

O. Mikitiuk, PhD in Economics, Assistant of Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

### COMPETITIVE ADVANTAGES ENTERPRISES IN KOOPERATION RELATIONS

*Formation of new approaches to the definition of competitive advantage requires different ways to implement them according to market conditions. These paths can be cooperative relations entities that are implemented in the competitive advantage of enterprises in the new stage of development of a competitive society. The result of the interaction of small businesses with industrial and economic structures is the formation and development of such forms of cooperation entities as subcontracting, franchising, leasing, venture finance. The content of these forms is to integrate (interlacing) of the functional areas of business including production of functional form is subcontracting relationships, forms of supply – franchising, industrial and financial shape – leasing as a form of innovative functional integration relations is venture financing*

*Keywords: competitive advantage; competition; cooperation relations ;business entity.*

УДК 338.2  
JEL 032

Н. Ревуцька, канд. екон. наук, доц.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

### РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*У статті досліджено особливості ресурсного забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі використання сучасних видів ресурсів: компетенцій, організаційних здатностей та рутин.*

*Ключові слова: інтелектуальні ресурси; стійка конкурентна перевага; компетенції; організаційні здатності; організаційні рутини.*

**Постановка проблеми.** Суперництво між компаніями в умовах глобального простору набуває нових характеристик, які вимагають використання сучасних методів управління конкурентоспроможністю у довгостроковій перспективі. Проблема формування та розвитку стійких конкурентних переваг загострилась в умовах світової економічної кризи, коли багато підприємств втратили свої ринкові позиції. Тому зростає необхідність обґрунтування стратегічного підходу до процесу забезпечення конкурентних переваг, що буде враховувати тенденції зміни зовнішнього середовища і спиратиметься на механізм мобілізації внутрішнього бізнес-потенціалу підприємства для їх нейтралізації. Особливої актуальності питання створення довгострокових, стійких конкурентних переваг набули в умовах становлення економіки знань, коли на перший план виходять динамічні здатності компаній до самонавчання і генерування досвіду та корпоративних компетенцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та розвитку ефективного механізму забезпечення конкурентних переваг на рівні підприємства досліджується як іноземними, так і вітчизняними науковцями, серед яких Р. Нельсон, М. Портер, Р. Фатхутдінов, Філюк Г.М., та ін. Концепція динамічних здатностей досліджується у роботах Д. Тіса, Г. Пізано, А. Шуена, Т.Е. Андрєєвої, В.А. Чайки та інших науковців.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Водночас, не зважаючи на наукову популярність, тематика забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства містить недостатньо розпрацьовані та дискусійні питання як теоретичного, так і прикладного характеру. Зокрема, дослідники традиційно аналізують загально проблему управління конкурентоспроможністю, а питання визначення особливостей ресурсного, організаційного та економічного забезпечення стійких конкурентних переваг висвітлені фрагментарно.

**Метою цієї статті є** обґрунтування концептуальних засад механізму ресурсного та організаційного забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. При цьому, основними напрямками подальшого розвитку сучасної концепції управління конкурентними перевагами підприємства є:

– посилення динамічної компоненти конкурентних переваг, що забезпечується орієнтацією на випере-

джаюче створення нових видів ресурсів та їх похідних (компетенцій та організаційних здатностей);

– вибір адекватної бізнес-моделі компанії, що дозволяє організаційно імплементувати стійкі конкурентні переваги в умовах мінливого ринкового середовища.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Розвиток стратегічного управління в контексті обґрунтування джерел конкурентних переваг еволюційно відбувався у межах двох основних теорій стратегічного менеджменту: теорії галузевої конкуренції та ресурсної теорії.

Теорія галузевої конкуренції (позиціонування) спирається на екзогенні (зовнішні) фактори як джерела формування конкурентних переваг підприємства, серед яких ключовими є структура ринку, основні сили конкуренції (за М. Портером), можливості і загрози, які існують на ринку, переваги у ланцюжку створення цінності на основі низьких витрат, диференціації продукції тощо.

Ресурсний підхід ґрунтується на ендогенних (внутрішніх) факторах формування конкурентних переваг, а саме на особливих, унікальних комбінаціях матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними. Новим напрямком дослідження джерел конкурентних переваг у межах ресурсної теорії стали погляди Г. Хемела та К. Прахалада щодо формування, використання та розвитку компанією корпоративних компетенцій як особливого виду ресурсів. [7]. Досліджуючи результати діяльності відомих світових компаній, науковці встановили, що основним джерелом конкурентних переваг у сучасному бізнесі є здатність управлінців інтегрувати розрізнені технологічні, управлінські, організаційні та виробничі навички, досвід і знання у корпоративні компетенції. Такий підхід започаткував перехід від реактивного до проактивного типу розвитку підприємства. Для нього характерним є випереджаюче створення, використання та розвиток специфічних, важко імітованих конкурентами джерел стійких конкурентних переваг – інтелектуальних ресурсів і ключових компетенцій.

Перевага того чи іншого підходу веде до різного розуміння змісту конкурентних переваг, що, відповідно визначає й характер цілей, методів і результатів стратегічного процесу управління ними. Динамізм і непередбачуваність ринкового середовища з одного боку, а також поява нових видів ресурсів та їх комбінацій з іншого зумовлюють необхідність синтезу ідей теорії галузевої конкуренції та ресурсної теорії для пошуку

джерел конкурентних переваг. Водночас, у контексті управління конкурентними перевагами підприємства науковий та практичний інтерес становлять ті з них, що мають стратегічний характер, а відповідно об'єктом дослідження виступає стійка конкурентна перевага та механізм її досягнення.

Узагальнення існуючих трактувань стійкої конкурентної переваги дозволяє сформулювати таке її визна-

чення – це результат дії довгострокової вигоди від використання унікальних, рідкісних і складно відтворюваних комбінацій ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей підприємства у процесах створення вищої (нової, інноваційної) споживчої цінності продуктів (послуг). На рис. 1. наведено основні характеристики стійкої конкурентної переваги, визначені відомим представником ресурсної теорії Р. Грантом.

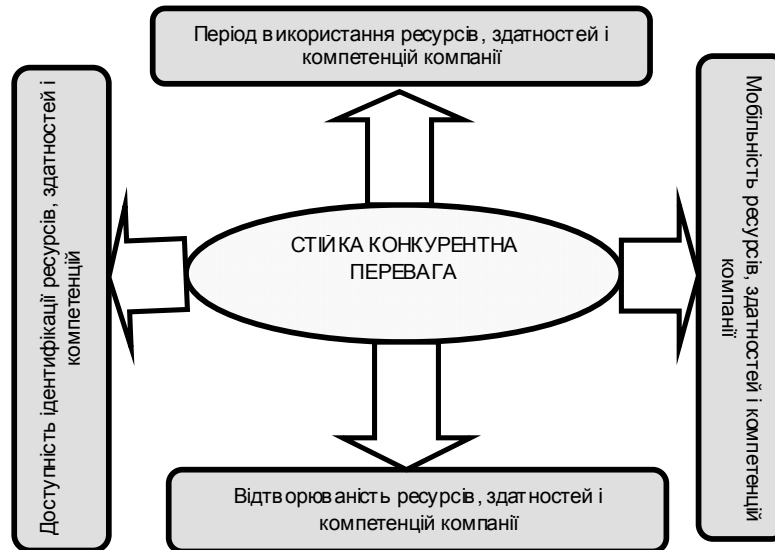


Рис. 1. Ресурсне забезпечення стійкої конкурентної переваги

\*Джерело: [8, 9]

Довгостроковий характер конкурентної переваги залежить не лише від тривалості часового періоду її використання. Рівень стійкості залежить від можливості бути швидко відтвореною конкурентами. Ця теза підтримується іншим представником ресурсної теорії – Дж. Барні: довгострокова конкурентна перевага розвивається тоді, коли компанія впроваджує стратегію створення вищої цінності продукту (послуги), яка не використовується існуючими та не може бути використана потенційними конкурентами [10].

Економічними характеристиками конкурентних переваг, а відповідно і джерел їх формування є здатність генерувати ренти, що в сучасних ринкових умовах трансформуються у вигляді додаткових грошових потоків.

В умовах домінування теорії галузевої конкуренції, тобто формування конкурентних переваг підприємства за рахунок вигідної ринкової позиції, економічним результатом додаткової вигоди була монопольна рента.

Перевага компанії у володінні портфелем ресурсів трансформується в генерування нею рикардянської ренти. Визначенню цього виду ренти як додаткового доходу від володіння рідкісними ресурсами поклали початок роботи Д. Рікардо. Рикардянська рента – це додаткова економічна вигода, яку отримує власник ресурсу як результат більш продуктивного (кращого) його використання у порівнянні з конкурентами. До ресурсів, що здатні генерувати рикардянські ренти, відносять: права власності на земельні ділянки, права на об'єкти інтелектуальної власності тощо.

Поява нових видів ресурсів інтелектуального характеру (компетенції, організаційні здатності), що є об'єктом дослідження нових концепцій ресурсної теорії, забезпечила формування шумпетеріанської ренти – додаткової економічної вигоди (премії інноватора) від створення нових комбінацій ресурсів у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Інтегрування основних теорій стратегічного менеджменту для обґрунтування збалансованих джерел стійких конкурентних переваг дозволяють компанії найкраще використати внутрішній ресурсний потенціал, організаційні здатності та компетенції для реалізації проактивної конкурентної стратегії у мінливому зовнішньому середовищі.

На сьогоднішній день дискусія про ступінь ефективності різних підходів у стратегічному управлінні зберігається. Однак, за оцінками багатьох дослідників, аргументи ресурсної теорії щодо забезпечення стійких конкурентних переваг є більш переконливими в порівнянні з концепцією позиціонування. Так, на думку В.С. Катькала, одним із небагатьох, але досить цінних емпіричних підтверджень переваги ресурсного підходу порівняно зі школою позиціонування М. Портера є проведене дослідження представника Гарвардського університету, професора Р. Рамелта. Він обґрунтував, що внутрішньогалузеві (міжфірмові) відмінності у рівні прибутковості компаній переважають над міжгалузевими у співвідношенні 7:1 [11]. Тобто, результати діяльності компанії суттєво залежать від ресурсного забезпечення її розвитку, ніж від вибору галузі та її політики щодо конкурентів.

Поява нових видів ресурсів нематеріального (інтелектуального) характеру, зумовила виокремлення в межах ресурсної теорії нового напрямку – концепції управління знаннями. З позиції ресурсної теорії знання є важливим ресурсом підприємства, роль якого особливо зростає в умовах становлення сучасної інтелектуальної економіки. Дослідження проблеми формування та використання корпоративних знань наповнило новим економічним змістом такі поняття як досвід, компетенції, навички, здатності, рутини тощо. Кожне із них має свій зміст і значення, а також знаходиться у певному зв'язку із базовою категорією ресурсів (рис. 2).

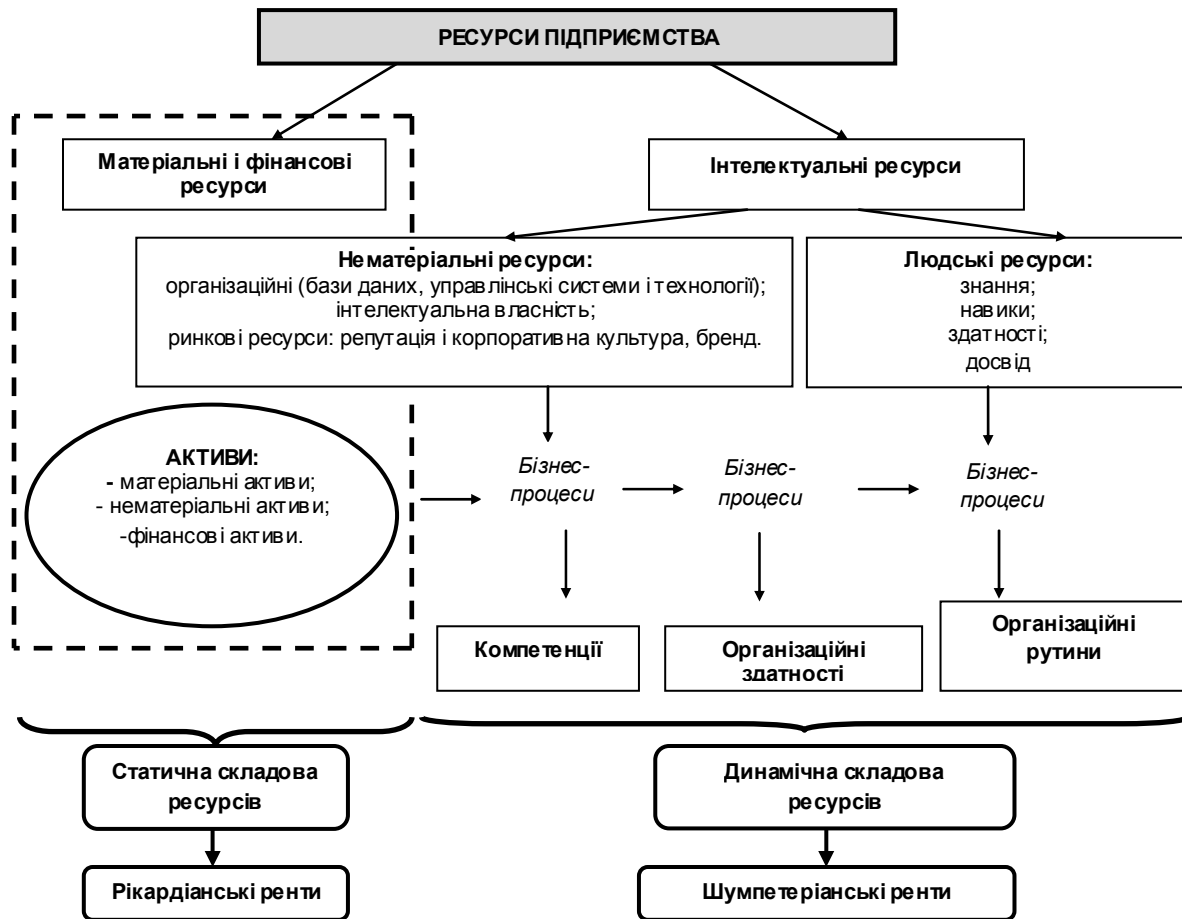


Рис. 2. Логіко-структурна схема основних категорій ресурсної теорії

\*Джерело: розроблено автором

Економічне призначення ресурсів полягає у їх залученні в господарську діяльність підприємства як факторів виробництва (засобів праці і предметів праці), що функціонують у вигляді активів.

До активів відносять ресурси, які контролюються підприємством, а також використання яких забезпечить надходження економічних вигід у майбутньому. Формування активів відбувається лише в результаті інвестування відповідних ресурсів у їх створення або придбання. Активи є традиційно бухгалтерською категорією, а це обмежує її застосування в розширеному за змістом економічному дослідженні ресурсів як джерел формування конкурентних переваг підприємства, оскільки не всі ресурси можуть бути визнані активами, але водночас, вони можуть сприяти формуванню конкурентних переваг, оскільки використовуються у ланцюгу створення цінності продуктів (послуг).

За своєю природою активи становлять статичну частину ресурсів підприємства, якими воно вже володіє, управляє та розпоряджається. Однак, самі по собі активи не є продуктивними, а відображають швидше вартісну характеристику матеріально-технічної бази підприємства як результату минулих подій. Натомість, залучення активів, та інших ресурсів інтелектуального характеру у систему бізнес-процесів підприємства дозволяє сформувати сучасні "ресурсні похідні" – компетенції, організаційні здатності та організаційні рутини, які становлять динамічну складову ресурсів.

Появу поняття компетенції в економічній термінології пов'язують із Г. Хамелом і К. Прахаладом, які визначили їх як "навички та вміння, які дозволяють компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди". Ці ав-

тори також використовують термін "ключова компетенція" для характеристики набору умінь і технологій, сукупності безсистемно накопичених компанією знань і досвіду, які стають основою успішної конкуренції [7].

В умовах переходу компанії до економіки знань, коли процес накопичення і відтворення нових знань формалізується та має системний характер, компетенції компанії можна трактувати як сукупність її взаємопов'язаних специфічних навичок, технологій, умінь, знань і здібностей, носіями яких колективно чи індивідуально є персонал. Як зазначають А. Томпсон та А. Стрікленд, майже у кожній компанії є хоча б один вид діяльності, у якому вона досягла успіху настільки, щоб вважати отримані там знання ключовими компетенціями [12]. Ключова компетенція забезпечує конкурентну перевагу лише в тому випадку, якщо вона одночасно є унікальною. Визначити те, якою є компетенція – унікальною чи базовою, можна за допомогою порівняння її з аналогічною компетенцією конкурентів. Зокрема, унікальна компетенція компанії Сапоп полягає у вмінні, знаннях і досвіді об'єднання мікроелектроніки, точної оптики і точного машинобудування, що сприяє виведенню на ринок нових видів продуктів. Компанія Motorola завдяки своїй унікальній компетенції в організації практично бездефектного виробництва (на основі технології "шість-сігма") стала світовим лідером у виробництві мобільних телефонів. Компанія Nike володіє компетенціями у сфері логістики продукції, якості, дизайну, розробки, співпраці із спортсменами, що дозволило їй передати процеси виробництва кінцевої продукції на аутсорсинг, а зосередити увагу на розвитку саме цих джерел її стійких конкурентних переваг.

Отже, формування стійкої конкурентної переваги відбувається тоді, якщо компанія володіє унікальною компетенцією на певних етапах ланцюга створення споживчої цінності та якщо конкуренти не мають аналогічної або компенсуючої компетенції чи її формування потребує значних інвестицій фінансових ресурсів і часу.

Накопичення компетенцій компанії як її ресурсних похідних відбувається протягом певного періоду часу. При цьому, між компаніями може виникати конкуренція за можливості створення компетенцій в певній сфері, які в подальшому стануть основою стійкої конкурентної переваги. Така конкуренція може відбуватись на ринках прав інтелектуальної власності, ринку праці (за кваліфікований персонал як носій компетенцій) тощо. Так, у 80-90-х рр. минулого століття лідерами у генеруванні компетенцій стали японські компанії, які почали активно імпортувати права на інтелектуальні розробки у сфері автомобілебудування, електроніки тощо. Це дозволило їм отримати стійкі конкурентні переваги у порівнянні з американськими та європейськими виробниками. Поширення моделі відкритих інновацій, а також скорочення життєвих циклів інноваційних розробок змусили компанії шукати джерела компетенцій у суміжних галузях. Це дозволило виявити синергійну природу компетенцій, тобто здатність їх забезпечувати приріст корпоративних знань за умови інтеграції із компетенціями конкурентів чи партнерів. Інтеграція знань у сучасному бізнесі є можливою завдяки використанню бізнес-моделі стратегічних альянсів як сучасної організаційної форми створення стійких конкурентних переваг. У компанії, що створили альянс, виникає можливість об'єднати накопичені знання та досвід у певній сфері для створення нового знання. Яскравим прикладом є альянс компаній Sony та Ericsson, кожна із яких володіє компетенціями у своїй сфері, а їх об'єднання дозволило створити нову цінність для споживачів.

Деякі автори, зокрема Р. Грант, вважають синонімічними поняття компетенцій та організаційних здатностей. Однак, здатності пов'язані із динамічною характеристикою компетенцій. Вони створюються всередині підприємства та впливають на формування його стійких конкурентних переваг. На відміну від значної частини ресурсів, здатності неможливо придбати чи залучити ззовні, тому вони досить часто є джерелом довгострокової конкурентної переваги, а отже й зростання ринкової вартості підприємства [8].

Організаційні здатності формуються на підприємстві як результат складних зв'язків навичок, ресурсів та акумульованих знань у системі бізнес-процесів. Формування організаційних здатностей відбувається у процесі систематичного організаційного навчання та генерування неявних (неформалізованих) знань. Організаційні здатності забезпечують створення у компанії моделі захисту корпоративних знань, що зумовлює виникнення ресурсної асиметрії та надає конкурентній перевазі довгострокового характеру.

Взаємозв'язок між компетенціями та організаційними здатностями має складну природу, що створює складності їх ідентифікації на відміну від інших елементів ресурсів підприємства (наприклад, фінансових чи матеріальних). Компетенції та організаційні здатності формують своєрідний "інтелектуальний ДНК" підприємства та перетворюються в особливий об'єкт стратегічного аналізу. Так, якщо активи є видимими елементами бізнес-потенціалу, що відображаються у фінансовій звітності компанії, то компетенції та організаційні здатності є прихованою платформою для формування його конкурентних переваг.

Російські автори Т. Андреева та В. Чайка запропонували поділ організаційних здатностей на три види [14]:

- функціональні (статичні) здатності – ті, що властиві для більшості компаній у галузі і необхідні для здійснення основних бізнес-процесів та відображають можливості компанії до генерування знань і навичок (наприклад, розвинені процедури контролю якості продукції, які мінімізують або взагалі усувають можливість надходження на ринок неякісної продукції);

- "ключові" здатності, які створюють ключові компетенції компанії та є основою конкурентних переваг підприємства (наприклад, розвинена система управління якістю на основі TQM). Таку здатність компанії скопіювати конкурентам складніше, оскільки в її основі є складні взаємозв'язки ресурсів, процесів і компетенцій різних рівнів. Однак така система має статичний характер, що є її недоліком;

- динамічні здатності, які дозволяють розвивати та "оновляти" ключові здатності у відповідності зі змінами зовнішнього середовища (наприклад, імплементація у систему управління якістю відпрацьованого механізму швидкої реакції на зміну зовнішнього середовища та вимог споживачів до рівня цінності продуктів чи послуг).

Взаємозв'язок між компетенціями та організаційними здатностями наведено на рис. 3.

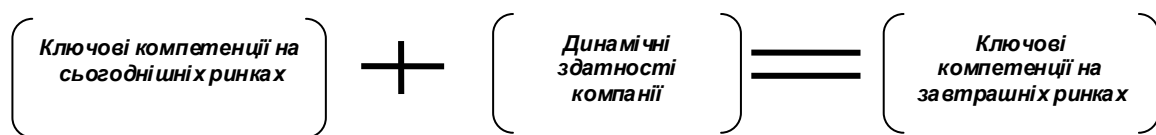


Рис. 3. Взаємозв'язок ключових компетенцій та динамічних організаційних здатностей підприємства

\*Джерело: [6]

Складність виявлення динамічних здатностей пов'язана із труднощами практичного формування системи процесів забезпечення конкурентоспроможності на перспективних ринках, яку потрібно створювати вже сьогодні, а оцінювати результативність змін – лише у момент їх настання. Організаційні зміни, які є результатом реалізації динамічних здатностей – це неперервний кумулятивний процес, у якому підприємство постійно приводить внутрішню бізнес-систему у відповідність до змін зовнішнього середовища. Таким чином забезпечується компліментаризм теорії галузевої конкуренції та ресурсної теорії у процесі формування стійких конкурентних переваг.

Д. Коллінз пов'язує наявність у компанії динамічних здатностей із вмінням розробляти нові стратегії конку-

рентоспроможності швидше, ніж конкуренти, шляхом випереджаючого розпізнання цінності різних видів ресурсів на основі пошуку їх нових комбінацій.

Приклади динамічних здатностей компанії: особливі здатності при розробці нових продуктів у компанії Toyota; досвід в організації динамічної моделі бізнесу компанії Dell, що забезпечує неперервну сегментацію бізнесу для відповідності потребам споживачів; динамічні здатності менеджерів щодо обґрунтування та прийняття ефективних управлінських рішень на основі об'єднання функціональних, практичних та особистих знань (лідерські здатності менеджменту компанії Apple); здатності компанії L'oreal у створення альянсів і форму-

ванні поглинанні (придбанні) компаній для формування портфеля брендів [14].

Формування у компанії динамічних здатностей є своєрідним "мостом" між її внутрішнім ресурсним потенціалом та зовнішніми ринковими можливостями. Саме динамічні здатності дозволяють компанії реалізовувати проактивну (випереджаючу) політику управління щодо використання нових умов турбулентного ринку, зміни галузевих стандартів, появи нових технологій тощо.

Важливою характеристикою організаційних здатностей є те, що вони не існують відособлено у внутрішній системі бізнесу компанії, а є інтегрованими в організаційні рутини. Таким чином, організаційні рутини є наступною економічною похідною ресурсів.

Р. Нельсон та С. Уінтер зазначають, що організаційні рутини відображають регулярні та такі, що стали стандартними бізнес-процеси компанії та інтегровані у процес їх виконання компетенції та організаційні здатності компанії [1].

Організаційні рутини таким чином є своєрідними відпрацьованими організаційними модулями (компетенції-бізнес-процеси-організаційні здатності), які потребують високого ступеня взаєморозуміння персоналу компанії, що забезпечує ефективну і майже бездоганну координацію бізнес-процесів різних рівнів управління. Рутинізація компетенцій та організаційних здатностей у системі бізнес-процесів є відповіддю на розвиток компанії у глобальному ринковому просторі, коли забезпечується синхронізація процесів управління її бізнес-одинацями у різних країнах світу. Крім цього, ідентифікація організаційних рутин є результатом систематичного трансферу знань між бізнес-одинацями глобальної компанії.

За умов подальшого розвитку організаційних рутини зрештою набувають свого фізичного втілення у ключових продуктах компанії. Як зазначають К. Прахалад та Г. Хамел, ключові продукти – це компоненти та комплектуючі чи окремі вузли, у яких втілюється конкурентна перевага кінцевої продукції [7]. Прикладами ключових продуктів є мотори внутрішнього згорання компанії Honda, у яких найкраще втілюються компетенції та для виробництва яких у компанії існують відлагоджені організаційні рутини, що дозволило диверсифікувати діяльність (виробництво моторів для авто, мотоциклів, човнів, газонокосарок тощо).

Внутрішні організаційні здатності та компетенції компанії сприймаються споживачем через призму вищого рівня споживчої цінності продуктів (послуг).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Формування стійких конкурентних переваг в умовах мінливого ринкового середовища стає можливим на основі комплексного використання всіх ресурсів компанії, та їх сучасних ресурсних похідних: компетенцій, організаційних здатностей та рутин.

Відмінність компаній у ресурсному наборі є визначальною умовою відмінності і в рівні прибутковості дія-

льності. Унікальними ресурсами у галузі, як правило, володіють компанії-лідери, або компанії-новачки із інноваційними бізнес-моделями, а більшість інших компаній не мають значних конкурентозначних і цінних ресурсів. Традиційним явищем є різномірний набір ресурсів, які використовуються у компанії без належної оцінки їх впливу на конкурентоспроможність та довгостроковий ефект. Тому, перспективним напрямком досліджень у цій сфері є обґрунтування прикладного механізму підтримки стійких конкурентних переваг у практиці вітчизняних компаній. Крім цього, важливим аспектом є вибір адекватної методики оцінювання компетенцій та організаційних здатностей, що повинно забезпечити ефективне управління ними та виявити їх вплив на формування додаткових грошових потоків (ресурсної шумпетеріанської ренти). Ефективною буде та компанія, яка здатна використати потенціал всіх видів ресурсів для формування стійких конкурентних переваг, відмінних від конкурентів.

#### Список використаних джерел

1. Nelson R.R. An evolutionary theory of economic change / R.R. Nelson, S.G. Winter. – Cambridge, MA: Belknap, 1982. – 437 p.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / М. Портер.; пер. с англ.: Учеб. пос. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 464 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. Фатхутдинов. – М.: Изд-во "ИНФРА-М", – 2000. – 312 с.
4. Филко Г. М. Оцінка конкурентного підприємницького середовища в Україні: методологічні аспекти / Г. Филко // Вісник національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка, 2011. – №124-125. – С. 19-21.
5. Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестн. Санкт-Петербургского ун-та. Серия 8 Менеджмент. – 2003. – Вып. 4. – С. 133-185.
6. Андреева Т.Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научные доклады № 2R-2006. / Т. Андреева, В. Чайка // СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ. – 2006. – 32 с.
7. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад.; пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. – 288 с.
8. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Грант Р.М.; пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
9. Грант Р.М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Грант Р.М. // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3., С. 47-76.
10. Barney J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy / J. Barney // Management Science. – 1986. – V. 32. – N 10. – P. 1231 – 1241.
11. Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 3., С. 20-42.
12. Томпсон-мл. Артур. А Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Артур. А. Томпсон-мл., А. Дж Стрикленд; пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003.
13. Верховская О. Р. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были способностями? / О. Верховская // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2006. – Вып. 4., С.183-185.
14. Андреева Т.Е. К дискуссии о сущности динамических способностей / Т. Андреева, В. Чайка // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2006. – Вып. 4. – С. 163-174.

Надійшла до редколегії 30.08.13

Н. Ревуцкая, канд. экон. наук, доц.  
КНУ имени Тараса Шевченко, Киев

### РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*В статье исследованы особенности ресурсного обеспечения конкурентных преимуществ предприятия на основе использования современных видов ресурсов: компетенций, организационных способностей и рутин.*

*Ключевые слова: интеллектуальные ресурсы; устойчивое конкурентное преимущество; компетенции; организационные способности; организационные рутини.*

N. Revutska, PhD in Economics, Associate Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

### RESOURCES OF COMPETITIVE EDGE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

*In this paper the characteristics of the resource provision of competitive advantages through the use of modern types of capital: skills, organizational skills and routines have been determined. Competition between the companies in the global space had got new characteristics that require the use of modern competitiveness management methods in the long term. Researchers analyzed the general problem of competitiveness managing, and the question of determining the characteristics of resources, organizational and economic provision of sustainable competitive*

advantages are highlighted fragmentary. The dynamism and unpredictability of market environment on the one hand, and the emergence of new types of resources and their combinations – on other hand require synthesis of the industry competition theory and resource theory to search for new sources of sustainable competitive advantage. Sustainable competitive advantage is the result of long-term benefits of using unique and rare combinations of resources, competencies and organizational capabilities of enterprises in the process of creating the highest (new, innovative) customer value of products (services). The appearance of new intellectual resources (competencies, organizational capacity) provides the formation Shumpeterian rent – additional economic benefits (innovator award) from the creation of new combinations of resources in dynamic environments. The area of perspective research is justification of applied mechanism to support a sustainable competitive advantage in the practice of domestic companies. The company is effective if it is able to use the potential of all resources to create sustainable competitive advantage.

*Keywords: intelligent resources, sustainable competitive advantage, competencies, organizational capacity, organizational routines.*

УДК 338.240

JEL M210

Л. Пашнюк, канд. екон. наук, асист.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

## ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСОБИ ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ

*Досліджено підходи до трактування сутності поняття "економічна безпека підприємства". Розглянуто сутність поняття "загроза" та проаналізовано існуючі підходи до класифікації загроз економічній безпеці підприємства. Визначено можливі засоби їх нейтралізації за рахунок, в першу чергу, створення дієвої системи економічної безпеки.*

*Ключові слова: економічна безпека підприємства, загрози економічній безпеці, класифікація загроз економічній безпеці, система економічної безпеки.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується радикальними політичними, економічними, соціальними й екологічними змінами, стрімким розвитком науково-технічного прогресу, що проникає у всі сфери життєдіяльності людини. Наростання кризових явищ, посилення невизначеності та динамічності економічної ситуації вимагає від суб'єктів господарювання посилення уваги до питань власної економічної безпеки, виявлення та нейтралізації можливих загроз, небезпек та ризиків, здатних негативним чином вплинути на стан та результати їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань економічної безпеки, як на рівні національної економіки, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, присвятили свої праці такі відомі вчені-економісти як, А.Гальчинський, В.Геєць, С.Мочерний, Я.Жаліло, В.Мунтіян, Т.Васильців, І.Александров, В. Богомолов, Г.Андрощук, Т.Клебанова, Г.Пастернак-Таранущенко, А.Барановський, С.Довбня та ін. Проте, незважаючи на вагомий науковий доробок в цій сфері та зважаючи на багатоплановість й зростаючу вагомість даної проблеми в сучасних умовах господарювання, питання забезпечення належного рівня економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання, вчасне виявлення та діагностика джерел небезпеки й надалі потребують посиленої уваги.

**Мета статті** полягає в дослідженні загроз економічній безпеці сучасних підприємств та визначенні засобів їх нейтралізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження теоретичних аспектів проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання дозволило виявити плюралізм поглядів на дану проблему. Так, деякі вчені під економічною безпекою розуміють стан економічної системи, який дозволяє їй динамічно, ефективно розвиватися, вирішуючи при цьому соціальні задачі. Інша частина вчених схиляється до того, що це стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, а також різного роду дестабілізуючих чинників, при якому підприємство здатне до відтворення чи реалізації своїх комерційних інтересів [2; 7; 8].

Г.Козаченко та В.Пономарьов визначають економічну безпеку підприємства "як гармонізацію в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами, пов'язаних з ним, суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства" [9, с. 4]. В свою чергу, Т. Соколенко розглядає економічну безпеку як стан, при якому стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу меж

адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає тим дужче, чим ближчою є ступінь адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони [13].

Т.Васильцев пропонує під економічною безпекою підприємства розглядати такий стан функціонування, при якому підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку, а також одночасно гарантується: найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування та прогресивність розвитку; можливість протистояти негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування [5, с. 18]. М.Бендіков вважає, що поняття економічної безпеки суб'єкта господарювання повинно формулюватися з урахуванням специфічних особливостей його функціонування і зазначає, що "під економічною безпекою господарюючого суб'єкта слід розуміти захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу від прямих (активних) чи непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, і здатність до його відтворення" [4].

Загалом, представлені точки зору науковців на сутність поняття "економічна безпека підприємства" можна звести до двох основних підходів. Перший підхід базується на існуванні у суб'єкта господарювання конкретних цілей (наприклад, ефективність, стабільність функціонування, розвиток), які він намагається досягнути. Суб'єкт господарювання характеризується наявністю внутрішньої структури (середовища) і існує у деякому зовнішньому середовищі. У зв'язку з наявністю певних якостей внутрішньої структури (середовища) суб'єкт господарювання може володіти здатністю знаходитись в стані "безпеки". Це означає, що якщо зовнішнє середовище і здійснює на нього негативний вплив, то суб'єкт господарювання все одно функціонує і досягає своїх цілей. І якщо зміна зовнішніх умов не виходить за певні межі, то функціонування і досягнення підприємством своїх цілей гарантовано.

Другий підхід ґрунтується на використанні понять "загроза" і "захищеність" від загроз. Передбачається, що існує підприємство з певними параметрами (наприклад, стабільним функціонуванням, прогресивністю розвитку і т.п.). Існують загрози, які можуть негативно вплинути на ці параметри. В тому випадку, якщо параметри захищені від загроз, то забезпечена і безпека підприємства. Слід відмітити, що критерій захищеності