

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 43.238.12

Бусарєва Т.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

Busarieva Tatiana

PhD, Associate Professor
Associate Professor of the Department of International Economics
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТНК: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

COMPETITIVE CAPACITY OF TNC: THE ESSENCE AND FEATURES OF FORMATION

В останнє десятиліття у науковій економічній літературі з'явилася значна кількість публікацій, присвячених різним аспектам формування конкурентних переваг соціально-економічних систем суб'єктів різного рівня, – від малих та середніх підприємств до великих транснаціональних корпорацій, регіональних кластерів та національних економік у цілому. Особливістю формування сучасної техніко-економічної парадигми є поява нових детермінантів, які зумовлюють пріоритетність підвищення конкурентоспроможності ТНК, які історично формують фундамент стабільності національної економіки. На початку XXI ст. необхідність дослідження конкурентного потенціалу ТНК стає все більш актуальним науковим завданням, оскільки знання основних його складників і ступеня їх розвитку в конкретній компанії визначить майбутні напрями її розвитку та діяльності.

Ключові слова: ТНК, конкурентний потенціал, конкурентні переваги, конкурентна динаміка, конкурентоспроможність.

В последнее десятилетие в научной экономической литературе появилось значительное количество публикаций, посвященных различным аспектам формирования конкурентных преимуществ социально-экономических систем субъектов разного уровня, – от малых и средних предприятий до крупных транснациональных корпораций, региональных кластеров и национальных экономик в целом. Особенностью формирования современной технико-экономической парадигмы является появление новых детерминант, обуславливающих приоритетность повышения конкурентоспособности ТНК, которые исторически формируют фундамент стабильности национальной экономики. В начале XXI века необходимость исследования конкурентного потенциала ТНК становится все более актуальной научной задачей, поскольку знание основных его составляющих и степени их развития в конкретной компании определит будущие направления ее развития и деятельности.

Ключевые слова: ТНК, конкурентный потенциал, конкурентные преимущества, конкурентная динамика, конкурентоспособность.

© Бусарєва Т.Г., 2019

In the last decade in the scientific economic literature there has been a significant number of publications devoted to various aspects of the formation of competitive advantages of socio-economic systems of subjects of different levels from small and medium enterprises to large transnational corporations, regional clusters and national economies as a whole. A feature of the formation of a modern technical and economic paradigm is the emergence of new determinants that determine the priority of increasing the competitiveness of TNCs that historically form the foundation of the stability of the national economy. At the beginning of the 21st century, the need to explore the competitive potential of TNCs is becoming increasingly relevant to the scientific task, as knowledge of its main components and the degree of their development in a particular company will determine future directions of its development and activities. The relevance of the article is to analyze the importance of the development of the competitive potential in order to increase the international competitiveness of TNC in the conditions of the formation of paradigm of the economy of knowledge. It is important to mention that nowadays the competitive potential is determined by the internal capabilities of the company to strengthen its competitive position and external factors, which can both promote and prevent the firm on the way to implementing its strategy. Harmonization of the development of the competitive potential of the enterprise due to internal and external opportunities requires a new approach to the formation of competitive capability strategies. Therefore, for the development of the competitive potential of an enterprise, it is necessary to integrate in a process of management of all elements of its structure in order to achieve synergy effect. All this must be taken into account when designing a strategy for the development of competitive potential, paying attention to the internal and external competitive capabilities of the enterprise, which depend on the respective potentialities that determine them.

Keywords: TNCs, competitive potential, competitive advantages, competitive dynamics, competitiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В основі соціально-економічного розвитку та економічного зростання будь-якої країни лежить формування ефективної господарюючої системи, що базується на виробництві конкурентоспроможних товарів і послуг. Усі країни світу й основні господарюючі суб'єкти (транснаціональні корпорації – ТНК) залучені в конкурентну боротьбу, спрямовану на підвищення їхньої міжнародної конкурентоспроможності. Формування конкурентного потенціалу передбачає охоплення всіх основних внутрішньофірмових процесів, що протікають у різних функціональних сферах його внутрішнього середовища у зіставленні з основними конкурентами. У результаті забезпечується системний погляд на підприємство, який дає змогу виявити всі сильні і слабкі сторони, а також розробити на цій основі комплексну методику оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Науковий аналіз становлення та розвитку конкурентного потенціалу та його окремі теоретичні та практичні питання досліджено в роботах: Д. Андріссена, Н. Бонтіса, С.М. Клімова, Р. Коуза, Б. Льова, Б.Б. Леонтьева, Л.І. Лукичева, Б.З. Мільнера, І.В. Проніна,

Т. Стюарта, Р. Тіссена та ін. Проблеми використання конкурентного потенціалу як провідними ТНК світу, так і міжнародними компаніями розглянуто в працях Е. Брукінг, Л.Г. Глушко, В.Ю. Зубко, Р. Каплана, А.Н. Козирева, Д. Нортона, А. Пуліка, М. Мелоуна, Л.В. Постановова, К. Свейбі, К. Тейлора, Л. Едвінсона та ін. Однак залишається невирішеною значна кількість наукових проблем відносно визначення основних елементів конкурентного потенціалу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на величезну кількість публікацій, присвячених проблемам збільшення рівня конкурентоспроможності ТНК, недостатньо проаналізованими залишаються питання, які аналізують конкурентний потенціал ТНК як основний елемент удосконалення міжнародної діяльності ТНК.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є аналіз особливостей формування та розвитку конкурентного потенціалу як основного складника підвищення конкурентоспроможності ТНК в умовах становлення економіки знань.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах зростаючого рівня конкурентної боротьби питанням розвитку конкурентного потенціалу приділяється все

більше уваги. Перш за все, це пов'язано з тим, що конкурентний потенціал є базою, на основі якої компанія здатна зберігати та збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Детальна інформація щодо тлумачення терміну конкурентний потенціал наведена в табл. 1.

Вивчивши теоретичний матеріал, можна зробити висновок, що визначення категорії «конкурентний потенціал» зазнало істотних змін – від визначення його як сукупності ресурсів та можливостей і «частини загального потенціалу» до розуміння конкурентного потенціалу як набору ключових чинників успіху і складників, які мають на меті визначення інноваційності та адаптивності.

На нашу думку, конкурентний потенціал – це лише можливість, якої організація може скористатися з тим або іншим ступенем ефективності, а може й зовсім не скористатися. В останньому випадку ефективність конкурентного потенціалу незалежно від його величини буде дорівнювати нулю. Ефективність реалізації конкурентного потенціалу можна визначити як відношення прибутку за певний період до вартісної оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Показник ефективності реалізації конкурентного потенціалу може бути розрахований і як спів-

відношення збільшення величини прибутку до приросту величини конкурентного потенціалу за певний період. У цілому ефективність реалізації конкурентного потенціалу залежить від безлічі взаємопов'язаних чинників починаючи від ефективності управління організацією у цілому і закінчуючи продукцією, що виготовляється, або послугою, що надається. Розгляд робіт різних фахівців дає змогу констатувати, що запропонований склад структурних елементів конкурентного потенціалу є неповним. Таким чином, автори пропонують розглядати структуру конкурентного потенціалу в такий спосіб: маркетинговий потенціал, кадровий, інноваційний-технологічний, логістичний, фінансовий, інформаційно-комунікативний.

Між елементами конкурентного потенціалу існує зв'язок, у рамках якого вони взаємодіють та впливають один на одного і на конкурентний потенціал. Очевидно, що вплив кожного окремого елемента структури на розвиток конкурентного потенціалу буде різним. Загалом важливість кожного складника буде визначатися специфікою ринку й особливістю діяльності самого підприємства. У статті запропонована модель конкурентного потенціалу, яка відображає взаємодію між його структурними компонентами.

Таблиця 1

Тлумачення поняття «конкурентний потенціал»

Автор	Визначення
Ж.Ж. Ламбер	Ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Перевага є відносною, зумовленою порівняно з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку товару або сегменті ринку
Р. Холл	Послідовно і краще, ніж конкуренти, виробляє товар (і/або вдосконалює збутову систему) з атрибутами, які є ключовими критеріями покупки для більшості споживачів на цільовому ринку
Г.Л. Азоєва	Концентровані прояви переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів)
Д. Стівен	Виявлення і реалізація внутрішніх резервів – стратегічного потенціалу, який складається з трьох складників: професіоналізму, знань, виробничого процесу. Важливо визначити, чим і як стратегічний потенціал фірми відрізняється від стратегічного потенціалу конкурентів
Г.Я. Гольдштейн	Це ключові чинники успіху, класифіковані за двома ознаками: функціональною (виділення областей виробництва, збуту, маркетингу) та ресурсною (технологія, знання фахівців, імідж і репутація, фінанси)
А.Г. Андреев	Частина загального потенціалу, що забезпечує досягнення конкурентних переваг компанії в умовах внутрішньофірмових трансформацій і впливу зовнішніх ринкових сил
О.І. Остапенко, Н.В. Верещак	Як реальна, так і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати й обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби, тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і користуються більш пріоритетним попитом у споживачів
К.П. Янковський, І.Ф. Мухарь	Конкурентні переваги низького порядку, пов'язані з можливістю використання більш дешевих матеріалів, енергії, робочої сили; а також високого порядку: унікальна продукція, прогресивна технологія і висококваліфіковані фахівці, хороша репутація компанії
А.Б. Ідрісов	Наявність таких чинників: внутрішньої компетенції; зовнішньої компетенції, а також динамічної здатності. При цьому конкурентну позицію підприємства визначає його здатність швидко адаптуватися до змін на ринку й управляти наявними знаннями, а також високий інноваційний потенціал у всіх сферах діяльності

Джерело: складено автором на основі [1]

Згідно з даними табл. 2, на конкурентний потенціал впливають маркетинговий, інноваційний, ресурсний і творчий потенціали, які формують внутрішні конкурентні можливості підприємства. При цьому ці потенціали знаходяться у взаємозв'язку один з одним, так що творчий потенціал безпосередньо впливає на інноваційний у сфері генерування і пропозиції нових ідей із приводу створення нових товарів і технологій; на маркетинговий потенціал як джерело нових творчих рішень у сфері комунікативної політики, способів просування товарів і послуг, формування довгострокових відносин з клієнтами і споживачами компанії. Ресурсний потенціал формує матеріальну базу для розвитку маркетингового та інноваційного потенціалів і нематеріальну базу як людських ресурсів на творчий потенціал. Таким чином, для розвитку конкурентного потенціалу підприємства необхідно комплексно підходити до процесу управління всіма елементами його структури з метою досягнення синергетичного ефекту. Все це необхідно враховувати під час розроблення стратегії розвитку конкурентного потенціалу, звертаючи увагу на внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які залежать від відповідних потенціалів, які їх визначають [2, с. 12-17].

Конкурентний потенціал визначається внутрішніми можливостями компанії щодо посилення своєї конкурентної позиції і зовнішніми

чинниками, які можуть як сприяти, так і перешкоджати фірмі на шляху до реалізації її стратегії. Узгодження розвитку конкурентного потенціалу підприємства за рахунок внутрішніх і зовнішніх можливостей вимагає нового підходу до формування стратегій конкурентного потенціалу. У табл. 2 представлено напрями розвитку конкурентного потенціалу за рахунок внутрішніх можливостей.

Інтелектуальний потенціал ефективний в економічному і соціальному плані, ніж будь-який інший капітал. Його товарний продукт в умовах ринкової економіки утворює особливу форму приватної власності – інтелектуальну власність. У зв'язку із цим інтелектуальний капітал як частину людського потенціалу слід розглядати як вартість, що приносить додаткову вартість, і водночас як здатність індивіда створювати своєю інтелектуальною працею (тобто працею складною, висококваліфікованою, а тому високоефективною) більше споживчих вартостей (і велику вартість!), аніж праця проста, некваліфікована. Способом реалізації інтелектуального капіталу служить в наших умовах не тільки інформаційна технологія в найширшому сенсі цього слова, а й сама інтелектуальна діяльність людини, його людський потенціал. Перша ставить собі за мету донести товарний продукт інтелектуальної праці до місця його використання, а друга – перетворити його на

Таблиця 2

**Напрями розвитку конкурентного потенціалу
на основі використання внутрішніх можливостей**

Компоненти конкурентного потенціалу	Напрямок розвитку
Маркетинговий потенціал	- організація і проведення маркетингових досліджень на базі власного відділу маркетингу; - дослідження когнітивних процесів споживача і впливу на формування споживчої свідомості; - вдосконалення інформаційної системи маркетингу; - впровадження CRM-технологій; - розвиток маркетингового мислення
Інноваційний потенціал	- прискорення циклу НДДКР виробництва; - організація науково-дослідних лабораторій на базі підприємства; - залучення співробітників різного рівня в процес розроблення інновацій
Ресурсний потенціал	- прискорення оборотності оборотних активів; - оптимізація витрат; - реінвестування чистого прибутку в оновлення основних виробничих фондів; - впровадження системи контролю якості; - розвиток організаційної культури підприємства; - зниження плинності кадрів; - підвищення кваліфікації співробітників; - розвиток програм щодо соціальної підтримки персоналу; - вертикальна і горизонтальна інтеграція
Кадровий потенціал	- формування нематеріальної системи мотивації співробітників підприємства; - створення комфортного творчого та психологічного середовища всередині компанії; - формування креативних груп

Джерело: складено автором на основі [3, с. 44-50]

конкурентну споживчу вартість. Процес формування інтелектуального потенціалу взагалі, людського капіталу зокрема став найважливішим чинником не тільки конкурентоспроможності вироблених товарів, а й економічного зростання національних економік у багатьох розвинених країнах. Першопрохідці технологій із різних сфер бізнесу (як великого, так і малого) одностайні в тому, що за останні роки їм стали доступні рішення, про які вони раніше і не мріяли. За оцінкою провідних оглядачів, у наступні 10–15 років високий рівень інтелектуального капіталу буде гарантований у силу активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), а також появи групи високорозвинених країн і регіонів, які вже зробили або продовжують робити довгострокову ставку на формування економіки знань

У рамках нової техніко-економічної парадигми інтелектуальні ресурси стають найважливішими ресурсами організацій, змінюється спосіб формування конкурентних переваг. Концептуальною основою нової техніко-економічної парадигми є Індустрія 4.0, яка ознаменує новий етап промислової революції, фундамент якої становлять наукомісткі технології, засновані на когнітивних здібностях людини. Основа інтелектуального капіталу компанії – це співробітники, їхні знання, вміння, професійні навички, а також організаційні та управлінські здібності. Це поєднання людських, організаційних, професійних, управлінських методів і способів діяльності та управління підприємством. Традиційний спосіб формування конкурентних переваг (власний індустріальної економіки) змінюється на когнітивний (економіка знань). Якщо традиційний підхід пов'язаний із використанням матеріальних ресурсів, то когнітивний передусім орієнтований на використання компетенцій і інтелектуального потенціалу компанії. На підставі вищевикладеного нами були представлені підходи до визначення поняття конкурентоспроможності компанії в рамках традиційної і нової індустріальної парадигм.

Основні позитивні ефекти, очікувані компанією за орієнтації на внутрішні можливості, пов'язані з підвищенням його конкурентоспроможності на основі забезпечення гарантованих умов поставок сировини і збуту продукції, зниження витрат, у тому числі трансакційних, зростанням завантаження обладнання, компенсацією ризиків і підвищенням технологічного рівня. Негативні ефекти пов'язані з утратою гнучкості

і зниженням ефективності управління гоміздкими організаційно-виробничими структурами. У зв'язку із цим виникає завдання визначення меж збільшення числа бізнес-процесів, що реалізуються в рамках одного підприємства і забезпечують його конкурентоспроможність.

В умовах гіперконкуренції основною конкурентною перевагою є можливість надавати товари та послуги, які максимально відповідають запитам споживачів у мінімально короткі терміни. Найчастіше поєднати всі необхідні ресурси і здійснити всі необхідні бізнес-процеси на конкурентоспроможному рівні окреме підприємство не в силах, оскільки нові запиту на ринку виникають набагато швидше, ніж процеси, здійснювані на підприємстві. Усе це зумовило виникнення аутсорсингових підприємств (від англ. *outsourcing* – використання зовнішніх ресурсів для здійснення діяльності, передача окремих бізнес-функцій або бізнес-процесів іншому підприємству). У табл. 3 автором показано основні шляхи розвитку конкурентного потенціалу ТНК на основі використання зовнішніх можливостей і ресурсів.

У рамках підприємства, орієнтованого на зовнішні можливості і ресурси, функціональні стратегії реалізують підрядні організації, отже, їх стратегічна діяльність повинна бути підпорядкована меті ефективної реалізації конкурентної стратегії промислового підприємства, що є координатором мережі. На підприємстві, орієнтованому на внутрішні можливості, координація функціональних стратегій здійснюється на рівні окремих бізнес-одниць

Найбільш цікавою з погляду розвитку конкурентного потенціалу є його тотожність із поняттям «конкурентна перевага», кілька згадок цього терміна зустрічається у Пенроуз (1959 р.), Ансоффа (1965 р.), однак лише як спосіб описати, що необхідно компанії для того, щоб ефективно конкурувати на ринку. Водночас родоначальником цього терміна вважається Майкл Портер. У статті в *Harvard Business Review* 1979 р. він не згадує самого поняття «конкурентна перевага», при цьому описує п'ять сил конкуренції (тобто викладає основу теорії конкурентної переваги промислового підприємства). Його книга «Конкурентна перевага» (*Competitive Advantage*), опублікована в 1985 р., вводить термін у широкий ужиток. У стратегічному менеджменті класифіковано як мінімум два підходи до джерел конкурентної переваги: ринковий підхід, так само званий теорією промислового підприєм-

Шляхи розвитку конкурентного потенціалу

Компоненти конкурентного потенціалу	Напрями розвитку
Маркетинговий	- аутсорсинг маркетингу
Інноваційний	- аутсорсинг інноваційних процесів
Ресурсний	- аутсорсинг фінансів - аутсорсинг трудових ресурсів - виробничий аутсорсинг - організація мережевої взаємодії - поглинання і злиття
Ринковий	- пошук незадоволених потреб - пошук вільних ринкових ніш і сегментів - стимулювання збільшення споживання за рахунок інтенсифікації маркетингових зусиль

Джерело: складено автором на основі [4, с. 169-174]

ства (market based view / industrial organization – MBV/IO), і ресурсний підхід (resource based view – RBV). Обидва підходи часто скорочують до перших букв – IO і RBV. Останнім нововведенням став відносинський підхід (relational view) .

Існує велика кількість визначень поняття «конкурентні переваги» як в іноземній, так і у вітчизняній науковій літературі. Так, Жан-Жак Ламбен відносить до конкурентних переваг «...ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Перевага є явищем відносним, зумовленим порівняно з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку товару або сегменті ринку» [7, с. 589]. Інший американський учений Р. Холл вважає, що це ті умови, коли компанія «...послідовно і краще, ніж конкуренти, виробляє товар (і/або вдосконалює збутову систему) з атрибутами, які є ключовими критеріями покупки для більшості споживачів на цільовому ринку».

Серед вітчизняних авторів слід виділити підхід Г.Л. Азоева, який визначає конкурентні переваги як «...концентровані прояви переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей це факт, який фіксується в результатах реальних і очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою і результатом господарської діяльності».

На нашу думку, конкурентні переваги – це ключові сильні сторони компанії, зокрема характеристика підприємства, за допомогою яких воно заявляє про себе клієнтам та які роблять компанію та її продукцію унікальними. З одного боку, конкурентні переваги – це конкурентні стратегічні активи, що демонструють цінність, яку підприємство приносить своїм клієнтам. З іншого боку – це активи, від яких залежить те, як підприємство зможе протистояти новим загрозам із боку конкурентів, – загрозам, про існування яких воно, можливо, навіть не здогадується й які можуть з'явитися в результаті

радикальних змін у світі високих технологій. Виявлення та використання таких унікальних якостей дасть змогу підприємству конкурувати з іншими виробниками в ринковому середовищі, яке постійно розвивається.

У зв'язку з постійною зміною кон'юнктури ринку, змінами чинників, що впливають на діяльність організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, не можуть існувати вічно, кожне з них переживає свій життєвий цикл. З огляду на те, що всі зміни не можуть відбуватися одночасно, життєві цикли конкурентних переваг у різних організаціях і в різні моменти часу різні, а отже, всі конкурентні переваги відрізняються за стадіями життєвого циклу, які утворюють другу ознаку класифікації конкуренції переваг. Для сучасного підприємства характерна проблема не тільки формування конкурентних переваг, а й їх утримання, тобто проблема стійкості конкурентної переваги. Від ступеня стійкості переваги залежить, наскільки довго воно може забезпечувати суб'єкту лідерство перед конкурентами. Звідси впливає ще одна класифікаційна ознака конкурентних переваг – характер їх динаміки, відповідно до якого переваги поділяються на стійкі і нестійкі. На думку М. Портера, стійкість конкурентної переваги досягається, коли воно протистоїть виснаженню внаслідок поведінки конкурентів, для чого необхідно звертати увагу на організаційні здібності і ресурси, що лежать в основі конкурентної переваги сфери діяльності й які повинні протистояти дублюванню іншими підприємствами [5, с. 34-37].

Стійку конкурентну перевагу прийнято називати перевагою високого порядку, яке досягається з великими труднощами, дуже повільно і вимагає великих витрат на її підтримку.

До нього відносять унікальну продукцію, унікальну технологію і фахівців, хорошу репутацію організації (це особливо цінна конкурентна перевага). Дістати стійку конкурентну перевагу в сучасному висококонкурентному середовищі вельми складно, оскільки для їх створення потрібно вивчити всі фактори, що впливають на досягнення підприємством конкурентних переваг, з урахуванням постійно змінюваного середовища їх функціонування. Нестійкі конкурентні переваги прийнято називати перевагами низького порядку. Вони пов'язані з можливістю використання дешевих ресурсів: робочої сили, матеріалів (сировини), енергії. Низький порядок конкурентних переваг пов'язаний із тим, що вони дуже нестійкі і легко можуть бути втрачені або внаслідок зростання цін і заробітної плати, або через те, що ці дешеві виробничі ресурси так само можуть використовувати (або перекупити) ринкові конкуренти. Іншими словами, переваги низького порядку є перевагами з малою стійкістю, не здатними забезпечити перевагу над конкурентами на тривалий період часу.

Процес формування конкурентних переваг ТНК напряму взаємопов'язаний із застосуванням та використанням конкурентних компетенцій, адже ключові компетенції забезпечують міцну конкурентну позицію компанії і рівень прибутковості виходячи з конкурентних можливостей і ресурсів компанії, що, своєю чергою, дає змогу сформувати конкурентні переваги. Піраміда формування конкурентної переваги представлена на рис. 1. Логіка процесу включає у себе такі етапи: 1) організація, володіючи певним рівнем ресурсів, розвиває здібності до діяльності, що сформує можливість; 2) у міру набуття досвіду можливість трансформується в компетенцію – сукупність навичок, знань, ноу-хау, ресурсів і технологій окремих функціональних напрямів; 3) унікальна компетенція створює основу для конкурентної переваги, коли її помічають споживачі.

Розглянемо окремі складники піраміди. Ресурс створює конкурентну перевагу, якщо: є важкодідворювальним, має можливість тривалого

користування, має перевагу, має стійкість до нейтралізації. Ключові компетенції мають такі особливості: компетенція ширше технології або одного складника ключової характеристики; компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного напряму (частіше виникають як результат синергізму); формування і вдосконалення компетенцій – завдання вищого керівництва; для перетворення ключових компетенцій на переваги необхідно вкласти в їх створення більше, ніж конкуренти; компетенції повинні бути достатньо широкими і гнучкими; ключова компетенція забезпечує конкурентну перевагу лише в тому разі, якщо є унікальною порівняно з аналогічною компетенцією конкурентів.

Виділяють три категорії ключових компетенцій:

- відпрацьовані – взяті на озброєння основними конкурентами і перетворилися в галузеві стандарти (є обов'язковою умовою виживання на ринку);
- неперспективні – у даний момент зберігають силу, але в найближчому майбутньому можуть стати широкодоступними;
- стійкі – можуть служити основою для формування стратегії компанії.

Ключові компетенції не фігурують у балансовому звіті, але, безсумнівно, є джерелом конкурентної переваги, оскільки вони унікальні і впливають на споживчі властивості й ціну продукції. Ключова компетенція визначається своєю назвою: це здібності та навички, сукупність яких становить специфічний досвід організації і формує відповідні вміння. Щоб мати якості ключової компетенції, вміння повинні бути унікальними. Саме тому ТНК зовні конкурують на ринку товарів і послуг, а насправді йде жорстка конкуренція на освоєння нових компетенцій, які проявляються у синергії нових навичок і нових аспектів здібностей працівників організацій.

Конкурентна перевага досягається за рахунок успішних стратегічних дій. Розроблення оптимальної стратегії є найважливішою умовою успішної діяльності компанії на ринку. Формування стратегії здійснюється залежності від характеру конкурентної боротьби, сильних

Конкурентні переваги
Стратегічні активи
Ключові компетенції
Конкурентні можливості
Ресурси компанії

Рис. 1. Формування конкурентної переваги компанії

Джерело: [6, с. 21-25]

і слабких сторін підприємства, характеру попиту на продукцію. Передумовами формування стратегії є аналіз ринкової ситуації й оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його стратегічних можливостей.

Проаналізувавши вищезазначене, можна стверджувати, що між поняттями «конкурентний потенціал», «конкурентні переваги», «міжнародна конкурентоспроможність» існує причинно-наслідковий зв'язок. Конкурентний потенціал визначає конкурентні можливості, в основі яких лежать матеріальні і нематеріальні ресурси компанії. За відсутності ресурсної бази підприємство не здатне функціонувати. Наявність ресурсів є необхідною умовою існування підприємства, але недостатньою для перемоги в конкурентній боротьбі. Ефективне використання ресурсів та правильна їх комбінація дають змогу підприємству формувати конкурентні переваги щодо інших учасників ринку. Конкурентоспроможність – «це відповідність за всіма параметрами вимогам ринку, покупців, споживачів». Одним з основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності продукції є досягнення переваги.

Таким чином, конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність – наслідком, а конкурентний потенціал – це основа, без якої неможливо виграти в конкурентній боротьбі за споживача.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Конкурентна перевага досягається за рахунок успішних стратегічних дій. Розроблення оптимальної стратегії є найважливішою умовою успішної діяльності компанії на ринку. Формування стратегії здійснюється залежно від характеру конкурентної боротьби, сильних і слабких сторін підприємства, характеру попиту на продукцію. Передумовами формування стратегії є аналіз ринкової ситуації й оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його стратегічних можливостей. Проаналізувавши вищезазначене, можна стверджувати, що між поняттями «конкурентний потенціал», «конкурентні переваги», «міжнародна конкурентоспроможність» існує причинно-наслідковий зв'язок. Конкурентний потенціал визначає конкурентні можливості, в основі яких лежать матеріальні і нематеріальні ресурси компанії. За відсутності ресурсної бази підприємство не здатне функціонувати. Наявність ресурсів є необхідною умовою існування підприємства, але недостатньою для

перемоги в конкурентній боротьбі. Ефективне використання ресурсів та правильна їх комбінація дають змогу підприємству формувати конкурентні переваги щодо інших учасників ринку. Конкурентоспроможність – «це відповідність за всіма параметрами вимогам ринку, покупців, споживачів». Одним з основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності продукції є досягнення переваги. Таким чином, конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність – наслідком, а конкурентний потенціал – це основа, без якої неможливо виграти в конкурентній боротьбі за споживача.

Бібліографічний список:

1. Бечко П.К., Лиса Н.В. Податковий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
2. Варналій З.С. Шляхи детінізації економіки України та її особливості. *Банківська справа*. 2018. № 2. С. 56-63.
3. Дроздов А. Истоки формирования теневой экономики в Украине. *Ученые записки Таврического национального университета*. 2016. Вып. 12. № 1. С. 51-55.
4. Податковий кодекс України. Київ : ІВЦ ДПА України, 2016. С. 336-240.
5. Рябушкин Б.Т., Чурилова Э.Ю. Методы оценки теневого и неформального секторов экономики. Москва, 2017.
6. Данные Росстата. URL : <http://www.gks.ru> (дата обращения: 08.04.2018).

References:

1. Bechko, P.K. and Lysa, N.V. (2017) Podatkovyy menedzhment [Tax management], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Varnalij, Z.S. (2018) Shliakhy detinizatsii ekonomiky Ukrainy ta ii osoblyvosti "The ways of shadow economy reducing in Ukraine and its features", *Bankivs'ka sprava*, vol. 2, pp. 56-63.
3. Drozdov, A. (2016) Ystoky formirovaniya tenevoj ekonomyky na Ukrayne. "Backgrounds of Ukrainian shadow economy formation", *Uchenye zapysy Tavrycheskoho natsyonal'noho unyversyteta.*, Part. 12. Vol. 1, pp. 51-55.
4. DPA Ukrainy (2017), "Podatkovyy kodeks Ukrainy", DP IVTs DPA Ukrainy, pp. 240-336.
5. Riabushkyn, B.T., Churylova, E.Yu. (2016) Metody otsenky tenevoho y neformal'noho sektorov ekonomy-ky [Methods of the shadow and informal economy sector equated scores], Moscow, Russia.
6. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki (2012), "Dannye Rosstata" available at: <http://www.gks.ru> (Accessed 08.04.2018).