використання ефекту масштабу; вигоди від асортименту та галузевої стандартизації; ключові компетенції; цінність торгової марки; споживчі активи.

Цікавою є розробка стратегії «блакитного океану» представників французької бізнес-школи Ч. Ким й Р. Моборн [12], яка демонструє високу прибутковість компанії, що генерує продуктивні бізнес-ідеї, які засновані на інноваціях продукту, організації й виробництва, створюючи попит на новому ринку – «блакитний океан», де відсутні конкуренти, відмовляючись від участі на традиційних, конкурентних, малоприбуткових ринках «червоний океан».

Р.М. Кантер [13] зауважує на підсиленні конкурентних переваг за рахунок «цифрової» або «елек-

тронної» корпоративної культури, що знижує рівень бюрократизації управління, перетворює владну вертикаль на горизонталь. Розроблення стратегії перетворюється на «імпровізацію», відкриває шляхи для творчості, змінюється характер відносин в організаціях. Електронна культура знижує опір змінам, розширює сферу охоплення учасників.

Доведена К. Крістенсенем [14] модель «проривних інноваційних технологій» радикально змінює параметри конкурентних переваг: центр тяжіння зміщується від компаній-лідерів, які займають стабільну позицію й не прагнуть змін, до компаній новаторів. Успіх лежить у площині безперервних інновацій, що піднімає дискусійне питання про стійкість та довготривалість конкурентних переваг.

Р. Макграф [15] доводить, що цифрова революція, «плоский» світ, глобалізація, зниження ринкових бар'єрів, розмитість меж галузей, непередбачуваність споживачів і конкурентів вимагають розробляти нові стратегічні ініціативи, отримувати безліч нетривалих конкурентних переваг. Макграф-стратегія тимчасових переваг вимагає нових сценаріїв, принципів роботи над стратегією, особливих знань і навичок, швидкого прийняття правильних рішень.

Ж.-К. Лареш запропонував імпульсну стратегію, яка фокусується на таких ключових компетенціях, як: клієнти, інновації та маркетингові переваги з ефективною мобілізацією співробітників на створення цінності для клієнтів (створення надзвичайних джерел цінностей), створення потужних продуктово-ринкових пропозицій, які повинні ефективно поєднати всі елементи, щоб максимізувати як прийнятну цінність для цільової аудиторії, так і капітал, який приносять компанії ці цільові групи клієнтів. При цьому увага акцентується на чотирьох компонентах: «чарівній» ідеї, потужній пропозиції, «чарівній» цінності та капіталі, який здатний стимулювати ефект імпульсу із застосуванням візуалізації (матриця пошуку ідей, карта і клин споживчої цінності, модель реалізації імпульсу). Три етапи створення цінності включають: породження цінності (фокус на клієнтах), завоювання цінності (фокус на партнерах і конкурентах) і витяг цінності (фокус на внутрішній ефективності) [16].

З огляду на проведене дослідження, сфокусуємо нашу увагу на конкурентних перевагах підприємства в сучасних умовах. Ураховуючи необхідність підходу до підприємства як до відкритої динамічної системи, основними елементами вважаємо вибрати фінан-

сово-економічний, технологічний, організаційний та професійно-кадровий складники з додаванням інформаційного, інтелектуально-підприємницького та часового за умов їх компліментарності й виходу на якісно новий рівень. Поєднання цих елементів створює конкурентний потенціал конкурентоспроможності підприємства, а ефективна взаємодія та рефармінг (найшвидший шлях упровадження сучасних інноваційних інтелектуально-креативних технологій) створюють синергетичний ефект продукування сучасних комплексних конкурентних переваг.

Конкурентними перевагами в нашому дослідженні будемо вважати імператив випередження наявних та потенційних конкурентів, який призводить до побудови конкурентних стратегій підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні умови. В основі конкурентних переваг сучасності лежать створення динамічних унікальних стратегій із мультикритеріальними ознаками, відкритість та партнерство. Визначальним вектором є створення цінності, ціннісного ланцюжка як для споживача, так і для підприємства, що підкріплюється інноваційним підприємництвом.

В основі стратегічного рівня можна покласти оціночні параметри ефективності: інноваційної, фінансової й операційної діяльності (створення вартості); тактичного рівня: технологічної, організаційної, кадрової і економічної діяльності; оперативний рівень повинен ґрунтуватися на рефармінгу ціни, якості, обсязі продаж, попиті, пропозиції.

Для зручності побудови конкурентних стратегій пропонується класифікувати конкурентні переваги підприємства (табл. 1).

Методологічним підґрунтям побудови стратегій підприємства може слугувати матричне співставлення стратегій розвитку, що буде впливати на алгоритм побудови стратегії, умови вибору конкурентних переваг відповідно до оцінки їх унікальності та цінності, стійкості, що буде реалізуватися алгоритмом управління.

Стратегії Р. Майлса та Ч. Сноу [17] акцентують увагу на кон'юнктурних аспектах, місії та цілях і розрізняють такі типи стратегій:

- «розвідник» – новаторський стиль праці, спрямований на нові продукти і ринки зі швидкою реакцією на сильні та слабкі сигнали вимог ринку;
- «захисник» – підтримка стабільності в певних нішах ринку, жорсткий внутрішній контроль, спрямований на традиційне зменшення собівартості та підвищення продуктивності;

Таблиця 1

Класифікація особливостей конкурентних переваг підприємства

Ознака конкурентних переваг	Особливості конкурентних переваг
Рівні формування	Стратегічний, тактичний, операційний
Термін дії	Довготривалі, середньотривалі, короткострокові
Зона застосування	Зовнішня, внутрішня
За характером виникнення	Природні, генеровані
Наявність	Наявні, потенційні
Ступінь складності	Складні, прості
Стійкість	Стійкі, нестійкі
Природа виникнення	Цінові, нецінові
Ресурсне підґрунтя	Економічні, технологічні, організаційно-управлінські, інформаційні, інноваційні
Зміст	Ціна, якість, новизна, підтримка, зручність, різноманітність, унікальність
Інноваційність	Проривні, імітаційні, адаптаційні
За рівнем ієрархії	Товар, послуга, підприємство, галузь, економіка
Ефект	Економічний, соціальний, екологічний. Впровадження ефективних інновацій, підвищення стійкості підприємства

Джерело: складено автором

– «аналітик» – збалансована діяльність з обмеженим асортиментом продуктів та послуг, але спостерігає за інноваціями;

– «реакціонер» – відсутня чітко визначена стратегія, реагує на окремі події ринку, характеризується ситуативною поведінкою.

Ф. Котлером стратегії розглядаються під кутом лідерства та як іманентні впровадженню інноваційних стратегій різної типології: проривних, імітаційних, адаптивних; також корелюють зі способом формування конкурентних переваг: експериментним (досягнення переваги за рахунок інновацій та нових ринків), патентним (утримання вузьких сегментів ринку для реалізації ексклюзивних товарів високої якості), віолентним (масове виробництво середньої якості за низьких витрат); комутантним (задоволення мінливих потреб, із короткотривалим характером).

Отже за Ф. Котлером [18, с. 189-211] стратегії поділяються на:

1. Стратегії лідера: стратегія постійного наступу з ознаками перманентної агресивності; стратегія оборони та зміцнення – мета закріплення за сегментом ринку та підтримання досягнутих конкурентних переваг.

2. Стратегія претендентів на лідерство: фронтальна атака із застосуванням методів та засобів конкурентної боротьби; флангова атака з фокусуванням на слабкості конкурента з гіпотетичною відповіддю того, що атакується; обхідна атака із застосуванням масштабності дій із вірогідністю поглинання.

3. Стратегії прямування за лідером: компіляція окремих елементів стратегічних продуктів та інструментів із загрозою для іміджевого складника; імітація – копіювання основних ознак засобів діяльності, але з привнесенням дещиці власних ідей; адаптація – вдосконалення окремих елементів продуктів або послуг із можливим застосуванням в інших сегментах ринку.

Висновки. Конкурентні переваги підприємства з чітким визначенням їх сутності й відповідності сучасним детермінантам формують підґрунтя для розроблення конкурентних стратегій розвитку підприємства та визначають многовекторність та мультифункціональність рефармінгу його елементів за комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, оцінки конкурентного середовища. Грамотне та ефективне врахування сучасних тенденцій парадигми конкурентних переваг та зміщення традиційних фокусів, комбінування основних елементів дадуть змогу вийти на якісно новий рівень розвитку з подальшим отриманням комплексних лідерських переваг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Porter M.E. *Competitive Strategy* / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1980.
2. Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations* / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1990.
3. Porter M.E., Takeuchi Hirotaka, Mariko Sakakibara. *Can Japan Compete?* / M.E. Porter, Takeuchi Hirotaka, Mariko Sakakibara. – Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2000.
4. Rugman A.M., D'Cruz J.R. The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience / A.M. Rugman, J.R. D'Cruz // *Management International Review*. – 1993. – № 33(2). – P. 17-39.
5. Rugman A.M. Diamond in the Rough / A.M. Rugman // *Business Quarterly*. – 1991. – Vol. 55(3). – P. 61-64.
6. Rugman A.M. Porter Takes the Wrong Turn / A.M. Rugman // *Business Quarterly*. – 1992. – Vol. 56(3). – P. 59.
7. Moon H., Rugman C.A.M., Verbeke A. A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore / H. Moon, C.A.M. Rugman, A. Verbeke // *International Business Review*. – 1998. – № 7. – P. 135-150.
8. Cho Dong-Sung, Moon Hwy-Chang. From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory / Dong-Sung Cho, Hwy-Chang Moon. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ebooks.worldscinet.com/ISBN/9789812385222/toc.shtml>.
9. Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. *Co-opetition*. – N.Y.: Doubleday, 1996.
10. Moore J.F. *The Death of Competition*. – N.Y.: Harper Business, 1996.
11. Hamel G. *Leading the Revolution*. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.). – 2000.
12. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегія «голубого океана» / У.Ч. Ким, Р. Моборн; пер. с англ. Р. – М.: HIPPO, 2005. – 727 с.
13. Kanter R.M. *Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.
14. Christensen Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston. – MA: Harvard Business School Press, 1997.
15. Макграф Р. Успех на час – новая норма для бизнеса / Р. Макграф // *Harvard Business Review* – Россия. – 2013. – Ноябрь. – С. 56-65.
16. Лареш Ж.-К. Эффект импульса. Как выжить в «голубом океане» / Ж.-К. Лареш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 400 с.
17. Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman *Organizational Strategy, Structure, and Process* // *The Academy of Management Review*. – 1978. – Vol. 3. – № 3. – P. 546-562. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/pdf/257544.pdf>.
18. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс* / Ф. Котлер; 2-е изд.; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
19. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидирования / Б. Шпотов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/leading_theories.shtml.