

## Socio-Economic Problems and the State

journal home page: <http://sepd.tntu.edu.ua>



Kyrych, N., Yuryk, N. & Shveda, N. (2021) Konkurentni perevahy yak osnova uspishnoi strategii rozvytku orhanizatsii [Competitive advantages as the basis of a successful organizational strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 334-344. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>



## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Наталія КИРИЧ**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль 46001, Україна

e-mail: [nkuruch@gmail.com](mailto:nkuruch@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7728-9787>

**Наталія ЮРИК**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль 46001, Україна

e-mail: [malvina242977@gmail.com](mailto:malvina242977@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

**Наталія ШВЕДА**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль 46001, Україна

e-mail: [nshveda1509@gmail.com](mailto:nshveda1509@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0278-3243>



**Анотація.** В статті розглянуто суть конкурентних переваг організації і вказано, що наявність переваги в певній сфері свідчить про успішність організації в порівнянні з конкурентами. Конкурентну перевагу можна побачити (виявити) при порівнянні власної організації із конкурентами. Важливим і необхідним елементом виникнення і подальшого формування конкурентних переваг є ефективна стратегія (зокрема конкурентна) організації. В статті вказано, що конкурентна перевага є складовою частиною стратегічного потенціалу організації та основою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер її стратегії. Використання інновацій сьогодні є головним інструментом досягнення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг організації, що дає їй змогу вивчити ринкові можливості, зробити спробу виділення на фоні аналогічних послуг конкурентів і заповнити конкретні сегменти ринку. В статті визначено, що формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні організацією сталої конкурентної позиції на ринку та власного успіху. Конкурентна позиція - порівняльна характеристика основних ринкових параметрів організації в сучасних умовах та її продукції щодо конкурента. Визначення власної конкурентної позиції являє собою перший крок для конкурентного аналізу і розробки майбутньої стратегії розвитку організації. В досліджено, що фахівці виділяють кілька ступенів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна. Для організації, яка планує свою діяльність і старається зберегти домінуючу чи сильну конкурентну позицію, запропоновано впроваджувати такі типи стратегії: стратегію диференціації; стратегію досліджень; стратегію, орієнтовану на клієнта; мінімізацію витрат; адаптивну стратегію. В статті вказано, що втримання сильної позиції може відбутися тоді, коли компанія перемогла своїх конкурентів-суперників власними унікальними відмінностями і вона здатна ці відмінності зберігати і надалі. Як основу для успіху та конкурентних переваг запропоновано кожній організації звертати особливу увагу на операційну ефективність, тобто ефективність, за допомогою якої підприємство здійснює краще виконання тих самих видів діяльності, що й його конкуренти.

**Ключові слова:** стратегія, організація, конкурентна перевага, конкурентна позиція, розвиток, операційна ефективність.

### Article history:

Received: October, 2021

1st Revision: October, 2021

Accepted: November, 2021

### JEL classification:

M210

### UDC:

658.5

### DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.334>



Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації [Електронний ресурс] / Наталія Кирич, Наталія Юрик, Наталія Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 334-344. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

## **1. Постановка проблеми.**

Важливою метою створення і функціонування організації є досягнення успіху на ринку та отримання високих прибутків (комерційні структури), а також реалізація місії та цілей (некомерційні структури). Досягненню цієї мети буде сприяти такий інструмент, як стратегія.

Термін «стратегія» не є новий, його активно застосовують в контексті визначення напрямку руху і досягнення цілей для різних за розміром та спрямованістю організацій. Проте тут важливим стає те, що стратегія має ґрунтуватись на наявних конкурентних перевагах організації та сприяти створенню нових переваг для успіху в майбутньому.

## **2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Для успішного функціонування на ринку стратегія повинна базуватись на конкурентних перевагах, а не окремих кроках для боротьби з конкурентами. Щодо суті і особливостей появи конкурентних переваг та їх утримання в майбутньому в організаціях було проведено багато досліджень, зокрема такими вченими як С. М. Бондаренко, М. Ю. Лісовський [1], М.В. Зось-Кіор, К.О. Брижань [2], А.В. Котлик [4], О. Микитюк [6], Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко [8] та інші. Кожен з них мав свою власну думку щодо ролі конкуренції, способів перемоги в конкурентній боротьбі, а також суті і базису стратегії організації. Проте на даний час конкурентну перевагу розглядають як спосіб приваблення та часом утримання споживача, а не основу стратегії розвитку організації.

## **3. Постановка завдання.**

Метою статті є обґрунтування доцільності формування стійких конкурентних переваг як основи стратегії розвитку організації та підвищення рівня її конкурентоспроможності.

## **4. Виклад основного матеріалу.**

Конкурентні переваги – це здатність організації отримувати високі прибутки в порівнянні із конкурентами [3]. Це концентрована форма вияву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства, галузі, національної економіки, які можна виміряти економічними показниками [8]. Це певна ексклюзивна цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами. Конкурентна перевага означає перевагу, високу компетентність фірми [6].

Таким чином, наявність конкурентної переваги в будь-якій сфері діяльності говорить про те, що організація буде більш успішною в порівнянні іншими. Тому можна говорити, що конкурентна перевага проявляється при порівнянні власної організації із її конкурентами, тобто коли організація функціонує в конкурентному середовищі.

Важливим і необхідним елементом виникнення та подальшого формування конкурентних переваг є ефективна стратегія (зокрема, конкурентна) організації. Розроблення стратегії організації є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців [2].

Взагалі конкуренція є найважливішою складовою частиною механізму функціонування ринкової економіки. Вона встановлює нові правила гри на ринку, робить поведінку суб'єктів господарської діяльності адекватною, раціональною, такою, яка відповідає всім запитам зовнішнього середовища і служить ключовим елементом системи ринкових відносин. Посилення конкуренції супроводжується появою великої

кількості конкуруючих підприємств, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг.

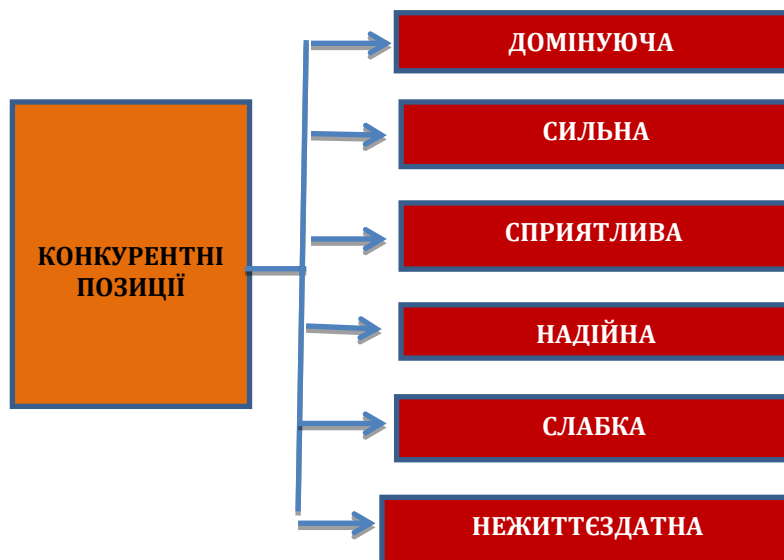
У зв'язку з цим вивчення конкурентних переваг власної організації та оцінка конкурентних переваг інших структур (як в межах галузі, так і поза її межами), використовуючи традиційні та інноваційні аспекти, є однією з найважливіших складових частин ринкових досліджень багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Конкурентна перевага є складовою частиною стратегічного потенціалу організації та основою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер її стратегії.

Використання інновацій сьогодні є головним інструментом досягнення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг організації, що дає їй змогу вивчити ринкові можливості, зробити спробу виділення на фоні аналогічних послуг конкурентів і заповнити конкретні сегменти ринку. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно здійснювати розроблення та просування нових видів товарів та послуг організації. Тобто утримання певного сегменту ринку чи завоювання нового, вимагає значних вкладень в інноваційний розвиток, пошуку малооб'ємних ніш, які через свою незначну потенційну місткість не можуть зацікавити конкурентів.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні організацією сталої конкурентної позиції на ринку та власного успіху.

Конкурентна позиція – порівняльна характеристика основних ринкових параметрів організації в сучасних умовах та її продукції щодо конкурента. Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні і якісні характеристики, зокрема, статистичні показники.

Визначення власної конкурентної позиції є першим кроком для конкурентного аналізу і розробки майбутньої стратегії розвитку організації. Американський маркетинголог А. Літл виділив кілька ступенів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна (рис. 1) [5, с. 184].



**Рис. 1. Конкурентні позиції підприємства**

*Джерело: [5, с. 184]*

Звичайно, такий поділ має певною мірою умовний характер і кордони між позиціями насправді досить розпливчасті. Домінуючою вважається конкурентна позиція, що забезпечує можливість впливу на ринок в цілому, де організація займає більшу частину ринку. Зміст сильної позиції полягає у можливості диктувати свої

умови ринку і впливати на конкурентне середовище. Сприятлива конкурентна позиція створює передумови отримання вигідних умов реалізації власної продукції, є можливості розширення ринку. Надійною можна вважати позицію, забезпечену товарними і фінансовими ресурсами і стійку до коливань ринку. Слабка позиція в конкуренції – зазвичай невелика частка ринку, що має до того ж тенденцію до скорочення, немає конкурентоспроможного товару і надійного способу дистрибуції. І нарешті, нежиттєздатну позицію представляє організація, недостатньо забезпечена ресурсами, яка не має можливості розширювати торгово-збутову діяльність.

Для організації, яка планує свою діяльність і старається зберегти домінуючу чи сильну конкурентну позицію, пропонуємо використовувати до впровадження стратегії, представлені у таблиці 1.

<b>Таблиця 1. Види конкурентних стратегій</b>			
<b>СТРАТЕГІЧНА МЕТА</b>			
<b><i>Широкий спектр застосування</i></b>	<b><i>Вузький сегмент</i></b>	<b><i>Цільовий сегмент</i></b>	
Стратегія диференціації від конкурентів	Стратегія дослідника	Стратегія, орієнтована на клієнта	<b>УНІКАЛЬНІСТЬ</b>
Мінімізація витрат	Щоденні витрати	Стратегія пацієнта	<b>НИЗЬКІ ВИТРАТИ</b>
Адаптивна стратегія			

Джерело: розробка авторів

Багато організацій хочуть зберегти високий рівень конкурентоспроможності, тому вирішують реструктуризуватися і використовують різні стратегії, щоб просунутися і виділитися на ринку. Якщо організація хоче збільшити прибуток без високого ризику або зниження цін, то варто подумати про створення і впровадження стратегії диференціації.

Стратегія диференціації – це підхід, який розробляють організації, надаючи клієнтам щось унікальне, інше та відмінне від товарів, які їх конкуренти можуть запропонувати на ринку. Основною метою реалізації стратегії диференціації є збільшення конкурентних переваг. Зазвичай бізнес досягає цього, аналізуючи свої сильні та слабкі сторони, потреби своїх клієнтів та загальну цінність, яку він може забезпечити.

На основі аналізу літературних джерел, ми визначили, що існує два основних типи стратегій диференціації, які може здійснювати бізнес: широка стратегія диференціації та стратегія цілеспрямованої диференціації.

Широка стратегія диференціації полягає у створенні бренду чи бізнесу, який чимось відрізняється від конкурентів. Він застосовується у промисловості та сподобається широкому колу споживачів.

Стратегія цілеспрямованої диференціації вимагає від бізнесу пропонувати унікальні властивості продукту чи послуги, і він повинен відповідати вимогам ніші або вузького ринку.

Стратегії диференціації мають ряд переваг, які можуть допомогти керівництву розробити унікальну нішу у галузі. Ось можливі переваги створення стратегії диференціації:

1. Зниження цінової конкуренції
2. Унікальні вироби
3. Кращі норми прибутку
4. Лояльність споживчого бренду
5. Відсутність замінників

Стратегія досліджень – це поетапний план дій, який дає напрямок думкам і зусиллям, дозволяючи систематично та за розкладом проводити дослідження для отримання якісних результатів і детальної звітності. Це дозволяє залишатися зосередженим, зменшувати розчарування, підвищувати якість, а головне – економити час та ресурси. Стратегія дослідження – це платформа для обґрунтування та експериментів, які керівництво будете проводити для досягнення бажаних цілей.

Стратегія, орієнтована на клієнта – це спосіб ведення бізнесу, орієнтований на клієнта, зосереджений на забезпеченні позитивного досвіду клієнтів до та після продажу, щоб стимулювати повторний бізнес, підвищувати лояльність клієнтів і покращувати зростання бізнесу. Але компанія, яка орієнтована на клієнта, вимагає не лише хорошого обслуговування клієнтів.

Мінімізація витрат – це процес скорочення витрат на непотрібні чи неефективні процеси. Ці зміни у витратах можуть бути незначними або різкими, але будь-який рівень скорочення витрат, ймовірно, матиме драматичний вплив на максимізацію прибутку. Стратегія та зусилля з мінімізації витрат можуть бути застосовані в будь-якій сфері бізнесу, включаючи виробництво, фрахт та упаковку, фінанси та бухгалтерський облік, людські ресурси, юридичну діяльність, маркетинг, прямі продажі тощо. Метою стратегії мінімізації витрат є визначення сфери (областей), в яких бізнес може ефективно зменшити витрати, які матимуть найбільш сприятливий вплив на максимізацію прибутку. Мінімізація витрат є необхідною умовою для забезпечення максимальної ефективності на конкурентних ринках. Аналізуючи операції та інші сфери бізнесу та зводячи їх до найбільш ефективних, «ощадливих і рівних» процесів, організації мають змогу визначити проблемні зони, змінити непродуктивні методи, спростити процедури та в кінцевому підсумку значно скоротити витрати.

Традиційні підходи до стратегії не були розроблені для швидкозмінливого світу, і провідні організації реагують на це шляхом прийняття адаптивного стратегічного підходу. Адже, чим швидший темп змін, тим більша адаптованість стає ключовим моментом.

Проведені нами дослідження показали, що адаптивний стратегічний підхід узгоджується з чотирма основними практиками, призначеними для переходу підприємства від жорсткого, зверху вниз, календарного процесу, до більш адаптивного підходу, орієнтованого на події. Адже організації, які швидше помічають нові можливості і зреагують швидше за своїх конкурентів, досягнуть успіху у динамічному цифровому просторі.

Отже, організації, вразливі до цифрових збоїв, стикаються з проблемою залишатися актуальними в умовах прискорення змін. Їм знадобиться адаптивна стратегічна здатність, яка буде реагувати на швидкі зміни, щоб досягти успіху у своїй діяльності. Завдання полягає в тому, як найкращим чином спроектувати цю адаптивну стратегічну здатність для захисту, оптимізації та зростання вартості бізнесу в умовах зростання змін і невизначеності.

Таким чином, беручи до уваги значні теоретичні напрацювання, проблематика конкурентної позиції організації залишається дискусійною. На сьогоднішній день здійснюються наукові дослідження, що стосуються наступних напрямків:

- визначення джерел конкурентних переваг фірми за умов загальної економічної кризи та світової пандемії;
- виявлення впливу компетенцій та динамічних змін на конкурентоспроможність фірми;
- вимірювання результативності та ефективності стратегічних заходів щодо зміцнення конкурентних позицій фірм;
- вибір, формування та реалізації на підприємстві комплексу управлінських рішень щодо зміцнення конкурентних позицій;

– збереження балансу інтересів усіх зацікавлених сторін – стейкхолдерів у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Варто також відзначити, що стратегічні позиції рідко є очевидними, тому для їх оцінки і пошуку нових потрібно мати власне бачення та розуміння, а також володіти творчим підходом. Деякі організації виявляють унікальні позиції, які були наявні чи доступні і для їх конкурентів, але останні просто не звертали на них ніякої уваги, тобто знехтували можливістю їх втілити в життя (наприклад, кредитування клієнта на місці продажу товарів).

Однак найчастіше нові конкурентні переваги з'являються завдяки змінам як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому. Тут головне – бути більш гнучким і швидко реагувати на нові потреби клієнтів, а також вміти побачити потенціал нового продукту та нової стратегії.

Аналізуючи особливості конкурентної позиції організації слід відмітити, що втримання сильної позиції може відбутися тоді, коли компанія перемогла своїх конкурентів-суперників власними унікальними відмінностями і вона здатна ці відмінності зберігати і надалі. Організації необхідно створювати більш вигідні пропозиції для своїх клієнтів або пропонувати ту саму продукцію чи послуги як і інші, за нижчою ціною, або два варіанти одночасно. Далі підприємству потрібно акцентувати увагу на вищому рівні рентабельності, пропонуючи для цього більшу споживчу цінність, встановлюючи вищу, ніж середня, ціну за одиницю продукції. Тоді, очевидним стає той факт, що більш висока ефективність приводить до зниження середньої собівартості одиниці продукції.

Поряд з цими основними заходами щодо укріплення конкурентної позиції організації варто здійснити і ряд допоміжних заходів, таких як: моніторинг клієнтів, збірка кінцевої продукції, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Витрати на ці заходи формуються за рахунок здійснення діяльності, а переваги за витратами виникають внаслідок більш ефективного виконання певних видів діяльності порівняно з конкурентами досліджуваної організації.

Отже, вважаємо, що основною одиницею та підґрунтям появи конкурентної переваги є успішна діяльність організації. А загальні переваги є результатом успіху усіх видів її діяльності, а не деяких з них. Виходячи з цього, пропонуємо кожній організації звертати особливу увагу на операційну ефективність, тобто ефективність, за допомогою якої підприємство здійснює краще виконання тих самих видів діяльності, що й його конкуренти. Слід зауважити, що операційна ефективність включає в себе показник дієвості, а не обмежується ним. Це стосується всіх можливостей, які дозволяють та сприяють організації краще використовувати власні ресурси, наприклад, швидшими темпами впроваджувати інноваційні технології, створюючи новий продукт чи зменшувати виробничий брак та відходи. Саме з такої точки зору, позиціонування підприємства буде означати виконання інших видів діяльності або тих самих, що й конкуренти, але по-іншому.

Сьогодні кожний сучасний бізнес працює в умовах глобальної діджиталізації, появи новітніх технологій, зростаючих очікувань споживачів та постійної загрози появи на ринку нових конкурентів. Ці ключові фактори змін викликають потребу у трансформації бізнесу, оперативних та гнучких рішеннях та, окрім цього, у підвищенні операційної ефективності.

Кожна зміна, що відбувається на ринку, відображає рівень готовності компанії змінювати свою операційну діяльність та ефективність. Саме здатність адаптуватися до зміни умов на ринку, яка є величезним викликом для кожної компанії, свідчить про потенціал майбутнього успіху.

Операційна ефективність дозволяє поєднати та гармонізувати правильний інструментарій з правильними процесами. Саме успіх такого поєднання створює

ідеальну корпоративну культуру, яка дозволяє працівникам компанії залишатись натхненними та мотивованими [8].

Серед сучасних закордонних та вітчизняних компаній відмінності в операційній ефективності є досить поширеним явищем. Деякі компанії реалізують ряд заходів, які допомагають їм отримувати від своїх вкладень більше, ніж їх конкуренти. Серед таких заходів варто виділити наступні:

- усунення непотрібних витрат;
- використання прогресивних технологій;
- впровадження ефективної системи мотивування праці;
- покращення всієї системи управління діяльністю або різними видами діяльності.

Операційна діяльність організації забезпечує основну частину його доходів, передбачає випуск або реалізацію продукції (виконання робіт, надання послуг), що спрямована на задоволення наявних потреб споживачів. Виробнича діяльність відбувається у результаті взаємодії трьох факторів: персоналу, праці та предметів праці. Здійснення виробничого процесу потребує наявних ресурсів, а саме: матеріальних, трудових, фінансових, технологічних та інформаційних.

Кожне підприємство прагне до раціонального використання ресурсів, усунення «вузьких місць», зменшення операційних витрат, удосконалення технології, скорочення часу виробництва, попередження простоїв обладнання, підвищення ефективності використання основних фондів тощо. Для вирішення цих завдань потрібне постійне спостереження, накопичення та аналіз отриманих результатів основної діяльності. Залучення до виробничої діяльності нової техніки та технології дасть можливість підприємству випускати нові, більш технологічні продукти.

Постійне покращення операційної ефективності необхідне для досягнення компанією високого рівня прибутковості. Слід зазначити, що на практиці мало яким компаніям вдавалося успішно конкурувати на основі операційної ефективності на протязі тривалого часу, адже випереджати своїх конкурентів лише завдяки кращому здійсненню операційної діяльності стає все важче. Причиною такого є поширення найкращих практик. Саме при цьому процесі конкуренти мають змогу швидко зімітувати методи управління, нові технології та технологічні процеси, способи задоволення потреб клієнтів. Саме при таких обставинах, рекомендуємо використовувати єдине правильне рішення – всі ці заходи втілювати в життя швидше за інших, тобто стати першопрохідцем.

Поряд з цим, доцільно відмітити, що в практиці діяльності компаній зустрічалися і такі випадки, коли після багатьох років вражаючого підвищення їх операційної ефективності, вони зіштовхувалися зі зменшенням прибутків. Менеджери даних компаній переслідували мету постійного та безперервного удосконалення, забуваючи про те, що його механізми ведуть дані компанії до одноманітності та імітації чужої діяльності. В кінцевому результаті всі ці дії дозволили операційній ефективності витіснити ефективну стратегію розвитку. І як результат – нульовий рівень конкурентоспроможності, знижений рівень цін, значне скорочення витрат.

На основі вищевикладеного вважаємо, що розробка успішної стратегії організації стає необхідною умовою збереження домінуючої чи сильної конкурентної позиції в умовах сучасних реалій. Суть такої стратегії полягає в тому, щоб вигідно відрізнятись від конкурентів, і вона передбачає вибір відмінних видів діяльності, щоб пропонувати своїм клієнтам унікальне поєднання цінності продукції чи послуги. Разом з тим стратегія, яка спрямована на формування стійкої конкурентної позиції організації повинна передбачати наступні заходи [7]:

- визначення ключових факторів успіху та розробка шляхів їх вдосконалення;
- проведення постійного моніторингу наявних конкурентних переваг;

- здійснення порівняльного аналізу власних конкурентних переваг із перевагами підприємств-конкурентів;
- максимальне задоволення потреб ринку;
- підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства;
- забезпечення своєчасності та стабільності постачання необхідних якісних ресурсів;
- розробка та впровадження програми формування та підтримка конкурентних переваг підприємства, з обов'язковим врахуванням вимог та переваг споживачів продукції.

Ефект від конкурентної переваги виражається в результатах, які можуть бути отримані при її використанні. Характер ефекту від реалізації конкурентних переваг значною мірою залежить від того, якій саме з конкурентних стратегій в межах стратегічного набору вони відповідають. Конкурентна стратегія має базуватися на двох важливих умовах:

- 1) обов'язкове визначення стратегічної мети підприємства щодо даного товару або послуги з погляду масштабу конкуренції;
- 2) обрано тип основної конкурентної переваги.

Виходячи з даних умов, організація може:

- визначити власну конкурентну перевагу, з точки зору бажаної найкращої позиції на майбутнє;
- ухвалити рішення щодо досягнення даної конкурентної переваги в конкретній сфері;
- спробувати послабити переваги конкурентів.

Реалізація ефективної стратегії забезпечить високий конкурентний статус організації. Для поліпшення конкурентного статусу підприємства слід реалізувати наступні дії:

1. Залучати та використовувати всі можливі канали комунікації з метою забезпечення зворотного зв'язку між споживачем та підприємством.
2. Здійснювати оцінку та облік прихильності і задоволеності споживача.
3. Сформуванню систему морального та матеріального заохочення працівників з метою підвищення якості та продуктивності їх діяльності.
4. Розробити гнучку і ефективну програму збуту з метою утримування постійних та залучення нових клієнтів.
5. Проводити рекламні кампанії з метою формування позитивного іміджу підприємства з урахуванням потреб клієнтів.
6. Формувати високу ділову репутацію підприємства шляхом забезпечення обов'язкового виконання договірних зобов'язань.
7. Періодично ознайомлювати персонал з майбутніми планами керівництва з метою підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва.
8. Розвивати інфраструктуру підприємства з метою задоволення зростаючих запитів працівників та клієнтів.

Щоб даний механізм був ефективним, він повинен базуватися на певних принципах:

- забезпечення єдності цілей і дій, як всієї організації, так і окремих її ланок;
- єдності системи мотивації, що сприяє зацікавленості всіх виконавців в підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства;
- використання сучасної технологічної бази для управління, що дозволяє з мінімальними ресурсами в реальному режимі часу вирішувати питання забезпечення конкурентоспроможності.

В умовах кризи та пандемії кожному підприємству необхідно розробити організаційний механізм забезпечення підвищення конкурентоспроможності, який



повинен базуватися на наступних етапах:

- стратегічному моніторингу, що має відображати суперечливість економічного середовища, альтернативних тенденцій, протиріччя системи економічних інтересів ділових партнерів та конкурентів;
- розробці управлінських рішень на базі аналізу зовнішнього середовища – збір повної, достовірної та правдивої інформації про зовнішнє середовище, оцінку його фактичного стану та стратегічний аналіз або прогнозування на довгострокову перспективу;
- ситуаційному аналізу, що враховує слабкі та сильні сторони підприємства і є основою для формування концепції конкурентоспроможної ділової стратегії, зорієнтованої на зовнішнє оточення.

## 5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

З метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку ситуацій в зовнішньому середовищі, а також формування стійкої конкурентної позиції підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг оточення, зокрема конкурентного, проводити оцінку власних конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні альтернативи та коригуючі дії для стратегії розвитку. Такі дії вимагають здійснення узагальненої оцінки наявних конкурентних позицій організації та перспектив їх утримання і появи нових в майбутньому за певними характеристиками і в цілому дозволяють підвищити обґрунтованість вибору стратегії розвитку підприємства як системи дій та заходів із розширення множини конкурентних переваг та зміцнення конкурентоспроможності.

Author details (in English)

## COMPETITIVE ADVANTAGES AS THE BASIS OF A SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL STRATEGY

**Nataliia KYRYCH**

e-mail: [nkuruch@gmail.com](mailto:nkuruch@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7728-9787>

**Nataliia YURYK**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University  
56 Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine

e-mail: [malvina242977@gmail.com](mailto:malvina242977@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

**Nataliia SHVEDA**

e-mail: [nshveda1509@gmail.com](mailto:nshveda1509@gmail.com)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0278-3243>

**Abstract.** *In the article the competitive advantages essence of the organization is considered and it stated the advantages presence in a particular area indicates the success of the organization compared to competitors. Competitive advantage can be seen (discovered) in comparing your own organization with competitors. An important and necessary element of the competitive advantage formation and further development is an effective strategy (including competitive) of the organization. In the article, it stated that competitive advantage is an integral part of the organization strategic potential and the basis of organization strong competitive position and determines the nature of its strategy. Today the innovation using is the main tool for achieving competitiveness and competitive advantage of the organization, that allows exploring market opportunities, tries to stand out from similar services of competitors and fill specific market segments. In the article, it defined that the new competitive advantages formation is the most important moment in the organization to achieve a stable competitive position in the market and its own success. Competitive position is a comparative description of the organization main market parameters in modern conditions and its products relative to the competitor. Determining your own competitive position is the first step for competitive analysis and organization's future strategy development. It is investigated that experts distinguish several degrees of competitive position: dominant, strong, favorable, reliable, weak, and unviable. For an organization that plans its activities and tries to maintain a dominant or strong competitive position, it is proposed to implement the following types of strategy: differentiation strategy; research strategy; customer-oriented strategy; cost minimization; adaptive strategy. In the article, it stated that maintaining a strong*

position could occur when the company has defeated its rivals by its own unique differences and it is able to maintain these differences in the future. As a basis for success and competitive advantage, each organization is offered to pay strong attention to operational efficiency, ie efficiency with which the company performs better the same activities as its competitors.

**Key words:** strategy, organization, competitive advantage, competitive position, development, operational efficiency.

## Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>

### Funding

The authors received no direct funding for this research.

### Citation information

Kyrych, N., Yuryk, N. & Shveda, N. (2021) Konkurentni perevahy yak osnova uspishnoi stratehii rozvytku orhanizatsii [Competitive advantages as the basis of a successful organizational strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 334-344. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>

## Використана література:

1. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 15, частина 1. 2017. С. 42-45.
2. Зось-Кіур М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.
3. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. №11. С. 65–70.
4. Котлик А. В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. Управління розвитком. 2011. №4. С.135-136
5. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
6. Микитюк О. Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах. ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. №10(151). С. 83–88. DOI: [10.17721/1728-2667.2013/151-10/18](https://doi.org/10.17721/1728-2667.2013/151-10/18)
7. Нечитайло Д. Операційна ефективність. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/operational-excellence.html>
8. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В. , Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

## References

1. Bondarenko S. M., Lisovskyi M. Yu. (2017) Konkurentni perevahy – unikalni osoblyvosti suchasnykh pidpriemstv. [Competitive advantages as unique features of modern enterprises] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. (15/1). pp.42-45. [In Ukrainian].

2. Zos-Kior M. V., Bryzhan K. O. (2017) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnosti. [Enterprise competitiveness management in conditions of instability] Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky» (6). pp. 62–65. [In Ukrainian].
3. Kasych A. O., Hlushchenko D. O. (2016) Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical and practical aspects of enterprise competitiveness management] Ekonomika ta derzhava. (11) pp. 65–70. [In Ukrainian].
4. Kotlyk A. V. (2011) Doslidzhennia sutnosti kluchovykh poniat teorii konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta zviazkiv mizh nymy [Exploring the key concepts essence of the enterprise competitiveness theory and the relationships between them] Upravlinnia rozvytkom (4) pp.135-136. [In Ukrainian].
5. Lupak R. L., Vasylytsiv T. H. (2016) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: navch. posib. [Competitiveness of the enterprise: textbook] Lviv : Vydavnytstvo LKA. 484 pp. [In Ukrainian].
6. Mykytiuk O. (2013) Konkurentni perevahy pidpriemstv v kooperatsiinykh vidnosynakh [Competitive advantages of enterprises in cooperative relations] VISNYK Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka (10(151)). pp. 83–88. [In Ukrainian] DOI: [10.17721/1728-2667.2013/151-10/18](https://doi.org/10.17721/1728-2667.2013/151-10/18)
7. Nechytailo D. Operatsiina efektyvnist [Operational efficiency] URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/operational-excellence.html> [In Ukrainian].
8. Ivanov Yu. B., Kyzym M. O., Tyshchenko O. M., Ivanova O. Yu., Revenko O. V., Chechetova-Terashvili T. M. (2010) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: Pidruchnyk [Enterprise Competitiveness Management: Textbook] Kharkiv: VD «INZhEK». 320 pp. [In Ukrainian].



© 2021 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.  
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.  
 You are free to:  
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.  
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.  
 Under the following terms:  
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.  
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.  
 No additional restrictions  
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

