

## СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

### THE ESSENCE AND METHODS OF EVALUATING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF MANAGING THEM

Статтю присвячено дослідженню поняття «конкурентні переваги» та методів їх дослідження. Наведена характеристика цієї категорії та класифікація. Розглянуто основні завдання управління конкурентними перевагами. Наведено основні принципи, на яких ґрунтується створення дієвої системи формування та управління конкурентними перевагами підприємства. Розглянуто особливості процесів управління конкурентними перевагами у сучасних умовах. Наведено формати, види конкурентних переваг, методи їх оцінювання та характеристики. Відзначено, що під час вибору методу оцінювання конкурентних переваг підприємство вибирає той, який найбільше відповідає його стратегічним цілям розвитку. Зазначено, що відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства та розроблення заходів задля прийняття адекватних управлінських рішень доцільним вбачається комбінування окремих методів, зокрема матричних та інтегральних, зважаючи на їхні переваги з позиції оцінювання конкурентних переваг.

**Ключові слова:** управління, конкурентні переваги, класифікація конкурентних переваг, види конкурентних переваг, формати конкурентних переваг, методи оцінювання конкурентних переваг, управління конкурентними перевагами.

Стаття посвячена дослідженню поняття «конкурентні переваги» і методів

їх дослідження. Приведена характеристика цієї категорії і класифікація. Рассмотрены основные задачи управления конкурентными преимуществами. Приведены основные принципы, на которых основывается создание действенной системы формирования и управления конкурентными преимуществами предприятия. Рассмотрены особенности процессов управления конкурентными преимуществами в современных условиях. Приведены форматы, виды конкурентных преимуществ и методы их оценки и характеристики. Отмечено, что при выборе метода оценки конкурентных преимуществ предприятие выбирает тот, который наиболее соответствует его стратегическим целям развития. Указано, что согласно стратегической цели деятельности предприятия и разработки мер для принятия адекватных управленческих решений целесообразным представляется комбинирование отдельных методов, в частности матричных и интегральных, учитывая их преимущества с позиции оценки конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** управление, конкурентные преимущества, классификация конкурентных предпочтений, виды конкурентных преимуществ, форматы конкурентных преимуществ, методы оценки конкурентных преимуществ, управления конкурентными преимуществами.

УДК 338.2

<https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15>

**Бреус С.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Бойко Д.А.**

магістрант  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

*The article is devoted to the research of the concept of «competitive advantages» and methods of their research. It is noted that in the modern scientific literature there is no single approach to assessing the competitive advantages of an enterprise and managing them. The characteristic of this category and classification is given. The main tasks of managing competitive advantages are considered. The basic principles on which creation of an effective system of formation and management of competitive advantages of the enterprise are given. Features of processes of management of competitive advantages in modern conditions are considered. Formats, types of competitive advantages and methods of their evaluation and their characteristics are given. It is noted that when choosing a method of assessing competitive advantages, the company chooses the method that most closely matches its strategic development goals. It is noted that in accordance with the strategic goal of the enterprise activity and the development of measures for the adoption of adequate management decisions it is advisable to combine certain methods, in particular matrix and integral, taking into account their advantages from the point of view of competitive advantage evaluation. Matrix methods of competitive advantage evaluation are considered: Boston Consulting Group (BCG) growth-share matrix – BCG matrix; General Electric/McKinsey Matrix – GE / McKinsey matrix; Direct Policy Matrix; Hofer-Schendel matrix; Arthur D. Little life-cycle matrix – ADL/LC matrix and the main advantage of these methods – clarity and disadvantage – lack of analysis of the reasons that led to such results. The integrated method of competitive advantage evaluation is considered, its main advantages are defined – clarity and uniqueness of results and disadvantages – complexity in using for evaluation of competitive advantages of enterprises with a wide range of products and industrial complex as a whole. It is noted that concentrating the enterprise on gaining advantages over competitors in different spheres of activity contributes to increasing its market share and is reflected in the indicators of financial and economic condition.*

**Key words:** management, competitive advantages, classification of competitive advantages, types of competitive advantages, formats of competitive advantages, methods of estimation of competitive advantages, management of competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Процес розвитку суб'єкта господарювання в умовах жорсткої конкуренції передбачає забезпечення сталих переваг над іншими учасниками ринку, використання яких може стати гарантією довгострокового та результативного існування підприємства. Для характеристики поняття «сталі переваги» використовується поняття «конкурентні переваги», які можуть бути зовнішніми, за умови, що базуються на відмінних якостях продукції з позиції її цінності для споживача, та внутрішніми, якщо ґрунтуються на певних

перевагах підприємства як результату вищої продуктивності продукції.

У сучасних умовах управління конкурентними перевагами підприємства передбачає здійснення адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища задля забезпечення його стратегічного розвитку з подальшим розробленням стратегії управління конкурентними перевагами та формування їх стратегічних альтернатив.

Зазначене значною мірою зумовлене зростанням конкурентного тиску іноземних підприємств

на вітчизняні суб'єкти господарювання, що аналізує потребу в розробленні адекватних заходів підвищення конкурентоспроможності останніх. Досягнення цього не останньою мірою залежить від ефективності управління конкурентними перевагами підприємства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У сфері дослідження особливостей конкурентних переваг підприємства є значна кількість робіт таких авторів, як: Л.П. Артеменко, С.В. Бреус, І.С. Гавриленко, П.А. Гончарук, Ю.А. Горбачук, Л.Є. Довгань, Н.М. Євдокимова, А.Й. Жемба, Т.В. Зінченко, Ю.Б. Иванов, А.О. Касич, А.В. Кірієнко, С.М. Клименко, Ф. Котлер, Н.Б. Кушнір, Ж.-Ж. Ламбен, А.О. Левицька, О.П. Литвинюк, М. Портер, В.І. Серажим, І.А. Сисоєнко, Ю.Т. Стовбан, Т.М. Халімон, Р.А. Фатхутдінов, М.Г. Чумаченко та інші.

Проте слід зазначити, що в сучасній науковій літературі немає єдиного підходу до оцінювання конкурентних переваг підприємства та управління ними.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження поняття «конкурентні переваги», визначення їхньої сутності, можливих форматів, видів із подальшим вибором ефективних методів оцінювання задля визначення напрямів управління ними в умовах змін зовнішнього конкурентного середовища з перспективою забезпечення сталого розвитку підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Згідно з визначенням М. Портера, конкурентні переваги є сукупністю чинників, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів та є результатом виявлення і використання унікальних способів конкуренції, що можуть зберігатися певний час. Відповідно до досліджень Ф. Котлера, перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок нижчих цін чи надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну. Ж.-Ж. Ламбен визначає конкурентні переваги як характеристики, властивості товару чи марки, що сприяють формуванню відмінностей підприємства від конкурентів [1].

Відповідно до загальної класифікації конкурентні переваги поділяють на структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові та ті, що характеризують ефективність функціонування.

За джерелами формування конкурентні переваги бувають: внутрішні (характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства), зовнішні (базуються на спроможності підприємства створити значущі цінності для споживачів його продукції, що сприяє виникненню можливостей повнішого задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності діяльності). При цьому базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні, що являються лише потенці-

алом досягнення підприємством своїх конкурентних позицій [2].

До основних завдань управління конкурентними перевагами належать такі [3]:

1) ідентифікація досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;

2) опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;

3) оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами.

Однією з важливих передумов посилення і розвитку конкурентних переваг підприємства є вибір сфери конкуренції, відмінної від тієї, що вибрали для себе конкуренти, або перехід до глобальної конкуренції, тоді як інші суб'єкти господарювання ще обмежуються внутрішнім ринком. Зважаючи на це, слід зазначити, що підхід до розвитку конкурентної переваги має глобальний характер і визначається завоюванням нових конкурентних переваг у системі: «стратегічна група сектор національної економіки світовий ринок». При цьому слід зважати на досить значний потенціал українського експорту високотехнологічної продукції – 0,3–0,5% світового (10–15 млрд. дол. США) [5].

Створення дієвої системи формування та управління конкурентними перевагами підприємства ґрунтується на загальновідомих принципах, до основних з яких належать такі: наукової обґрунтованості, безперервності, ефективності, адаптивності, гнучкості.

Особливості процесів управління конкурентними перевагами у сучасних умовах виділяють А.О. Касич та Ж.В. Харькова [4]:

1. Надійність та характер конкурентних переваг визначається системністю та комплексністю роботи підприємства у цьому напрямі.

2. Розвиток та ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг.

3. Багаторівневість розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємств одночасно використовувати чинники високого рівня (інновації, кваліфікацію, технології) та традиційні (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту продукції, нарощування обсягів виробництва).

4. Технологічні конкурентні переваги стають доступнішими для підприємств країн, що розвиваються.

5. Досить великий перелік конкурентних переваг потребує формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств країн, що розвиваються.

На рис. 1 наведені формати, види конкурентних переваг та методи їх оцінювання.

Зважаючи на розглянуті формати конкурентних переваг, їх види та методи оцінювання, слід



Рис. 1. Формати, види конкурентних переваг та методи їх оцінювання

Джерело: сформовано за [2; 6, с. 217; 7, с. 160; 8, с. 157; 9, с. 154–155; 10, с. 90–92].

зазначити, що відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства та розроблення заходів задля прийняття адекватних управлінських рішень доцільним вбачається комбінування окремих методів, зокрема матричних та інтегральних,

зважаючи на їхні переваги з позиції оцінювання конкурентних переваг.

До матричних методів оцінювання конкурентних переваг належать: матриця BCG – Boston Consulting Group (модель «Бостонської

консалтингової групи» – Boston Consulting Group (BCG) growth-share matrix – BCG matrix), а також матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/McKinsey – General Electric/McKinsey Matrix – GE / McKinsey matrix); матриця «Привабливість галузі / конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM – Direct Policy Matrix); матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel – Hofer-Schendel matrix); матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC – Arthur D. Little life-cycle matrix – ADL/LC matrix) тощо. Основною перевагою цих методів є наочність, а недоліком – відсутність аналізу причин, що привели до отриманих результатів. В інтегральному методі переважно використовується показник, що характеризує відносну конкурентоспроможність товару, та показник ефективності виробництва, як правило – рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності [10, с. 90–92].

Якщо інтегральний показник дорівнює 1, то робиться висновок про те, що рівень конкурентоспроможності відповідає рівню конкурента, якщо менше 1, то підприємство, для якого робиться аналіз, є менш конкурентоспроможним порівняно з конкурентом, а якщо більше 1, то рівень конкурентоспроможності підприємства, для якого проводиться аналіз, є вищим, ніж у конкурента. Незважаючи на переваги цього методу – наочність та однозначність результатів, його основним недоліком є складність у використанні для оцінювання конкурентних переваг підприємств із широким асортиментом продукції та промислового комплексу загалом [10, с. 90–92].

Переважно матричні та інтегральні методи використовуються для оцінювання конкурентоспроможності підприємства загалом, а їх комбінування дасть змогу частково ліквідувати недолік перших шляхом використання інтегрального показника для окремих груп товарів, враховуючи, зокрема, під час використання матрицю BCG, за тим же підходом, але всередині квадрантів такої матриці. Таким чином можна порівняти рівні конкурентоспроможності окремого товару та сформулювати альтернативні субстратегії за тими ж критеріями, що і для підприємства загалом.

**Висновки з проведеного дослідження.** З огляду на зазначене, слід констатувати, що управління конкурентними перевагами є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. При цьому основними напрямками формування й реалізації конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах є підвищення рівня використання ним прогресивного обладнання та технологій, ефективне управління збутовою й ціновою політикою, впровадження прогресивних змін у всі сфери його діяльності загалом. Концентрування

підприємства на набутті переваг над конкурентами в різних сферах діяльності сприяє збільшенню його частки на ринку та знаходить відображення в показниках фінансово-економічного стану.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стовбан Ю.Т. Конкурентні переваги підприємства як необхідна умова виходу економіки України з тіні. URL: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2009\\_5\\_1/17.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2009_5_1/17.pdf) (дата звернення: 15.10.2019).
2. Литвинюк О.П., Гавриленко І.С. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 144–149.
3. Жемба А.Й. Особливості управління конкурентними перевагами підприємств. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7112> (дата звернення: 15.10.2019).
4. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2, Том 25. С. 79–85. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4524/1/1212-5867-1-PV%20%282%29.pdf> (дата звернення: 15.10.2019).
5. Бреус С.В. Аналіз стану і перспективи експорту високотехнологічної продукції промисловості України. *Стратегічні пріоритети*. 2010. № 1(14). С. 16–22.
6. Гончарук П.А. Формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013, № 3. Т. 2. С. 216–219.
7. Серажим В.І., Зінченко Т.В. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць*. 2011. Вип. 8. С. 159–165.
8. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013, № 4. С. 155–163.
9. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «економічні науки»*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 152–156.
10. Сисоєнко І.А. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво». 2013. 205 с. URL: <https://studfiles.net/preview/5720701/page:30/> (дата звернення: 15.10.2019).

#### REFERENCES:

1. Stovban Yu.T. (2009) Konkurentni perevahy pidpriemstva yak neobkhidna umova vykhodu ekonomiky Ukrainy z tini [Competitive advantages of the enterprise as a necessary condition for the exit of the economy of Ukraine from the shadow]. Available at: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2009\\_5\\_1/17.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2009_5_1/17.pdf) (accessed 15 October 2019).
2. Lytvyniuk O.P., Havrylenko I.S. (2010) Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva ta zabezpechennia yikh pidtrymky [Formation of competitive advantages of the enterprise and ensuring their support]. *Scientific Works of National University of Food Technologies*. no. 35. pp. 144–149.

3. Zhemba A.I. Osoblyvosti upravlinnia konkurentnyh perevahamy pidpriemstv [Features of management of competitive advantages of enterprises]. Available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7112> (accessed 15 October 2019).

4. Kasych A.O., Kharkova Zh. V. (2016) Upravlinnia konkurentnyh perevahamy pidpriemstva [Management of enterprise competitive advantages]. Economic analysis. no. 2. vol. 25. pp. 79–85. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4524/1/1212-5867-1-PB%20%282%29.pdf> (accessed 15 October 2019).

5. Breus S.V. (2010) Analiz stanu i perspektyvy eksportu vysokotekhnolohichnoi produktsii promyslovosti Ukrainy [Analysis of the state and prospects of export of high-tech products of the Ukrainian industry]. Strategic priorities. no. 1(14), pp. 16–22.

6. Honcharuk P.A. (2013) Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Formation of competitive advantages of the enterprise]. Herald of Khmelnytskyi national university. no. 3, vol. 2, pp. 216–219.

7. Serazhym V.I., Zinchenko T.V. (2011) Metodyka otsinky konkurentnykh perevah pidpriemstva na rynku [Methods of assessing competitive advantages in the market]. Modern Problems of Economics and Business: journal. Vol. 8. pp. 159–165.

8. Levytska A. (2013) Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii [Methods for assessing competitiveness: national and international approaches to classification]. Mechanism of Economic Regulation. no. 4, pp. 155–163.

9. Khalimon T.M. (2017) Upravlinnia konkurentnyh perevahamy pidpriemstva [Managing competitive advantages of the enterprise]. Scientific Journal of Kherson State University. Series “Economic Sciences”. vol. 24, no. 1, pp. 152–156.

10. Sysoienko I.A. (2013) Konspekt lektsii z dystsypliny «Stratehiia pidpriemstva» napriamu pidhotovky 6.030504 «Ekonomika pidpriemstva» haluzi znan 0305 «Ekonomika i pidpriemnytstvo». pp. 205. Available at: <https://studfiles.net/preview/5720701/page:30/> (accessed 15 October 2019).

**Breus Svitlana**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management  
Kyiv National University of Technologies and Design**Boyko Dmytro**Master's Degree Seeking Applicant  
Kyiv National University of Technologies and Design**THE ESSENCE AND METHODS OF EVALUATING THE COMPETITIVE ADVANTAGES  
OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF MANAGING THEM**

**The purpose of the article.** In the field of research of competitive advantages of the enterprise a considerable number of works of authors is presented, however it should be noted that in the modern scientific literature there is no single approach to assessing the competitive advantages of the enterprise and its management.

The purpose of the research is to summarize existing approaches and to select methods for assessing competitive advantage in order to identify areas for managing them.

**Methodology.** In the process of research the characteristic of this category and classification is given, the main tasks of managing competitive advantages are considered. The basic principles on which creation of an effective system of formation and management of competitive advantages of the enterprise are given. Features of processes of management of competitive advantages in modern conditions are considered. Formats, types of competitive advantages and methods of their evaluation and their characteristics are given.

**Results.** In the article the research of the concept of «competitive advantages» and methods of their research. It is noted that in the modern scientific literature there is no single approach to assessing the competitive advantages of an enterprise and managing them. It is noted that when choosing a method of assessing competitive advantages, the company chooses the method that most closely matches its strategic development goals. It is noted that in accordance with the strategic goal of the enterprise activity and the development of measures for the adoption of adequate management decisions it is advisable to combine certain methods, in particular matrix and integral, taking into account their advantages from the point of view of competitive advantage evaluation. Matrix methods of competitive advantage evaluation are considered: *Boston Consulting Group (BCG) growth-share matrix* – BCG matrix; *General Electric/McKinsey Matrix* – GE / McKinsey matrix; *Direct Policy Matrix*; *Hofer-Schendel matrix*; *Arthur D. Little life-cycle matrix* – ADL/LC matrix and the main advantage of these methods – clarity and disadvantage – lack of analysis of the reasons that led to such results. The integrated method of competitive advantage evaluation is considered, its main advantages are defined – clarity and uniqueness of results and disadvantages – complexity in using for evaluation of competitive advantages of enterprises with a wide range of products and industrial complex as a whole. It is noted that concentrating the enterprise on gaining advantages over competitors in different spheres of activity contributes to increasing its market share and is reflected in the indicators of financial and economic condition.

It is concluded that managing competitive advantages is an important prerequisite for ensuring the competitiveness of the enterprise, concentrating the enterprise on gaining advantages over competitors in various fields of activity contributes to increasing its market share and is reflected in the indicators of financial and economic condition.