

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 11, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 339.137.2.012.23:334.716

*А. В. Троян,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського, Національний університет біоресурсів і  
природокористування*

## КЛАСИФІКАЦІЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВОМ

*A. V. Troyan,*

*PhD, Associate Professor, Department of Management named after Prof. J.S. Zavadskiy, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

### CLASSIFICATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES AND COMPANY'S OPPORTUNITIES FOR THEIR ACHIEVEMENT

*Досліджені можливі підходи до класифікації конкурентних переваг з врахуванням різних критеріїв, запропонованими відомими науковцями. Розглянуто зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. Визначено особливості і механізм досягнення конкурентних переваг як одного із ключових факторів конкурентоспроможності. Наведена структура заходів посилення конкурентоспроможності підприємства в межах двох підходів - акцентованому на споживачах та акцентованому на конкурентах.*

*Possible approaches to the classification of competitive advantages with the regard of various criteria suggested by prominent scientists were investigated. Internal and external competitive advantages were examined. Peculiarities and the mechanism of achieving competitive advantages as one of the key factors of competitiveness were defined. Two approaches to the structure of the measures enhancing competitiveness of the company (consumers-oriented approach and competitors-oriented approach) were provided.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, конкурентні переваги, критерії класифікації, стратегія, підхід, якість, попит.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, competitive advantages, classification criteria, strategy, approach, quality, demand.

**Постановка проблеми.** Головне завдання на шляху побудови в Україні ефективної економічної системи є вирішення питань забезпечення вітчизняного ринку якісними й конкурентоспроможними товарами та послугами. Українська економіка зможе зайняти гідне місце у світовій економіці лише тоді, коли у країні сформується потужне коло конкурентних підприємств, які здатні конкурувати з провідними світовими компаніями. Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Особливості і механізм досягнення конкурентних переваг підприємством являють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг організаціями на ринку присвячені роботи як іноземних вчених-економістів – І. Ансоффа, Г. Асселя, Т. Коупленда, Ф. Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, К. Хессіга, В.К. Холла, так і вітчизняних дослідників С.М. Азарян, Г.Л. Азосва, А.Е. Воронкової, В.І. Герасимчука, М.І. Книш, Л.Л. Решетнікової, Р.А. Фатхутдінова, Ю.О. Рубіна, Ю.Ф. Ярошенко та інших. Вивчення праць даних дослідників дозволяє отримати загальне уявлення про теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища, конкурентоспроможність різних об'єктів та зрозуміти загальний механізм і принципи побудови конкурентної стратегії підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У працях таких вітчизняних учених, як Діленко В.А., Дударь А.П., Іванова Ю.Б., Корж М.В., Лисенко Н.М., Мочерний С.В., Федішина А.Я., значна увага приділяється саме формуванню конкурентних переваг вітчизняних підприємств та методикам оцінки конкурентних стратегій. Проте, на сьогодні відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг підприємства та можливостей їх досягнення в сучасних ринкових умовах.

**Постановка цілей.** Мета статті полягає в систематизації та класифікації конкурентних переваг підприємства, а також у визначенні стратегій їх формування.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентні переваги — це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими й відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продаж [5, с. 219].

У спеціальній маркетинговій літературі, як правило, наводять такі три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху:

- базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;
- забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;
- задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів.

В найбільш загальному вигляді відносять зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. *Зовнішня конкурентна перевага* — це перевага у властивостях товару, яка створює "цінність для покупця" внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує "ринкову силу" організації, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною. *Внутрішня конкурентна перевага* — це перевага організації у витратах виробництва, яка створює "цінність для виробництва" внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність. Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Ці переваги можна визначити під час виявлення "ринкової сили" (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та "продуктивності" (співвідношення витрат на одиницю конкретної організації й пріоритетного конкурента) [5, с. 237]. Конкурентні переваги є концентрованим виявленням переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова доля, об'єм продаж). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенціальними можливостями компанії. Традиційний розподіл конкурентних переваг на більш низькі витрати і диференціацію товарів не відбиває розмаїття існуючих конкурентних переваг і реальної ситуації, що склалася на вітчизняних ринках. Ряд авторів виділяють такі критерії класифікації конкурентних переваг [1, 3, 4, 8, 9]: за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах), за ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика в області регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства), 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 прояву (науково-дослідницькі розробки (НДР), виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація) та ін. Полтавська Є.О. поділяє конкурентні переваги за джерелами виникнення на внутрішні і зовнішні, ця класифікація відбиває потреби ринку – задоволення споживачів і відповідає меті створення і функціонування любого підприємства – одержання прибутку [5, с. 42].

Проведене нами дослідження дозволяє запропонувати власну класифікацію структури конкурентних переваг (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг

Існує два антагоністичні погляди щодо можливостей отримання конкурентних переваг (рис. 1.2). Згідно традиційного й найбільш поширеного погляду конкурентні переваги компанія отримує у процесі роботи на ринку. Початкові невдачі не повинні відлякувати компанію від роботи на певному ринку. Працюючи за принципом “спроб та помилок” фірма з часом досягне певних конкурентних переваг. Таких поглядів дотримуються, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та деякі інші. В якості аргументів адепти даного погляду найчастіше наводять приклад японських автомобілебудівних компаній на американському ринку. Початкові невдачі на ньому спонукали японців до ще більш плідної праці, наслідком якої стало домінування на американському ринку малолітражних автомобілів та мотоциклетної техніки.

Іншої позиції щодо можливостей отримання конкурентних переваг дотримуються представники школи, яку можна умовно назвати “школою перманентних переваг”. Представники цієї школи, яка сформувалася у Європі, зокрема, у Швеції, вказують на те, що дійсно, певні конкурентні переваги можна отримати у процесі “ринкового навчання”, проте стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовлені середовищем, у якому працює фірма. Наприклад, Німеччина — лідер у прецизійній механіці завдяки природнім якостям інженерно-технічних працівників на німецьких заводах тощо [2].

Для отримання конкурентних переваг компанії спочатку потрібно визначитися із підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів достатньо вичерпно проведено у статті Джорджа Дея та Бобіна Венслі [10]. Згідно цих авторів існує два основних підходи до отримання конкурентних переваг:

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



Рис. 1.2. Структура заходів посилення конкурентоспроможності підприємства

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що фірма отримуватиме конкурентні переваги у разі, якщо її товари краще, ніж товари конкурентів задовольняють потреби споживачів. В силу останнього, вважається, що даний підхід є більш задовільним з точки зору концепції маркетингу. Застосування даного підходу передбачає концентрацію фірми на потребах споживачів, застосування методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів товарами фірми.

Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в межах даного підходу є диференціація товару, інструментом реалізації якої є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування. Диференціація передбачає виокремлення торгівельної марки у свідомості споживача поміж марок конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних чи суб'єктивних властивостях товару. В залежності від цього вибирається стратегія та тактика позиціонування [2].

Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців стане зацікавлена у пропонуваній диференційованій атрибутів та характеристиках товару. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках продукції, тим сильніша конкурентна перевага компанії. Диференціація забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості; якості виробів; чудовому обслуговуванню клієнтів [5, с. 344, 350].

Даний підхід по суті використовує один із шляхів, запропонованих М.Портером [7]. У даному випадку носієм конкурентної переваги є комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку та свідомість споживача з боку фірми.

Саме завдяки реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, під час проведення позиціонування створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні процесу прийняття рішення споживачем під час купівлі товару на користь марки компанії, формуються переваги та лояльність споживачів, що у свою чергу дозволяє зменшити цінову еластичність та збільшити прибутковість бізнесу.

Для ефективного реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватна сегментація та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка вірної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування).

На протиположному підході, акцентованому на конкурентах, зосереджується на стратегії та тактиці протидії конкурентам. В межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство по витратах та сукупність дій по погіршенню якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних позицій підприємства. Потрібно відмітити лише, що у цьому разі, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів фірми не має, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги у даному випадку є фірма, яка завдяки комплексу заходів досягає менших чим у конкурентів витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко.

Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу компанії по удосконаленню технологій виробництва (потрібні, насамперед, технологічні інновації), НДДКР, вдосконалення логістики, організаційної структури, менеджменту персоналу. Компанії, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій постійно займаються аналізом витрат (cost-analysis) на усіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції. Важлива роль її маркетингових фахівців на даному етапі.

Вони мають постійно займатися моніторингом ринку, відстежувати витрати фірм-конкурентів, новітні технології, проводити функціонально-вартісний аналіз.

Конкурентна перевага виробника з оптимальними витратами складається в близькості по ключових параметрах "якість — обслуговування — характеристики — привабливість" до конкурентів, з одного боку, і перевазі над ними по витратах, — з іншого [5, с. 352].

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або більш низьких витрат компанія має проаналізувати основні та допоміжні види діяльності, які створюють так званий ланцюг вартості, запропонований М. Портером. У зв'язку з тим, що наведені функції, як правило, у компанії виконують різні відділи, працівники яких мають слабке уявлення щодо функцій інших підрозділів, координація даних функцій має багато у чому вирішальний вплив на ефективність діяльності компанії на ринку.

Кожен з процесів у ланцюгу цінностей є потенційним джерелом конкурентної переваги й, отже, повинен бути розглянутий при аналізі конкурентів.

Практичне значення аналізу ланцюга цінностей — виявлення співвідношення позиції фірми до її конкурентів щодо витрат [5, с. 331-332].

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг у межах підходу, акцентованому на конкурентах, є застосування методів погіршення якості

## конкурентного середовища.

У цьому випадку компанії намагаються, використовуючи політекономічну термінологію, максимально порушити мінову вартість під час обміну на ринку, отримати надприбутку за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, утворення асоціацій. Враховуючи те, що антимонопольний комітет України не має права проводити оперативно-слідчі заходи, а закінчення первісного накопичення капіталів призвело до зменшення відверто-кримінального фактора у конкурентній боротьбі, дані методи ведення конкурентної боротьби багато у чому сьогодні домінують на ринку. Фактично, Антимонопольний комітет може лише відслідковувати офіційні потоки фінансових операцій, пов'язаних із правом власності на корпоративні цінні папери.

Як свідчить світова практика, керівництво компаній, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності у довгостроковому плані вимагає дотримання балансу між цими підходами. В іншому випадку підприємство неминуче попадає у стратегічну пастку. Якщо ж врахувати ментальні особливості керівників українських компаній, то дотримання балансу, системність у застосуванні заходів по посиленню конкурентних позицій на фоні загострення конкуренції на внутрішньому ринку та суттєвих змін у конкурентоспроможності компаній на світовому ринку в силу значних змін на валютному ринку, які можуть, навіть, вплинути на світовому фінансову систему, це стає особливо актуально. З історії бізнесу відомо, що високих результатів домогалися звичайно, компанії ініціативніші, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, компанії роблять стратегічні наступли для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Визначено, що єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг відсутній, що сприяло формуванню авторської позиції з даного питання. Щодо отримання конкурентних переваг, то існують два основні підходи: підхід, акцентований на споживачах та підхід, акцентований на конкурентах. Нами встановлено, що конкурентні переваги не лише впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, але й є джерелом розширення можливостей зі зниження витрат, покращення якості продукції, гнучкості реагування на попит, раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій, вироблення оптимальних шляхів виходу з фінансових та економічних проблем, адаптивності системи управління підприємством до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що є передумовами формування і розвитку дієвої системи управління конкурентними перевагами підприємства та може стати основою подальших наукових досліджень з даного питання.

**Література.**

1. Азов Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азов, 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. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.
4. Лепя Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти / Лепя Н.Н. – Донецк: ООО "Юго-Восток Лтд", 2003. – 296 с.;
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. — 539 с.
6. Полтавская Е.А. Конкуренция и конкурентные преимущества / Полтавская Е.А. // Экономика: проблемы теории та практики: 36. науч. праць. – 2002. – Вып. 141. – Дніпропетровськ: ДНУ, С. 41–44, с. 42.
7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. Е.; переклад з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
9. Чернега О.Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О.Б. Чернега. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 448 с.
10. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. // Journal of Marketing. 1988. – April. vol. 52, pp. 65-72.

**References.**

1. Azoev, G.L. (2000), *Konkurentnye preimushhestva firmy* [Competitive advantages of the company], Tipografija NOVOSTI, Moscow, Russian Federation.
2. Zozul'ov, O.V. (2002), "Role of marketing in strengthening the competitiveness of the enterprise under modern conditions", *Marketing i reklama*, vol. 9, pp. 44-47.
3. Ivanov, Ju.B. (1997), *Konkurentosposobnost' predpriyatija v uslovijah formirovanija rynochnoj ekonomiki* [Company's competitiveness in the emerging market economy], RIO HGJeU, Khar'kov, Ukraine.
4. Lepa, N.N. (2003), *Upravlenie konkurentnimi preimushhestvami predpriyatija* [Management of competitive advantages of the company], Jugo-Vostok Ltd, Donetsk, Ukraine.
5. Niemtsov, V.D. (2001), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], UVPK EksOb, Kyiv, Ukraine.
6. Poltavskaja, E.A. (2002), "Competition and competitive advantages", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 141, pp. 41-44.
7. Porter, M. E. (1997), *Stratehiia konkurentsii. Metodyka analizu haluzej i diial'nosti konkurentiv* [Competitive strategy. Methods of analysis of industries and competitors], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
8. Fathutdinov, R.A. (2002), *Konkurentosposobnost' organizacii v uslovijah krizisa: jekonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of the company during crisis: economics, marketing, management], Marketing, Moscow, Russian Federation.
9. Chernega, O.B. (1999), *Upravlenie konkurentosposobnost'ju v uslovijah transformacii jekonomicheskikh otnoshenij* [Management of competitiveness under the conditions of transformation of economic relations], IJeP NAN Ukrainy, Donetsk, Ukraine.
10. Wensley, R. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 65-72.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"