



КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Статья посвящена пересмотру традиционных и поиску новых источников конкурентных преимуществ предприятия. Освещены основные положения современных концепций конкурентных преимуществ предприятия. Рассмотрены инновационные подходы к изучению конкуренции и формированию конкурентных преимуществ предприятия. Выявлено смещение акцентов в источниках формирования конкурентных преимуществ с учетом тенденций и перспектив развития субъектов хозяйствования в современных условиях.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентные преимущества, источники формирования конкурентных преимуществ.

Новые тенденции в развитии экономических отношений, стремительное формирование новых условий конкуренции, усиление роли инновационной и интеллектуальной составляющей в конкурентных процессах на рынке, динамичность экономического развития в целом, обуславливает необходимость пересмотра традиционных представлений о конкурентных преимуществах предприятия как основы обеспечения его конкурентоспособности и побуждает к поиску новых, соответствующих современным условиям хозяйствования, методологических подходов к обеспечению успешного развития предприятия.

Широкий спектр вопросов, связанных с исследованием сущности конкурентных преимуществ предприятия, определением источников их формирования, освещены в работах И. Ансоффа, Л. Абалкина, Г. Азова, Л. Балабановой, С. Ближнюка, В. Василенко, Ф. Вирсемы, И. Должанского, П. Завьялова, В. Кавецкого, Л. Несена, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, К. Прахалада, А. Томсона, Р. Фатхутдинова, В. Павловой, А. Полтавской, Н. Тарнавской, М. Трейси, Г. Хамела и др. Однако, недостаточно освещенными остаются вопросы пересмотра традиционных и поиска новых источников конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях хозяйствования.

Важной предпосылкой теоретического обоснования конкурентоспособности предприятия является исследование сущности и изменения стереотипов относительно формирования конкурентных преимуществ, как

ГРИВКОВСКАЯ О.В.,
доктор экономических наук, профессор,
ЧВУЗ «Европейский университет»,
Киев, Украина
grivkiv@mail.ru
+380503879071
ХАРЧУК Т.В.,
кандидат экономических наук, доцент
ЧВУЗ «Европейский университет»,
Киев, Украина
dtv75@i.ua
+380674358416

определяющего движущего фактора и залога достижения успеха в долгосрочной перспективе, на основе современных научных концепций (наработки которых расширяют и, порой, меняют традиционные представления о роли конкуренции в современных условиях), которые стали неким прорывом в формировании альтернативных конкурентных преимуществ.

Современный этап эволюции конкурентных отношений характеризуется появлением концепции конкурентных преимуществ, которую достаточно подробно обосновал профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер [1, 2]. Исследовав различные подходы к объяснению причин конкурентоспособности отдельных фирм, автор пришел к выводу, что конкурентные преимущества компании как на внутреннем, так и на мировом рынках, зависят от факторов (наличие рабочей силы, природных ресурсов, государственная политика по отношению к компаниям, практика управления фирмами), которые сформировались в стране, где функционирует фирма. При этом ни один из определенных факторов в отдельности не дает представления о конкурентоспособности фирмы. Поэтому конкурентные преимущества рассматриваются исследователем как совокупность факторов, определяющих успех или неуспех предприятия в конкуренции, продуктивность использования ресурсов.

Основные положения концепции М. Портера сводятся к следующему [2]:

- конкурентоспособность отражает способность субъекта вести конкурентную борьбу на основе



конкурентных преимуществ;

- конкурентное преимущество - высокая компетентность фирмы в какой-либо области, что дает ей лучшие возможности привлекать и сохранять существующую клиентуру;

- конкурентоспособность любого хозяйствующего субъекта состоит из ряда отдельных конкурентных преимуществ;

- уровень конкурентоспособности субъекта определяется результатами его конкурентных преимуществ по всем экономическим показателям (доходность, эффективность управления и т.п.).

Концепция конкурентных преимуществ М. Портера получила развитие в трудах многих зарубежных ученых, которые использовали ее элементы в своих научных разработках (Ж. Ж. Ламбен, Г. Рассел и др.). В частности, Ж. Ж. Ламбен определяет конкурентные преимущества как характеристики или свойства (атрибуты) товара или торговой марки, которые обеспечивают фирме преимущество над прямыми конкурентами [3, с. 368] и предлагает оценивать их с точки зрения сравнительного рыночного преимущества над конкурентами, при этом ставит преимущества в зависимость от конкурентной рыночной структуры [4]. В соответствии с природой конкурентных преимуществ, которое они обеспечивают, автор определяет три основные группы преимуществ: конкурентное преимущество, основанное на качестве, конкурентное преимущество, которое формируется путем улучшения качества, включающее в себя отличительные свойства, представляющие повышенную ценность для потребителя.

Основной альтернативой концепции конкурентных преимуществ М. Портера признана публикация Г. Хамела и К.К. Прахалада «Ключевые компетенции корпораций» (1990 г.) [5], которая признана основополагающей работой в исследовании ключевых компетенций компании, несмотря на то, что идея концепции ключевых компетенций возникла еще в 1957 году (Ф. Селзник «Лидерство в управлении» [6]) и позже развивалась в пределах ресурсной теории конкурентоспособности.

Г. Хамел и К.К. Прахалад в своем исследовании ввели термин «ключевые компетенции» для обозначения способностей, которые имеют определяющее значение для результатов компании и ее стратегии, и пришли к выводу о том, что в долгосрочной перспективе конкурентоспособность основывается на способах создавать с более низкими затратами и быстрее, чем конкуренты ключевые компетенции, на основе которых рождаются уникальные продукты. Настоящие источники конкурентных преимуществ

следует искать в способности руководства компаний консолидировать технологии и производственные навыки в компетенции, наделяющие предприятия потенциалом быстрой адаптации к меняющимся возможностям внешней среды. При этом компетенции лежат в основе «стратегической архитектуры» фирмы, выступают «корнями» конкурентоспособности компании, создают конкурентные преимущества предприятия, которые обеспечивают ее долгосрочный успех.

Значительный вклад в развитие теории конкурентных преимуществ принадлежит Г.Хамелу и К.К. Прахаладу («Конкурируя за будущее» (в 1994 г.), «Революция в бизнесе» (2001 г.), «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня» (2002 г.)) [7], которые, предложили новую концепцию, в которой обосновали возможности достижения предприятием конкурентных преимуществ на основе интеллектуального лидерства, разработали стратегический подход к пониманию будущего конкурентной рыночной среды.

По мнению ученых, конкурентоспособными будут те предприятия, которые способны принимать нестандартные решения, постоянно пополнять инновационный портфель, эффективно взаимодействовать с другими предприятиями и создавать собственный рынок будущего. В частности, основная задача предприятия - это формировать будущие потребности потребителей, что является важнейшей сферой радикальных инноваций [7]. При этом важным фактором конкуренции за будущее есть время, что обусловлено тем, что с развитием экономики жизненные циклы продуктов становятся короче, сроки разработки - плотнее, а клиенты ожидают получить услуги практически моментально. В связи с этим, основными условиями длительного существования компании на рынке и, в то же время, причиной стремления быть лидером Г.Хамел и К.К. Прахалад считают предоставление новых и значительных выгод клиентам; стремление компаний изменить жизнь населения, осуществляя стратегическое влияние на потребителя.

Итак, основная заслуга авторов состоит в том, что они, осознав новую роль конкуренции в современных условиях хозяйствования, объяснили такие основные базовые понятия, на которые опираются их концепции: ключевые компетенции, стратегическая архитектура, предсказания, функциональность и интеллектуальное лидерство, которые являются основными инструментами конкурентной стратегии в борьбе за лидерство на новом рыночном пространстве.

Как реакция на определение направлений достижения конкурентных преимуществ Г.Хамелом и К.К. Прахаладом, появилась концепция «ценностных



Таблица 1

Основные положения ценностных дисциплин по М. Трейси и Ф. Вирсема

Ценностная дисциплина	Производственное совершенство	Лидерство по товару	Близость к потребителю
Сущность дисциплины	Качество, низкая цена, доступность	Оригинальность, инновации	Удовлетворение потребностей потребителей
Основные акценты дисциплины	Акцент на эффективности и скоординированности производственных процессов; совершенствовании управления предприятием; поощрении командной работы; развития тесных отношений с поставщиками.	Акцент на изобретениях, развитии товаров; творческом потенциале и скорости коммерциализации идей; обеспечении скорости протекания производственных процессов, сокращение циклов производства.	Акцент на развитии долгосрочных отношений с потребителями; предоставлении клиентам большего, чем их ожидания; адаптации товаров и услуг к требованиям клиентов; делегировании полномочий.

дисциплин» М. Трейси и Ф. Вирсема («The Discipline of Market Leaders» (1995 г.) [8]), в которой представлены три ценностные дисциплины или способы доставки потребителю той или иной ценности (табл. 1): производственное совершенство (предоставление потребителям такого сочетания качества, цен и простоты приобретения, с которым на данном рынке никто не может сравниться), лидерство по товару (предложение товаров и услуг, которые расширяют существующие границы эффективности и качества) и близость к потребителю (постоянная адаптация своих товаров и услуг к запросам конкретных потребителей).

При этом авторы обосновывают тезис о том, что компании, которые стремятся доминировать на своих рынках, должны выбрать только одну из этих дисциплин и достигать именно в ней совершенства, поскольку выбор ценностной дисциплины не только определяет «путь к успеху», но сознательно экономит силы на движение по другим возможным направлениям [9], что может негативно сказаться на деятельности и развитии предприятия из-за угрозы возможности ошибочного выбора направления стратегии.

Важным этапом в переосмыслении источников формирования конкурентных преимуществ предприятия стала работа Р. Нельсона и С. Винтера «Эволюционная теория экономических изменений» (1982г.) [10], в основе которой лежит динамическая модель фирмы, в которой поведенческие

характеристики последней меняются в соответствии с ситуацией на рынке. При этом авторы акцентируют внимание не столько на создании теории фирмы, сколько на исследовании эволюции индустрии, где определяющим фактором являются инновации. Созданная ими модель с двумя технологиями, согласно которой решения должны быть приняты сейчас, определяются решениями, принятыми в прошлом, несмотря на то, что прошедшие обстоятельства уже не актуальны, позволяет определить, каким образом новая технология заменяет предыдущую и как это влияет на изменения в экономической системе.

Концепция динамических способностей фирмы (Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шуен «Динамические способности предприятия» (1997 год) [11]) рассматривает проблематику формирования и поддержания конкурентных преимуществ фирмы в условиях непрерывных изменений во внешней среде. Динамические способности предприятия авторы определяют как умение интегрировать, создавать и перестраивать внутренние и внешние компетенции в ответ на быстрые изменения внешней среды. В контексте фирмы процесс обучения предполагает участие в нем как организационных, так и индивидуальных навыков. Несмотря на то, что индивидуальные навыки имеют значение, их ценность зависит от их применения в конкретных организационных ситуациях. Процессы обучения по своей сути являются социальными и коллективными



и происходят не только путем имитации и соперничества, но также вследствие совместных вкладов в понимание сложных проблем [11, с.95]. При этом Д. Тис рассматривает фирму как депозитарий знаний, встроенных в бизнес-процессы, включая технологические навыки и знания потребностей клиентов и возможностей поставщиков, а ее сущностная природа раскрывается в потенциале создавать, передавать, собирать, интегрировать и эксплуатировать знания как активы.

Позже Д. Тис в работе [12], при более углубленном исследовании динамических способностей фирмы, выделяет четыре организационных умения: рутинизированные процессы управления инновациями и изменениями; бизнес-интуицию и видение, необходимые для создания новых бизнес-моделей; механизмы принятия правильных инвестиционных решений, позволяющих определить новые рынки и технологии; ограничить неопределенность; обдуманно делать рискованные инвестиции в новые технологии; обеспечивать эффективное сочетание специализированных активов; компетенции оркестровки и управления транзакциями (например, принятие решения об аутсорсинге и с кем эти отношения выстраиваются и т.д.).

Таким образом, концепция динамических способностей фирмы акцентирует внимание на предпринимательских способностях, важности процессов управления инновациями и изменениями; необходимости постоянного обновления знаний; подчеркивает важность способностей комбинации внутренних и внешних компетенций фирмы, то есть отражает новый подход к раскрытию сущности и источников формирования конкурентных преимуществ, основанный не только на имеющихся у фирмы знаниях, но и на ее способности получать экономические выгоды по использованию знаний как активов.

Еще одним важным направлением исследований, который формирует динамическое представление о конкурентных преимуществах, является концепция создания организационных знаний. В частности, И. Нонака и Х. Такеучи [13] считают, что успех японских компаний в инновационной деятельности и конкурентной борьбе обусловлен именно развитием теории создания знаний. Под организационными знаниями они понимают способность компании, как единого целого, создавать новое знание, распространять его по всей организации и воплощать в продукции, услугах и системах на принципах непрерывности и доступности для каждого.

И. Нонака и Х. Такеучи выделяют пять основных условий системного и целенаправленного создания организационного знания: наличие стратегического

намерения; автономность деятельности ключевых команд и специалистов; «творческий хаос и напряжение»; избыточность и разнообразие информации.

Авторами разработаны четыре модели трансформации знаний:

- социализация (как процесс распространения знаний и создания тем самым неявного знания);
- экстернализация (как процесс преобразования неявных знаний на явные и оформление их в явные концепции);
- комбинирование (как процесс включения концепций в систему знаний, который заключается в передаче формализованных знаний от одного индивида к другому, в результате чего возникают инновации);
- интернализация (как процесс воплощения явного знания в неявное, которое тесно связано с методикой «обучение на практике»).

При этом исследователи основную миссию фирмы видят в содействии созданию нового знания, а сам процесс создания организационного знания связывают с взаимодействием мобилизованных знаний индивидов внутри организации с окружающей средой и созданием такой культуры поведения людей, когда они не только создают знания, но и готовы передать его на благо компании.

Появление новых концепций, предлагающих совмещать конкуренцию (в традиционном ее формате) с сотрудничеством (соконкуренция), приравнивать эволюцию бизнеса к эволюции экосистем (коэволюция) обусловлена динамизмом и неопределенностью внешней среды.

Джеймс Ф. Мур в работе «The Death of Competition» [14] показывает, что в современной экономике такие три основных фактора как инновации, их исключительная важность и интеграция, укрепляют положение лидеров и приносят высокие валовые доходы. При этом, вместо того, чтобы концентрировать усилия на конкуренции, следует сосредоточить их на создании целостных новых экосистем, чтобы донести до потребителей смелые инновации. Под экосистемой Мур понимает хозяйственное общество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды (потребители, рыночные посредники, поставщики и само предприятие).

Но экосистема любого предприятия включает также владельцев и других заинтересованных лиц и, кроме того, мощные структуры, с которыми приходится считаться в той или иной ситуации, - правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации,



обеспечивающие соблюдение стандартов и которые представляют потребителей и поставщиков. В той или иной степени в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества [15].

Адам М. Бранденбургер, Барри Дж. Нейлбафф («Co-operation» (1996 г.) [16]) применили теорию игр к стратегии ведения бизнеса и доказывают, что в бизнесе сочетаются конкуренция и сотрудничество. Авторы этой концепции выделяют пять основных элементов, которые присущи любой игре: игроки – участники игры; добавочные стоимости – ценности, внесенные в игры ее участниками; правила – нормы, управляющие ходом игры; тактика – ходы, которые делают игроки для получения преимуществ и масштабы – границы игры. При этом, чтобы изменить игру, необходимо изменить один или более ее элементов, а изменение игры нужно рассматривать как непрерывный процесс.

Таким образом, указанные концепции определяют приоритетность кооперации и сотрудничества для успеха бизнеса в противовес старому типу конкуренции, основанному на борьбе хозяйствующих субъектов, который не учитывает среду их функционирования, объясняя это тем, что даже самые конкурентоспособные предприятия могут потерпеть поражение из-за влияния внешних условий.

Особенностями современного предпринимательства в конкурентной среде в работе А. Сливодского «Миграция капитала: как в замыслах на несколько лет опередить своих конкурентов» (2001 г.) [17, с. 36], определены технологические инновации, которые используют «эффективные деловые модели», включающие отбор клиентов, определение качества и разнообразия услуг, определение задач компании, распределение ресурсов, выход на рынок, создание необходимых условий для привлечения клиентов и получения прибыли, а результативным показателем успешности компании, является рост ее рыночной стоимости. При этом, по утверждению автора, технологии, которые не опираются на эффективные деловые модели, уже не являются жизнеспособным подходом к обеспечению прироста капитала.

Инновационным считается также подход к изучению конкуренции и источников формирования конкурентных преимуществ, предложенный Ч. Кимом и Г. Моборн («Стратегия голубого океана», (2005 год) [18]), согласно которому мир бизнеса можно условно разделить на пространства двух разных типов - красные (известное рыночное пространство) и голубые (неизвестное, свободное от конкуренции пространство) океаны. Исследователи обосновывают нецелесообразность инвестирования компаний,

работающих на высококонкурентных рынках, утверждают, что компаниям стоит выйти за рамки конкуренции и создавать голубые океаны – отрасли, которые сегодня еще не существуют, что обеспечит возможность развития предприятия и будет способствовать получению более высокой прибыли. Кроме этого, авторы акцентируют внимание на необходимости установления компромисса между преимуществами предложенного продукта и ценой на него, маневрируя между уникальными характеристиками и низкой ценой.

Исследование эволюции конкурентных преимуществ свидетельствует об изменении акцентов относительно источников их формирования: от наличия основных факторов производства до обеспечения гибкости предприятия для предоставления возможностей немедленного его реагирования на изменения потребностей рынка; ключевых компетенций, как способностей, имеющих определяющее значение для результатов предприятия и его стратегии; инноваций, которые охватывают различные сферы деятельности предприятия; сотрудничества, знаний, информации, времени, создания новых пространств и прочих.

Таким образом, теоретики и практики современности начали создавать новые инструменты для обеспечения конкурентоспособности в различных процессах бизнеса: от стратегического управления, от поиска инновационных идей (например, через создание кружков качества) до их маркетингового сопровождения (например, широкое внедрение рыночного позиционирования, как доступа к сознанию потребителей, развитие брендинга). Бизнес начал уделять внимание не только конечному качеству товара, а обеспечению совершенства всех бизнес процессов: и проектированию, и производству, и формированию комплекса подкрепление товара, и логистике и т.д. [19].

В частности, И. Примак считает, что «... нет только производителей, поставщиков, конкурентов и клиентов, нет четко определенных ролей для каждого участника процесса производства и потребления. Каждый теперь может выступать сразу в нескольких ипостасях: конкуренты одновременно могут быть партнерами, поставщики – клиентами, клиенты - консультантами и тому подобное. Таковы последствия «незаметной революции», охватившей весь мир. ... Традиционные границы отраслей стираются, привычные роли и игроки меняются, и по сей день надежные принципы осуществления конкурентной борьбы становятся ненужными» [20], таким образом подтверждая тезис о том, что сущностная природа конкуренции претерпела существенные трансформации в современных условиях хозяйствования



и требует пересмотра традиционных источников формирования конкурентных преимуществ.

Достояние освещенных подходов и свое видение сущностной природы конкуренции нашло отражение в современных работах украинских ученых, занимающихся этой проблематикой, исследование которых свидетельствуют о определенном смещении акцентов относительно источников формирования конкурентных преимуществ как основы обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях хозяйствования.

Так, Н.П. Тарнавская, конкретизируя конкурентные преимущества по критерию природы знаний, отмечает, что знания об усовершенствовании бизнес-процессов устойчивее по сравнению с другими преимуществами, например, знаниями о создаваемом продукте или его совершенствовании. В последнем случае воспроизведения конкурентом преимуществ конкретного товара достигается различными доступными способами (в частности, на основе обратного инжиниринга). Прерогатива управленческих инноваций в построении и функционировании бизнес-процессов объясняется тем, что важнейшие среди них (построение эксклюзивной системы связей с клиентами, формирование репутации предприятия, система бренд-менеджмента) не могут однозначно копироваться конкурентами, что свидетельствует о высокой надежности и устойчивости указанных нововведений [21].

Л.А. Лигоненко [22, с. 15], наряду с традиционными источниками формирования конкурентных преимуществ, выделяет укрупнение предприятий, развертывание их деятельности в сегментах с лучшими условиями.

З.С. Варналий [23] акцентирует внимание на инновациях, то есть на создании такого уникального фактора, который, по крайней мере временно, не могут получить или скопировать другие субъекты рынка. Положительный эффект, к которому стремится конкурент, можно дифференцировать на экономический (что означает получение дополнительной прибыли от реализации инновационного продукта), технологический (воплощается в повышении качества инновационного продукта) и рыночный (проявляется в создании новой потребности и спроса а также расширении емкости рынка).

М.Т. Бец [24] рассматривает формирование конкурентной политики субъектами хозяйствования в разрезе экологических потребностей и экологических товаров, работ и услуг на региональных рынках экологических инноваций, как способ трансформации парадигмы традиционной экономики в направлении уравновешенного и устойчивого развития,

учитывая конкурентные условия и потенциальные силы среды и интересы общества. При этом экологические инновации, по мнению автора, играют важную роль в “озеленении” региональной инновационной системы, экологизируя рынок, хозяйственные процессы и экономику в целом, обеспечивая систему природоохранной деятельности новациями.

С.М. Ильяшенко [25], исследуя экологические потребности и товары, систематизирует основные направления формирования и развития рынка экологических товаров в Украине по таким сферам: технологии производства продуктов питания; разработка новых и совершенствование существующих технологий для химической промышленности, информатизация производства и сбыта, использование нетрадиционных источников энергии, переработка отходов.

И.В. Причепа [26] важным направлением формирования конкурентных преимуществ считает разработку предприятием эффективной стратегии развития, которая будет основываться на результатах интеллектуальной деятельности и проявляться в выработке уникальных видов продукции и внедрении в производственный процесс уникальных видов техники и технологий и при этом будет базироваться на уникальном позиционировании предприятия и ориентации на уникальных видах деятельности.

По мнению Л.С. Тихолиз [27, с. 326], сегодня формируется новая сфера измерения совместного создания ценности – конкурентоспособное пространство, сосредоточенное на индивидуализированном опыте совместного создания, которое развивается через переосмысленное взаимодействие отдельных потребителей, сетей компаний и потребительских групп. Формирование концепции совместного создания ценности производителем и потребителем продукции предполагает построение принципиально новой системы компетенций по продуцированию товаров и услуг, проникновение потребителя к механизму управления бизнес-процессами производителя, формирует базу для определения тенденции изменения центров компетенций и выявление дополнительных источников интеллектуального капитала.

И.А. Кузнецова [28] считает, что управление в цепи получения ценности является особым процессом, который выполняет сквозную роль и по рангу стоит выше других процессов и играет важную роль в создании и поддержке как отраслевых факторов успеха, так и ключевых способностей организации, следовательно, без управления невозможно овладение ни одним условием формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Таким образом, создание и поддержка управленческой способности организации



является важной предпосылкой формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

В.В. Кавецкий определяет, что способность предприятия мобилизовать и использовать свои нематериальные активы стала более значимым фактором по сравнению с традиционными. Важными источниками формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия является человеческий и интеллектуальный капитал. Человеческий капитал предприятия является одним из ведущих и основным конкурентным преимуществом современного предприятия, основной целью которых, является стабильное развитие и укрепление позиций на рынке за счет повышения своей конкурентоспособности, поскольку его эффективное использование усиливает другие конкурентные преимущества и способствует формированию новых [29].

Н.И. Подольчак, исследуя теории создания новых рынков и формирования бизнеса [30], отмечает, что поиск и создание «новых рынков» для оптимизации, развития и расширения предпринимательской деятельности или создание нового бизнеса становятся насущными потребностями современной экономики. Скорость, с которой меняются потребности людей, способы организации их жизни, труда, досуга, побуждает специалистов различных отраслей (экономистов, маркетологов, психологов) работать над проблематикой формирования и исследования пространства зарождения и функционирования «новых рынков». Новый рынок предусматривает создание и выработку чего-то «нового», до сих пор неизвестного – новые товары, услуги, работы или новые способы их получения и тому подобное.

Выводы. Таким образом, обзор экономической литературы за последние десятилетия, посвященной

исследованию сущности и источников формирования конкурентных преимуществ, позволяет отметить, что в работах как зарубежных, так и отечественных ученых прослеживается изменение определенных стереотипов хозяйствования, актуализируются вопросы трансформации структуры ресурсов (рост значимости их интеллектуальной и экологической составляющей), необходимых для обеспечения конкурентоспособности предприятия, доказывається необходимость обоснования новых путей поиска и успешной реализации конкурентных преимуществ, что обусловлено тенденциями современного развития мирохозяйственного пространства: развитием научно-технического прогресса, мирового рынка знаний, глобализации и интернационализации экономических отношений.

Удачное сочетание и использование основных компонентов указанных научных концепций расширит возможности предприятия по достижению желаемой позиции на рынке и будет способствовать формированию устойчивых конкурентных преимуществ новой формации в долгосрочной перспективе, основанных, во-первых, на результатах интеллектуальной и инновационной деятельности предприятия в сочетании с высокоэффективным использованием информационных ресурсов и человеческого капитала хозяйствующих субъектов, во-вторых, на стратегических принципах развития, что обеспечит высокую чувствительность к изменениям и способность быстро адаптироваться к новым требованиям, в-третьих, на создании будущих рынков, новых продуктов на стыке разных отраслей и других, не менее важных аспектах обеспечения конкурентоспособности, учитывая тенденции и перспективы развития в мировой экономической системе.



Список использованных источников

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. [Текст] / М. Портер. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2005. – 608 с.
3. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – С.–Пб.: Питер, 2007. – 800 с.
4. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. [Текст] / Ж. Ж. Ламбен. – С.–Пб.: Наука, 1996. – 589 с.
5. Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review, May-June, 1990, pp. 79-91.
6. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation / P. Selznick. - Harper & Row: N.Y., 1957.
7. Hamel G. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow / G. Hamel, C.K. Prahalad. – Boston: Harvard Business School Press. 1994, p.197-220.
8. Treacy M. The Disciplines of Market Leaders / M. Treacy, F. Wiersema// Reading, MA: AddisonWesley, 1994. – 419 p.
9. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсема ; пер. с англ. – С.–Пб.: Диалектика-Вильямс, 2007. – 304 с.
10. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. Richard R. Nelson and Sidney G. Winter // Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press. – 1982. – 437 p.
11. Teece, D.J., G. Pisano, Shuen A. 1997. “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal / D.J. Teece, Pisano G., // (Перевод: Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. «Динамические способности фирмы и стратегическое управление» // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185).
12. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // Strategic Management Journal. – 2007. – № 28. – P. 1319 – 1350.
13. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие ин- новаций в японских фирмах [Текст] : [пер. с англ.] / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
14. Moore, James (1996). The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness.
15. Бойетт, Джозеф Г. Путеводитель по царству мудрости : лучшие идеи мастеров упр. / Д.Г. Бойетт, Д.Т. Бойетт ; [пер. с англ. Калинин А.А.]. - Москва : Олимп-Бизнес, 2001. - XV, 395 с.
16. Brandenburger, Adam M. and Nalebuff, Barry J. The right game: Use game theory to share strategy // Harvard Bussiness Review, 1995, July/August, p. 57-71.
17. Сливозький А. Міграція капіталу як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливозький; пер. з англ. – К.: Пульсари, 2001. – 296 с.
18. Ким У.Ч. Стратегия голубого океана / У. Ч. Ким, Р. Моборн ; пер. с англ. – М. : НРРО, 2010. – 272 с.
19. Несен Л. М. Реалізація стратегії блакитного океану через реінжиніринг бізнес-процесів: практичний аспект / Л. М. Несен // Поведінкові засади розвитку підприємств в контексті менеджменту: генезис і перспективи : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця : ФОП Рогальська І. О., 2014. – С. 65-70.
20. Прима І. Опытным путем [Электронный ресурс] / И. Прима // – Режим доступа: [http://management.web-standart.net/article0\\$т!\\$па!246\\$а!306561.htm](http://management.web-standart.net/article0$т!$па!246$а!306561.htm)
21. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
22. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні / Л.О. Лігоненко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції; відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2005. – 310 с.
23. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво: монографія / З.С. Варналій. – Київ: Знання України, 2015. – 463 с.
24. Бець М. Т. Механізм регулювання результативності господарської діяльності (на прикладі лісгосподарських підприємств) : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.02 / М. Т. Бець; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2001. – 19 с.
25. Научные основы маркетинга инноваций: монография в 3-х т. Т. 1 / под ред. С. Н. Ильяшенко. – Сумы: ООО “Печатный дом “Папирус”, 2013. – 279 с.
26. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг



підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Причепа // Ефективна економіка. – 2014. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2868>.

27. Тихоліз Л.С. Шляхи економічної глобалізації / Л.С. Тихоліз // Сталий розвиток економіки. – Серія «Економіка та управління національним господарством». – 2011. – № 1. – С. 54–56.

28. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І.О. Кузнецова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:385030/Source:default>.

29. Кавецький В.В. Конкурентоспроможність промислового підприємства у світлі людського капіталу / В. В. Кавецький // Вісник Донецького університету. Економіка і право. – 2007. – № 1. – С. 215–226.

30. Подольчак Н. І. Сучасні концепції творення нових ринків / Н. І. Подольчак, А. І. Ясінська // Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 148 с.

CONCEPTUAL BASES OF COMPETITIVE ADVANTAGES FORMATION OF THE ENTERPRISE

**HRIVKIVSKA O.
KHARCHUK T.**

Summary

The article is devoted to review of traditional and search for new sources of competitive advantages of the enterprise. The main provisions of the modern concepts of competitive advantages of the enterprise are outlined. Innovative approaches to the study of competition and formation of competitive advantages of the enterprise are considered. The shift in the sources of competitive advantages forming trends and prospects of development of economic entities in modern conditions is identified.

Key words: *competition, competitive advantage, sources of formation of competitive advantage.*