

**Н. А. КУХАРСКАЯ**

доктор экономических наук, профессор

## **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кухарская, Н. А. Конкурентные преимущества как важнейший инструмент повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Н. А. Кухарская // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 12-17. – ISSN 1993-0259.

### **Аннотация**

*Определены основополагающие принципы, стимулирующие условия и общие черты экономических механизмов формирования конкурентных преимуществ предприятий. Выявлены ключевые конкурентные преимущества предприятия по факторам: производству, технологии, ресурсам, кадрам, управлению. Дана характеристика свойств конкурентных преимуществ: прибыльности, ценности, уникальности, устойчивости.*

**Ключевые слова:** предприятие; конкурентоспособность; конкурентные преимущества; формирование; принципы; условия; возможности конкурентных преимуществ.

**N. A. KUHARSKAYA**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor

## **COMPETITIVE ADVANTAGES AS AN IMPORTANT TOOL TO INCREASE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

### **Abstract**

*The basic principles which enable conditions and general features of the economic mechanisms of formation of competitive advantages of the enterprises are determined. We have revealed the key competitive advantages of the enterprise by such factors as production, technology, resources, personnel, management. The characteristics of the competitive advantages of profitability, value, uniqueness, stability has been given in the article. The possibilities of the formation of competitive advantages of enterprises are shown.*

**Keywords:** enterprise competitiveness; competitive advantages; competitive advantages formation; the principles; possibilities of competitive advantages.

**JEL classification: M29**

---

### **Вступление**

Деятельность промышленных предприятий в современных условиях, характеризующихся динамичностью конкурентной среды, непредсказуемостью поведения конкурентов, частой сменой приоритетов страны, требует постоянного создания и реализации конкурентных преимуществ, которые позволяли бы достигать поставленных целей и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на долгосрочную перспективу.

Низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий обуславливает объективную необходимость развития теории и практики управления конкурентоспособностью и совершенствования научных подходов к формированию конкурентных преимуществ как эффективного инструмента обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Отечественная экономическая наука о функционировании предприятий и их конкурентоспособности получила развитие под влиянием фундаментальных и прикладных исследований таких отечественных и зарубежных ученых, как Балабанова Л. В. [1], Варга И. Ф. [2], Клименко С. М. [3], Кобыляцкий Л. [4],

---

Лепя Н. Н. [5], Перерва П. Г. [6], Портер М. [7], Роуз М. Д. [8], Фатхутдинов Р. А. [9], Черная М. В. [10] и др.

Большая заинтересованность ученых в представлении теоретических и методических знаний в области конкурентоспособности свидетельствует об актуальности и перспективности развития данного направления.

### Цель статьи

Целью статьи является формирование конкурентных преимуществ промышленных предприятий как эффективного инструмента обеспечения их конкурентоспособности.

### Изложение основного материала исследования

Важнейшим критерием успешной деятельности предприятия в современных условиях является его конкурентоспособность.

Под конкурентоспособностью предприятия будем понимать его способность разрабатывать, производить и продавать свои товары более эффективно, чем конкуренты. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается его конкурентными преимуществами – превосходством над конкурентами в экономической, производственной, организационной, социальной, рыночной сферах деятельности.

В качестве конкурентных преимуществ предприятия могут выступать новые товары, новые технологии, новые услуги, новые рынки, новое оборудование, модернизация средств производства, новые методы организации и управления производством, трудом и продажами [1-3; 5-7].

При формировании конкурентных преимуществ предприятия целесообразно руководствоваться рядом принципов: ценности, многоаспектности, необратимости, актуализации, информационной обеспеченности [7; 9].

*Принцип ценности.* Он означает, что наибольший экономический интерес представляют те конкурентные преимущества, которые оказывают наибольшее влияние на уровень конкурентоспособности предприятия.

*Принцип многоаспектности.* Суть его состоит в том, что отбор и реализация экономически наиболее значимых преимуществ должны базироваться на использовании многокритериального подхода.

*Принцип необратимости.* Он означает отсутствие возможности оперативно устранить отрицательные последствия от неудачно принятых и реализуемых управленческих решений, направленных на повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

*Принцип актуализации.* Он исходит из необходимости своевременного внесения необходимых коррективов в систему определенных приоритетных конкурентных преимуществ вследствие постоянно происходящих изменений в макро- и микросреде.

*Принцип информационной обеспеченности.* Суть его состоит в том, что при отсутствии необходимых или достоверных данных по соответствующим конкурентным преимуществам они не должны включаться в формируемую систему приоритетных преимуществ. Источником приобретения конкурентных стратегических преимуществ являются те резервы и ресурсы, которые имеются на предприятии, и информация, которая доступна предприятию.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия должно быть стимулирующим фактором при следующих условиях:

- существование формы воспроизводства, ставящей все хозяйственные структуры в экономически равные условия (соотношение собственных и бюджетных источников финансирования должно быть четко определено, инвестиционные кредиты должны быть доступными, а ставка процента — не выше норматива окупаемости кредита);
- наличие принудительных механизмов использования на инвестиционные цели тех воспроизводственных элементов, которые не могут «проедаться»;
- развитие предприятий как производственно-социальных комплексов, способных взять под свой контроль расширенное воспроизводство высококвалифицированных кадров, их социальную защиту, охрану здоровья и нормальные условия труда;
- наличие единой институциональной системы организации и стимулирования творческого труда, государственной защиты интеллектуальной собственности и стимулирования интеллектуальной деятельности.

Одних условий для действия экономического механизма, направленного на формирование конкурентных преимуществ, явно недостаточно. Эффективным должен быть сам механизм. Анализ существующих разработок по данной проблеме позволяет выделить общие черты экономических механизмов, в той или иной мере адаптированных к потребностям формирования конкурентных преимуществ, которыми являются:

- становление адекватной инновационному типу воспроизводства инфраструктуры, в том числе в сфере производства и обращения;

- 
- четкие процедуры начисления, аккумуляции и использования в воспроизводственном процессе амортизационного фонда;
  - существование на уровне государства и хозяйственных образований специальных фондов строгого функционального значения, включая резервные фонды и фонды риска;
  - восстановление кадрового потенциала и финансирования сферы исследований и разработок;
  - развитие системы лизинга оборудования;
  - эффективное стимулирование рационализаторской творческой деятельности, направленной на укрепление позиции предприятий;
  - восстановление организационных структур проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) в различных сферах деятельности;
- наличие действенных механизмов компенсации затрат, имеющих длительный срок окупаемости.

В ныне действующем в Украине механизме отсутствуют взаимно адаптированные подсистемы, в которых были бы воплощены указанные условия, идеи и принципы.

Основой формирования конкурентных преимуществ являются нововведения в широком смысле (улучшение технологии, совершенствование способов и методов управления, изменение продукта или производственного процесса, внедрение новых подходов к маркетингу, новым каналам распространения товара, новым стратегиям конкуренции и т. д.).

Наиболее типичными возможностями появления новаций, дающими конкурентное преимущество предприятию, являются [2; 3; 5; 6; 8; 9]:

- новые технологии, которые создают новые возможности для разработки товара, новые способы производства и продвижения товара;
- изменение стоимости компонентов производства товара (рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, оборудование, информация), что связано с изменением условий у поставщиков или с возможностью использования новых или качественно иных компонентов;
- новые запросы покупателей, которые зачастую создают конкурентное преимущество или способствуют его переходу от предприятия к предприятию тогда, когда у покупателей появляются совершенно новые запросы или же их представления о ценности товара резко меняются;
- появление нового сегмента рынка, что даёт возможность выйти на новую группу покупателей и найти более эффективный способ выпуска и доведения товара до определенной группы покупателей;
- изменение правительственного регулирования рынка, которое связано с изменением политики правительства в областях стандартизации, охраны окружающей среды, поддержки бизнеса, таможенного регулирования, торговых ограничений и др.

Сферой возникновения (формирования) конкурентных преимуществ могут служить также следующие источники: высокое качество товара, надежность; имидж предприятия, торговая марка, статус (предназначение) товара; ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции; технические приоритеты, инновации; предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание); отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу, каналы распределения); используемая технология (точность обработки); «входное» качество; квалификация и опыт работников; контроль деятельности; выгодное местоположение (например, розничных магазинов); степень вертикальной интеграции.

Источники преимуществ многообразны и специфичны для каждой отрасли и предприятия.

Наличие конкурентных преимуществ у предприятия может способствовать его успеху на рынке лишь какое-то время, т.к. существенным их свойством является «устаревание» со временем, то есть те или иные конкурентные преимущества предприятия становятся доступными для конкурентов.

Конкурентное преимущество частично или полностью утрачивает ценность, если оно легко воспроизводится конкурентами. Для развития предприятия необходимо поддерживать конкурентное преимущество, управлять положением на рынке, завоевывать новые конкурентные преимущества, но в то же время стараться как можно дольше удерживать уже имеющиеся. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими продавцами.

Способность предприятия удержать в течение длительного времени свои конкурентные преимущества определяется улучшением как самого конкурентного преимущества, так и его источников в направлении преимущества более высокого порядка – более длительного (устойчивого) и эффективного, в наименьшей степени поддающегося копированию.

Многие авторы исследований [1; 2; 3; 5; 6] приводят следующие три требования, которым должны отвечать источники конкурентного преимущества, чтобы обеспечивать его устойчивость:

1. Обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени, для чего сильные стороны предприятия соотносятся со слабостями конкурента.

2. Удовлетворять специфические потребности клиента, т.е. относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей.

---

3. Строиться на специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами и которые трудно или невозможно имитировать.

Как известно, конкурентное преимущество предприятия определяется наделённостью его факторами – ресурсами. Ресурсы, наиболее важные для создания конкурентного преимущества, повышения конкурентоспособности предприятия, создаются как ими самими, так и другими субъектами системы создания ценности и всей национальной экономики в результате их деятельности на базе различных процессов.

Таким образом, конкурентное преимущество предприятия может определяться: скоростью создания, совершенствования, обеспечения, приспособления и использования ресурсов в процессе его деятельности.

Поскольку в принципе все ресурсы одновременно являются и взаимодополняющими и взаимозаменяемыми, то следующим обстоятельством, влияющим на конкурентное преимущество предприятия, являются пропорции ресурсов. Преобладающими должны быть те те (факторы), которые определяют конкурентоспособность в отрасли либо своей дешевизной, либо высококачественной специализированностью, либо уникальностью.

Наиболее характерные ключевые преимущества предприятий по таким факторам как производство, технология, ресурсы, кадры, управление, показаны в таблице 1.

**Таблица 1. Ключевые конкурентные преимущества предприятия  
(авторская разработка)**

№ п/п	Фактор конкурентного преимущества	Форма проявления конкурентного преимущества
1.	Производство	Наличие изобретений, патентов, ноу-хау, товарного знака; прогрессивное технологическое оборудование; специализация и концентрация производства; местоположение производства (предприятия)
2.	Технология	Снижение затрат труда за счет механизации и автоматизации; рациональное использование сырья и оборудования; улучшение качества товаров
3.	Ресурсы	Доступ к качественному и дешевому сырью, материальным, топливно-энергетическим, финансовым, информационным ресурсам; доступ к рынку новых технологий; низкие логистические и транзакционные издержки
4.	Кадры	Повышение производительности и качества труда; улучшение организации труда и производства; повышение квалификации, создание условий для продвижения персонала и мотивации к эффективному труду
5.	Управление	Высокая управленческая культура, квалификация и дисциплина менеджеров; организация поставок сырья, материалов, комплектующих деталей, ресурсов по принципу «точно в срок»; организация сертифицированной системы управления качеством по международным стандартам ИСО 900:2000; способность создавать, производить и продавать свою продукцию более эффективно, чем конкуренты; способность анализировать свою деятельность, деятельность конкурентов, рынка, потребителей и на основе этого анализа разрабатывать и реализовывать стратегию устойчивого развития предприятия.

Для предприятия наиболее предпочтительны долгосрочные конкурентные преимущества, характеризующиеся следующими свойствами: ценностью, уникальностью, устойчивостью, прибыльностью.

1. Ценность. Предоставляют существенную ценность (выгоды) для потребителей.

2. Уникальность. Потребитель не может получить предоставляемые выгоды у других поставщиков.

3. Устойчивость. Преимущество является невозпроизводимым или трудно копируемым для конкурентов.

4. Прибыльность. Предприятие предлагает товар и услуги, структура цены, затраты и объем производства которых позволяют получать высокую прибыль.

Одной из важных предпосылок усиления и развития конкурентного преимущества предпринимательской структуры является выбор сферы конкуренции, отличной от той, что выбрали конкуренты, или переход к глобальной конкуренции, в то время как другие отечественные фирмы еще ограничиваются внутренним рынком. Поэтому подход к развитию конкурентного преимущества, на наш взгляд, носит глобальный характер и определяется завоеванием новых конкурентных преимуществ в системе: стратегическая группа – отрасль национальной экономика – мировой рынок.

---

Эффективным средством формирования, поддержкой и развитием конкурентных преимуществ предприятия являются наступательные стратегии, реализуемые по следующим направлениям: наступление на сильные стороны конкурента; наступление на слабые стороны; многоплановое наступление; захват стратегических рубежей; партизанские нападения; упреждающие действия.

Формирование конкурентных преимуществ начинается с выявления фактических и потенциальных покупателей, места расположения покупателей, способов приобретения товаров, способов воздействия на покупателей, потребительских ценностей товаров, вкусов и предпочтений покупателей.

При выявлении конкурентных преимуществ используется анализ: потенциала рынка; трендов рынка; перспектив развития в предположении неизменности технологий и структуры рынка; факторов, влияющих на развитие; прогнозируемых трансформаций структуры рынка вследствие экономического развития; изменения вкусов и предпочтений; действий конкурентов; ожидаемых инноваций, которые меняют вкусы и предпочтения; способы удовлетворения потребностей; представления о потребительских качествах; создают новые потребительские качества и потребности, не удовлетворяемые в полной мере предлагаемыми товарами и услугами.

Конкурентные преимущества формируются ради расширения и закрепления своей доли на рынке. Потенциал рынка показывает степень его притягательности, что помогает определить те средства, которые разумно потратить ради его захвата и удержания.

Анализ трендов предоставляет информацию о происходящих изменениях. В результате предприятие оказывается в состоянии подстроить под них предлагаемые товары и услуги. Конкурентные преимущества должны не только удовлетворять вкусы и требования потребителей в настоящее время, но и новые требования покупателей в будущем.

Основными способами формирования конкурентных преимуществ являются: снижение издержек; повышение качества; улучшение сервиса.

Формирование конкурентных преимуществ основано на ясном представлении о функциях предприятия, его характеристиках и взаимозависимости; последовательности привносимых ценностей; потребителях; поставщиках; конкурентах.

Конкурентные преимущества реализуются при помощи лучшего выполнения предприятием своих функций. Изучение их характеристики позволяет понять, что именно требуется от предприятия, как оно это должно делать и за что покупатель готов платить деньги. Поэтому улучшение выполнения функций достигается при помощи анализа и совершенствования их характеристик.

Выполняемые функции могут быть взаимозависимыми. Исследование последовательности привносимых ценностей помогает понять, в каких местах и за счет выполнения каких функций формируется набор потребительских качеств, которые потребитель готов оплачивать.

Ясное понимание потребителей позволяет понять, что именно им надо и за какую цену. Понимание поставщиков улучшает конкурентные преимущества за счет приобретения сырья лучшего качества за меньшую цену. Изучение конкурентов помогает предвидеть их возможные ходы и вовремя принять ответные меры.

### **Выводы и перспективы дальнейших исследований**

Конкурентоспособность предприятия как важнейшей рыночной категории обеспечивается его конкурентными преимуществами – превосходством над конкурентами в экономической, производственной, организационной, социальной, рыночной сферах деятельности.

Определены принципы, условия и общие черты экономических механизмов формирования конкурентных преимуществ. Показаны наиболее характерные, ключевые конкурентные преимущества предприятия по факторам: производству, технологии, ресурсам, кадрам, управлению. Дана характеристика свойств конкурентных преимуществ: ценности, уникальности, устойчивости, прибыльности.

Показаны возможности формирования (возникновения) конкурентных преимуществ предприятий, к которым отнесены нововведения, новые технологии, изменения стоимости факторов производства, новые запросы покупателей, новые сегменты рынков, изменения законов и нормативно-правовых актов, имидж предприятий, известность торговой марки, продажи с отсрочкой платежей, квалификация работников, выгодное местоположение, реализация наступательных стратегий.

Перспективным направлением исследований в сфере приобретения предприятиями конкурентных преимуществ следует признать выявление преимуществ и разработку методических основ их реализации для увеличивающегося количества разных предприятий.

### **Список литературы**

1. Балабанова, Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко. – К. : Професіонал, 2009. – 256 с.

2. Варга, И. Ф. Формирование конкурентных преимуществ на предприятии [Текст] / И. Ф. Варга, О. М. Литвин // Бизнес-информ. – 2013. – №1. – С. 219-222.
3. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.
4. Кобиляцький, Л. Управління конкурентоспроможністю [Текст] / Л. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
5. Лепа, Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия [Текст] / Н. Н. Лепа / НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.
6. Перерва, П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства [Текст] / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №4. – С. 230-235.
7. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивостью [Текст] / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
8. Роуз, М. Д. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ [Текст] / М. Д. Роуз, У. С. Даелленбах // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С.115-126.
9. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 504 с.
10. Чорна, М. В. Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємств [Текст] / М. В. Чорна // Вісник економічної науки. – 2009. – №1. – С.184-186.

### References

1. Balabanova, L. V., & Krivenko, G. V. (2009). Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidprijemstv [Managing competitiveness of enterprises]. Kyiv : Profesional.
2. Varga, I. F., & Litvin, O. M. (2013). Formirovanie konkurentnyh preimushhestv na predpriyatii [Formation of competitive advantages in the enterprise]. Biznes-inform, 1, 219-222.
3. Klimenko, S. M., Dubrova, O. S., Barabas', D. O., Omel'janenko, T. V., & Vakulenko, A. V. (2006). Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidprijemstva [Managing competitiveness of enterprises]. Kyiv : KNEU.
4. Kobiljac'kij, L. (2003). Upravlinnja konkurentospromozhnistju [Managing competitiveness]. Kyiv : Zovnishnja torgivlja.
5. Lepa, N. N. (2003). Upravlenie konkurentnymi preimushhestvami predpriyatija [Management of competitive advantages]. NAN Ukrainy. Institut jekonomiki promyshlennosti. Doneck : «Jugo-Vostok, Ltd».
6. Pererva, P. G., & Romanchik, T. V. (2012). Mehanizm upravlinnja rivnem konkurentospromozhnosti produkції pidprijemstva [The mechanism of management of enterprise level competitiveness]. Marketing i menedzhment innovacij, 4, 230-235.
7. Porter, M. E. (2005). Competitive Advantage: How to achieve a good result and to ensure its sustainability. Moscow : Al'pina Biznes Buks.
8. Rouz, M. D., & Daellenbah, U. S. (2003). Vyjavlenie istochnikov ustojchivyh konkurentnyh preimushhestv [Identifying sources of sustainable competitive advantage]. Rossijskij zhurnal menedzhmenta, 2,115-126.
9. Fathutdinov, R.A. (2005). Strategicheskaja konkurentosposobnost' [Strategic competitiveness]. Moscow : Jekonomika.
10. Chorna, M. V. (2009). Transformacija pidhodiv do viznachennja dzherel formuvannja konkurentnih perevag pidprijemtv [Transformation of approaches to determine the sources of competitive advantage]. Visnik ekonomichnoi nauky, 1,184-186.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**