

JEL Classification: D21; L10; L20

Кошій Оксана, д.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>
o.kocshiy@lntu.edu.ua

Koshchii Oksana, Doctor of Economics Science, Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>
o.kocshiy@lntu.edu.ua

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА ЇЇ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розглянуто питання забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування організацій на ринку. Доведено, що передумовою забезпечення високої конкурентоспроможності організації є наявність в неї конкурентних переваг. Обґрунтовано, що для забезпечення конкурентних переваг організації потрібно приділяти значну увагу управління ними, в тому числі їх формуванню, розвитку, успішному використанню.

Наведено різні види конкурентних переваг організації. Обґрунтовано, що для забезпечення високої конкурентоспроможності організації на ринку їй потрібно володіти багаточисельними конкурентними перевагами високого рангу. Для збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі організації слід постійно удосконалювати існуючі конкурентні переваги та створювати нові. Джерела формування конкурентних переваг організації можуть бути зовнішні та внутрішні.

Доведено, що нині особливу роль у формуванні конкурентних переваг організації відіграє її здатність створювати розвинену систему комунікацій, використовувати переваги міжнародного поділу праці, враховувати геополітичні чинники та спроможність розробляти і використовувати інновації. Для формування та розвитку конкурентних переваг організації можуть використовуватись наступні підходи: підхід, зорієнтований на споживачів; підхід, зорієнтований на конкурентів; ресурсний підхід. Обґрунтовано, що для формування та розвитку конкурентних переваг організації слід використовувати креативний підхід.

У статті наведено сучасні особливості управління конкурентними перевагами організацій: постійна та системна робота у сфері формування та розвитку конкурентних переваг; постійний пошук нових джерел конкурентних переваг; одночасне використання конкурентних переваг низького рангу та високого рангу; вища доступність технологічних конкурентних переваг для організацій з країн, що розвиваються; формування та розвиток конкурентних переваг вимагає значних фінансових витрат та потребує наявності унікальних людських ресурсів.

Обґрунтовано, що формування та розвиток конкурентних переваг організації слід здійснювати відповідно до наступних вимог: ґрунтуватись на можливостях організації бути оригінальною порівняно з конкурентами; забезпечувати унікальність торгової марки порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі; задовольняти специфічні потреби споживачів тощо.

Ключові слова: конкурентоспроможність, організація, конкурентні переваги, конкурентні переваги високого рангу, конкурентні переваги низького рангу.

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ORGANIZATION AS A GUARANTEE OF ITS HIGH COMPETITIVENESS

The article deals with the issue of ensuring the competitiveness and efficiency of the functioning of organizations on the market. It has been proven that the prerequisite for ensuring high competitiveness of an organization is its competitive advantages. It is substantiated that in order to ensure the competitive advantages of the organization, it is necessary to pay considerable attention to their management, including their formation, development, and successful use.

Different types of competitive advantages of the organization are given. It is substantiated that in order to ensure high competitiveness of the organization in the market, it needs to possess numerous competitive advantages of a high rank. To maintain competitive advantages in the long term, organizations should constantly improve existing competitive advantages and create new ones. Sources of formation of competitive advantages of the organization can be external and internal.

It is proven that nowadays a special role in the formation of competitive advantages of the organization is played by its ability to create a developed communication system, use the advantages of the international division of labor, take into account geopolitical factors and the ability to develop and use various innovations. The following

approaches can be used to form and develop the organization's competitive advantages: a consumer-oriented approach; competitor-oriented approach; resource approach. It is substantiated that a creative approach should be used to form and develop competitive advantages of the organization.

The article provides modern features of managing the competitive advantages of organizations: constant and systematic work in the field of formation and development of competitive advantages; constant search for new sources of competitive advantages; simultaneous use of low-rank and high-rank competitive advantages; higher availability of technological competitive advantages for organizations from developing countries; the formation and development of competitive advantages requires significant financial costs and requires the availability of unique human resources.

It is substantiated that the formation and development of the organization's competitive advantages should be carried out in accordance with the following requirements: be based on the organization's ability to be original compared to its competitors; ensure the uniqueness of the trademark compared to competitors in the long term; satisfy specific needs of consumers, etc.

Keywords: competitiveness, organization, competitive advantages, competitive advantages of high rank, competitive advantages of low rank.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. З виникненням конкуренції на ринку постала потреба у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Саме висока конкурентоспроможність є запорукою успішного функціонування сучасних організацій на ринку у довгостроковій перспективі. Передумовою забезпечення високої їх конкурентоспроможності виступає наявність у них конкурентних переваг. При цьому важливо не просто володіти конкурентними перевагами але і вміти належним чином їх використовувати. Все це вимагає грамотного підходу до управління конкурентними перевагами в сучасних організаціях.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності організацій за рахунок формування та розвитку конкурентних переваг присвятили праці Аванесова Н., Барась Д., Бекецький Р., Берницька Д., Войчак А., Гаврилюк С., Камишніков Р., Терещенко А. тощо. Однак, конкурентні переваги нестійкі, що вимагає постійної уваги до питань розвитку наявних конкурентних переваг та формування нових.

Цілі статті. Ціль статті полягає у розробці пропозицій щодо формування та розвитку конкурентних переваг як запоруки забезпечення конкурентоспроможності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «конкурентна перевага» було науково обґрунтовано М. Портером у 1970-1980-х роках минулого століття. З плином часу, зважаючи на актуальність даного питання, багато науковців долучилися до вивчення сутності конкурентних переваг та їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування організації на ринку.

Підходи науковців до тлумачення сутності конкурентної переваги наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Підходи науковців до трактування сутності конкурентної переваги

Автори	Трактування
Мандро Н.С., Кудлай В.С. (Мандро і Кудлай, 2012)	Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми усіх видів ресурсів.
Берницька Д. (Берницька)	Будь-який чинник, що дає змогу підприємству досягти фінансових результатів.
Войчак А.В., Камишніков Р.В. (Войчак і Камишніков, 2005)	Характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
Гаврилюк С.П. (Гаврилюк, 2001)	Активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі.
Близнюк С.В., Остапенко А.В. (Близнюк і Остапенко, 2011)	Сукупність ключових, відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої конкурентної позиції лідера на ринку на певний період.

*сформовано автором

Сутність конкурентних переваг переважно проявляється через: сукупність ресурсів якими володіє організація і які забезпечують їй перевагу над конкурентами; спроможність організації ефективно використовувати ресурси; здатність формувати і розвивати якісні та кількісні властивості товарів (послуг), які є привабливішими для споживачів порівняно з властивостями товарів (послуг) конкурентів тощо.

Існують різні види конкурентних переваг (рис. 1).

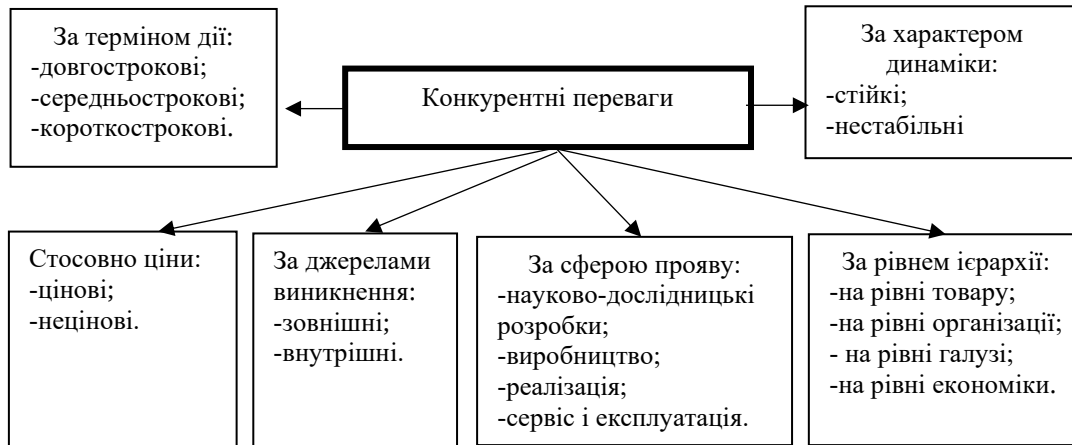


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг

* складено на основі (Гаврилюк, 2001)

Виділяють наступну ієрархію конкурентних переваг (Берницька): переваги низького рангу; переваги високого рангу.

Переваги низького рангу. До таких конкурентних переваг належить дешева робоча сила або сировина. Конкуренти легко можуть скопіювати такі конкурентні переваги, знайшовши інші джерела дешевої робочої сили та сировини, або ж залучивши дешеву робочу силу та сировину там же, де її отримує лідер.

Переваги високого рангу, до таких конкурентних переваг належить запатентована технологія, висока репутація, диференціація на основі унікальних товарів (послуг) тощо. Конкурентні переваги високого рангу можна здобути за рахунок довгострокових капіталовкладень у виробничі потужності, у навчання персоналу, в маркетинг.

Для забезпечення високої конкурентоспроможності організації на ринку їй важливо володіти перевагами високого рангу. Важливу роль має і кількість конкурентних переваг, якими володіє організація. Чим більше вона має конкурентних переваг, тим краще. В такому випадку конкурентам буде важко її перемогти у конкурентній боротьбі. Для збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі організації потрібно постійно удосконалювати існуючі переваги і створювати нові. При цьому це потрібно робити не з меншою швидкістю ніж конкуренти можуть їх копіювати.

Джерела формування конкурентних переваг організації можуть бути зовнішні і внутрішні. До внутрішніх джерел формування конкурентних переваг відносять характеристики її внутрішньої діяльності, які перевищують ідентичні характеристики конкурентів (організація виробництва, технологія виробництва, система менеджменту, висока продуктивність праці, низький рівень витрат тощо). Зовнішніми джерелами формування конкурентних переваг є ті, які ґрунтуються на здатності організації створити значиміші цінності для споживачів, порівняно з конкурентами (Смоленюк, 2012).

Джерела формування конкурентних переваг організації видозмінюються, змінюється їх роль у міру розвитку суспільства. Виділяють наступні етапи еволюції джерел формування конкурентних переваг організації: факторний етап; витратний етап; якісний етап; інноваційний етап; глобально-інформаційний етап (рис. 2).

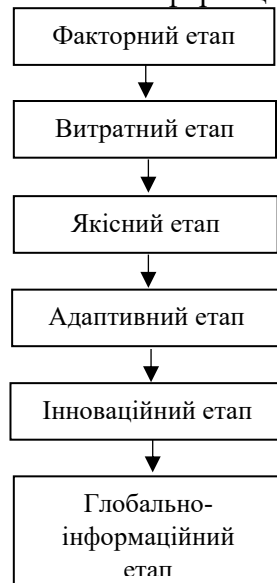


Рис. 2. Еволюція джерел формування конкурентних переваг організації

* складено на основі (Аванесова та ін., 2019)

Факторний етап (80-90-ті рр. XIX ст.). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були фактори виробництва (земля, праця, капітал).

Витратний етап (з початку до 50-х рр. XX ст.). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були ті, які сприяли зниженню витрат (масштаб виробництва, зниження цін, досвід).

Якісний етап (з середини 60-х до середини 70-х рр. XX ст.). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були ті, які сприяли підвищенню якості продукції.

Адаптивний етап (з кінця 70-х до середини 80-х рр. XX ст.). На цьому етапі основні джерела формування конкурентних переваг пов'язані з гнучкістю, адаптивністю та швидкістю реакції на нові потреби споживачів.

Інноваційний етап (з кінця 80-х до середини 90-х рр. XX ст.). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг були інновації (продуктові, процесні).

Глобально-інформаційний етап (з кінця 90-х рр. XX ст. до теперішнього часу). На цьому етапі основними джерелами формування конкурентних переваг є розвинена система комунікацій, міжнародний розподіл праці, геополітичні чинники тощо.

Таким чином, нині особливу роль у формуванні конкурентних переваг організації відіграє її здатність створювати розвинену систему комунікацій, використовувати переваги міжнародного поділу праці, враховувати геополітичні чинники. В той же час не слід забувати і про спроможність організації розробляти різні інновації, оскільки даний підхід до формування конкурентних переваг нині не втратив своєї актуальності.

Кузнецова І. О. пропонує для формування стійких конкурентних переваг використовувати модель, наведену на рисунку 3 (Кузнецова, 2010).

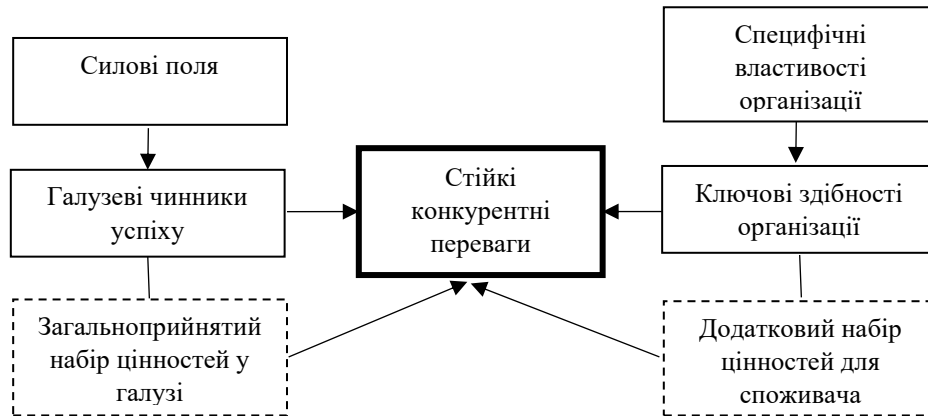


Рис. 3. Модель формування стійких конкурентних переваг

* складено на основі (Кузнецова, 2010)

Дана модель демонструє формування стійких конкурентних переваг за рахунок використання зовнішніх можливостей і наявності внутрішніх унікальних властивостей організації, які виражаються через галузеві чинники успіху, ключові здібності організації. Оволодіння галузовими чинниками успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність відносно конкурентів.

Виділяють наступні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг (рис. 4).



Рис. 4. Підходи до формування та розвитку конкурентних переваг організації

* складено на основі (Гаврилюк, 2001)

Підхід до формування та розвитку конкурентних переваг, зорієнтований на споживачів, передбачає акцентування уваги організації на потребах споживачів. Цей підхід приділяє особливу увагу маркетингу та формуванню переваг високого рівня. Підхід, зорієнтований на споживачів передбачає вчасне проведення маркетингових досліджень, активну інноваційну політику, реалізацію усіх напрямів продуктової політики (розроблення товарної і цінової стратегій, стратегії розповсюдження і просування).

Підхід, зорієнтований на конкурентів організація може реалізувати двома способами: забезпечуючи лідерство за витратами; використовуючи погіршення конкурентного середовища. Забезпечення лідерства за витратами потребує узгодженості діяльності усіх відділів організації, удосконалення технології виробництва за рахунок її переорієнтації на ефективніше використання ресурсів. Даний підхід приділяє особливо важливу роль аналізу зовнішнього середовища, а особливо витрат конкурентів.

Ресурсний підхід відіграє важливу роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг. При цьому нині в межах даного підходу особлива роль відводиться інтелектуальним, людським ресурсам.

Стосовно позиції організації у сфері управління конкурентними перевагами виділяють: пасивний підхід; адаптивний підхід; креативний підхід (*Барась*).

Пасивний підхід передбачає орієнтацію керівництва організації на вирішення поточних завдань, ігнорування нових галузевих тенденцій. Адаптивний підхід передбачає прагнення керівництва організації зберегти позиції на ринку за рахунок пристосування до змін, що мають місце у зовнішньому середовищі. Креативний підхід передбачає активний творчий підхід до формування та розвитку конкурентних переваг за рахунок розроблення і впровадження нових продуктів, технологій, пошуку нових груп споживачів, налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків. Для забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку сучасним організаціям, на нашу думку, слід прагнути реалізовувати креативний підхід до управління їх конкурентними перевагами.

Нині управління конкурентними перевагами організацій має певні особливості, які наведені на рисунку 5.

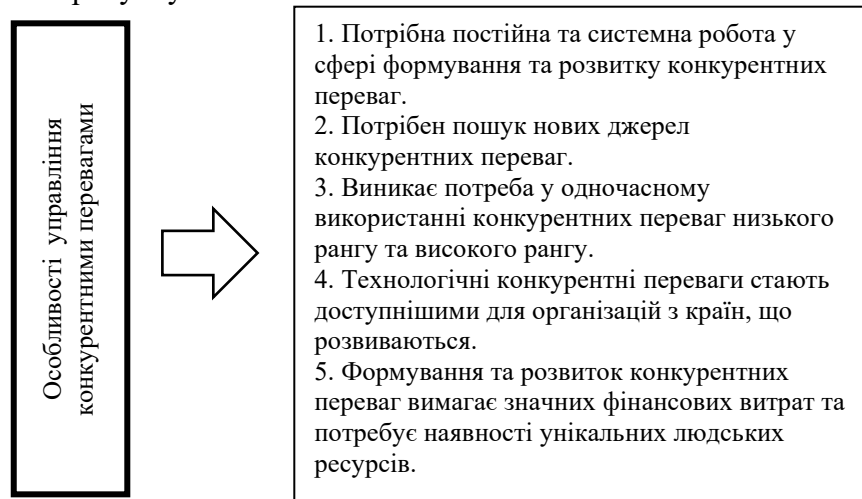


Рис. 5. Сучасні особливості управління конкурентними перевагами організацій
* складено автором

Управління конкурентними перевагами організації є складним процесом, який потребує злагодженої роботи всіх її підрозділів, вкладання значних фінансових ресурсів та належного інформаційного забезпечення, вимагає наявності висококваліфікованих фахівців у даній сфері (рис. 6).

Формуючи нові та розвиваючі наявні конкурентні переваги організації слід забезпечувати їх відповідність наступним вимогам (*Кривенко, 2018*):

- ґрунтуватись на можливостях організації бути оригінальною порівняно конкурентами;
- забезпечувати унікальність торгової марки порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- задовольняти специфічні потреби споживачів тощо.

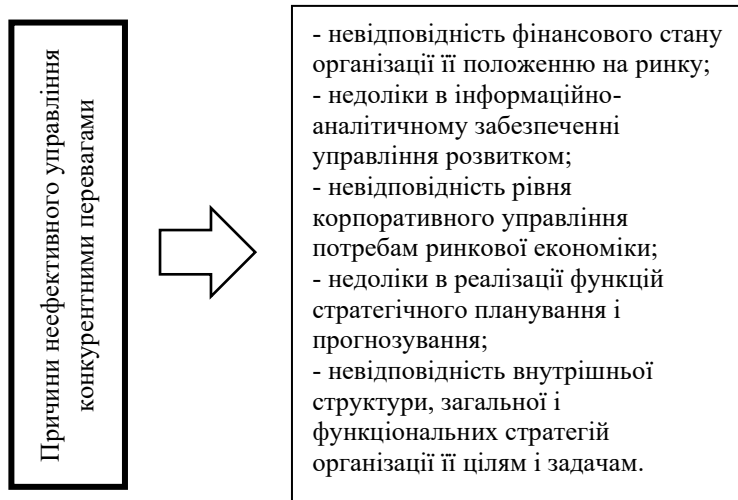


Рис. 6. Причини неефективного управління конкурентними перевагами організацій

* складено на основі (Аванесова та ін., 2019)

Висновки, обговорення та рекомендації. Результати дослідження засвідчують, що передумовою забезпечення високої конкурентоспроможності сучасної організації виступає формування та розвиток у неї стійких конкурентних переваг. Процес формування та розвитку конкурентних переваг повинен носити постійний та системний характер, враховувати всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. При цьому слід використовувати креативний підхід до управління конкурентними перевагами.

Список бібліографічного опису:

1. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М. & Терещенко А.А. (2019). Конкурентні переваги підприємств в глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 66, 60-68.
2. Барась Д.О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства. URL: <http://www.confcontact.com/2007jule.php> (дата звернення 01.12.2022)
3. Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33736/1/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення 15.11.2022)
4. Близнюк С.В. & Остапенко А.В. (2011). Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Миколаїв: Вид. Інвестиції: практика та досвід Чорноморського державного університету ім. Петра Могили, 7, 41-42.
5. Войчак А.В. & Камишніков Р.В. (2005). Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2, 50-53.
6. Гаврилук С.П. (2001). Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*, 4, 76-80.
7. Косич А.О. & Харькова Ж.В. (2016). Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». Том 25, 2, 79-85.
8. Кривенко М. (2018). Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка*, 99-100, 44-48.
9. Кузнецова І.О. (2010). Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. Одеса: Вид. Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету, 40, 68-71.
10. Мандро Н.С. & Кудлай В.С. (2012). Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні. *Технології та дизайн*, 4, 1-5.
11. Смоленюк П.С. (2012). Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*, 2, 91-97.

References:

1. Avanesova, N., Beketskyi, R. & Tereshchenko, A. (2019). Konkurentni perevahy pidpriemstv v hlobalnii ekonomitsi [Competitive advantages of enterprises in the global economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 66, pp. 60-68. [in Ukrainian]
2. Baras, D. Kontseptualni osnovy upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Conceptual foundations of management of competitive advantages of the enterprise]. URL: <http://www.confcontact.com/2007jule.php> (data zvernennia

01.12.2022). [in Ukrainian]

3. Bernytska, D. Osoblyvosti rozvytku konkurentnykh perevah pidpriemstva za suchasnykh umov funktsionuvannia [Peculiarities of the development of competitive advantages of the enterprise under modern operating conditions]. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33736/1/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (data zvernennia 15.11.2022). [in Ukrainian]
4. Blyzniuk, S. & Ostapenko, A. (2011). Konkurentnyi potentsial pidpriemnytstva yak katehoriia suchasnykh ekonomichnykh doslidzhen [Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research]. Mykolaiv: Vyd. Investysii: praktyka ta dosvid Chornomorskoho derzhavnoho universytetu im. Petra Mohyly, 7, pp. 41-42. [in Ukrainian]
5. Voichak, A. & Kamyshnikov, R. (2005). Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist i klasyfikatsiia [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh v Ukraini*, 2, pp. 50-53. [in Ukrainian]
6. Havryliuk, S. (2001). Konkurentni perevahy yak osnova rozrobky stratehii turystykykh pidpriemstv [Competitive advantages as a basis for developing the strategy of tourism enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, 4, pp. 76-80. [in Ukrainian]
7. Kosych, A. & Kharkova, Zh. (2016). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Management of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka»*. Tom 25, 2, pp. 79-85. [in Ukrainian]
8. Kryvenko, M. (2018). Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva [Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka : Ekonomika*, 99-100, pp. 44-48. [in Ukrainian]
9. Kuznetsova, I. (2010). Formuvannia stiikykh konkurentnykh perevah: kontseptualna model [Formation of sustainable competitive advantages: a conceptual model]. Odesa: Vyd. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, 40, pp. 68-71. [in Ukrainian]
10. Mandro, N. & Kudlai, V. (2012). Konkurentni perevahy: sutnist osoblyvostei vykorystannia v upravlinni [Competitive advantages: the essence of features of use in management]. *Tekhnologii ta dyzain*, 4, pp. 1-5. [in Ukrainian]
11. Smoleniuk, P. (2012). Upravlinnia formuvanniam konkurentnykh perevah ahrarnykh tovarovyrobnykiv [Management of the formation of competitive advantages of agricultural producers]. *Innovatsiina ekonomika*, 2, pp. 91-97. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 05.12.2022 р.