

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72>
УДК 658:005.332.4(075.8)

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>
ResearcherID:
<https://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПОГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ¹

Авторка досліджує еволюцію управлінсько-орієнтованого підходу до формування та реалізації конкурентних переваг фірм, звертає особливу увагу на пошук джерел унікальності – товарів і послуг, прийомів ведення бізнесу, управління розвитком фірми. Доводить, що створення конкурентних переваг є спеціальною управлінською діяльністю, формулює рекомендації менеджменту щодо реалізації конкурентних стратегій в умовах «нової нормальності» та глобальних викликів, зокрема в умовах воєнного часу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, унікальність бізнесу, «нова нормальність», партнерство, квазіпартнерство, конкурентоспроможність під час війни.

JEL Classification: D81, L26, L21, M10.

Постановка проблеми. Термін «конкурентна перевага» використовується як ученими-теоретиками, так і практиками бізнесу. Найчастіше йдеться про забезпечення кращих умов виробництва і реалізації продукції на ринку й одер-

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).
© Шевченко Л. С., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

жання фірмою прибутку. Фірми, які мають сильні конкурентні переваги і реалізують їх, досягають високих показників конкурентоспроможності. Утім, це не можливо без постійного вдосконалення конкурентного управління фірмами, особливо в умовах невизначеності і непередбачуваності їхнього бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів господарювання ведуться давно. Одним із перших, хто використав поняття «конкурентні переваги», був І. Ансофф (I. Ansoff) [1]. Свою теорію конкурентних переваг у 1970–1980-ті роки сформував М. Портер (M. Porter) [2–4]. У 1984 р. Д. Дей (G. Day) висловив ідею «стійкої конкурентної переваги» та запропонував типи стратегій, які можуть підтримувати конкурентні переваги підприємств [5, с. 56]. У 1990 р. вийшла книга М. Беста (M. Best) «Нова конкуренція. Інститути промислового розвитку», у якій визначено джерела конкурентних переваг підприємницької фірми [6]. Широкої відомості набув дискурс Джея Б. Барні (Jay B. Barney) 1991 р. про стійку конкурентну перевагу, основу на поєднанні ресурсів і можливостей [7]. Привертають увагу також обґрунтування конкурентних переваг і конкурентоспроможності фірм в умовах так званої «нової нормальності».

Мета статті – розкрити сутність і еволюцію управлінсько-орієнтованого підходу до формування конкурентних переваг фірм, надати певні рекомендації менеджменту щодо реалізації конкурентних стратегій в умовах «нової нормальності» та глобальних змін.

Виклад основного матеріалу.

1. Конкурентні переваги бізнесу (фірми): фокус унікальності.

Найбільш системні дослідження конкуренції та конкурентоспроможності фірм містять праці відомого американського економіста М. Портера (M. Porter) [2–4]. На його думку, для успішного ведення конкуренції фірми повинні мати певні переваги – порівняльні та конкурентні.

Порівняльні переваги (М. Портер назвав їх «перевагами низьких порядків») дозволяють компаніям продавати товари за нижчими цінами й тому отримувати вищий прибуток, ніж конкуренти, але доволі швидко освоюються іншими учасниками ринку, тому існують нетривалий час. У традиційній економіці такі переваги у фірм виникають завдяки:

1) особливим географічним чинникам: вигідному розташуванню, наявності транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані;

2) демографічним можливостям: наявності робочої сили необхідної кваліфікації, освітнього та професійного рівня, нерідко «дешевої робочої сили» в регіоні чи країні або можливості залучення робочої сили з інших регіонів;

3) загальноекономічним умовам ведення бізнесу в країні: зростаючій місткості ринків, на яких діють фірми; стимулювальній політиці уряду у сфері інвестицій, кредитування, оподаткування; можливості скористатися ефектом масштабу й ефектом досвіду; наявності джерел додаткового фінансування; розвитку ринкової інфраструктури; поширенню міжфірмової кооперації; наданню послуг різноманітних посередників тощо.

Конкурентні переваги – це ті споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які *відрізняють* діяльність фірми від конкурентів, дають змогу зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. Конкурентні переваги є «перевагами високих порядків», створюються самими фірмами, а їх копіювання значно ускладнене. Інколи такі переваги називають ще *диференціальними* [8]. М. Портер головними конкурентними перевагами фірм уважав:

1) *низькі витрати виробництва*. Вони досягаються шляхом підвищення продуктивності праці, контролю за видатками, використання ефективних методів збуту і просування товарів. Орієнтуючись на низькі витрати виробництва, фірма виграє в ціновій боротьбі з існуючими конкурентами та створює бар'єри для появи в галузі нових конкурентів;

2) *диференціацію товарів / послуг* за допомогою технологічного вдосконалення обладнання, виведення на ринок нової продукції, надання якісного післяпродажного сервісу, створення позитивного іміджу товарної марки виробника, реклами;

3) *концентрацію на потребах одного ринкового сегменту*. Особливе значення при цьому має розширення маркетингового впливу на споживачів: поліпшення якості продукту, встановлення справедливої ціни, своєчасне реагування на запити споживачів, ефективне обслуговування клієнтів.

У подальших виданнях своєї книги «Competitive Advantage» М. Портер акцентував увагу не просто на диференціації товарів і послуг, а на джерелах їхньої *унікальності*. «Унікальність компанії в будь-якому виді діяльності, який стосується створення вартості, визначається набором основних факторів, аналогічних факторам, які впливають на витрати. Не визначивши й не зрозумівши їх, компанія не може розробляти нових форм диференціації чи визначити, наскільки стійка її поточна диференціація» [9]. До основних факторів, які забезпечують унікальність, розташувавши їх у порядку значущості, М. Портер відніс:

політичні установки: компанії обирають, якою діяльністю займатися та як її реалізовувати, керуючись політикою як інструментом реалізації стратегії;

зчеплення в ланцюжку створення вартості, або зв'язки із постачальниками та каналами збуту, які використовує компанія та які можуть забезпечити унікальність, якщо спосіб виконання певного виду діяльності впливає на інші;

вибір часу початку певної діяльності: якщо компанія першою обрала певний імідж продукту і заявила про це, інші вже не зможуть його використовувати, і компанія стає унікальною;

розташування виробника, наприклад, вибір найзручніших місць для підприємств фірми;

ефективні взаємозв'язки між бізнес-одинацями фірми, які спільно виконують певні бізнес-функції;

навчання працівників і постійний обмін знаннями, які є власністю компанії;

інтеграція нових видів діяльності, що допомагає краще контролювати їхню ефективність або координувати з нею інші види діяльності;

масштаб: великий масштаб може дозволити займатися певною унікальною діяльністю, отримуючи результат, якого не вдалося б досягти за малих обсягів виробництва, однак, за певних обставин, може знизити гнучкість компанії стосовно запитів клієнтів;

інституційні фактори: наприклад, правильні «зчеплення з профспілками» можуть створити унікальні умови кадрової роботи фірми [9].

Ідея пошуку унікальностей фірми була підтримана більшістю дослідників і практиків бізнесу. Так, експерт із стратегічного менеджменту Джей Б. Барні (Jay B. Barney) висунув припущення, що саме *відмінності* кожної компанії слід використовувати для отримання конкурентних переваг. Барні запропонував теорію конкурентних переваг, основу на ресурсах, використанні ресурсного огляду (RBV). Акцент було зроблено на особливій комбінації ресурсів і основних компетенцій, що роблять компанію *унікальною* порівняно з конкурентами. Барні стверджував, що для того, аби ресурси мали потенціал джерела стійких конкурентних переваг, вони повинні бути цінними, рідкісними, неповторними та незамінними.

Матеріальні ресурси, такі як технологія, можуть купувати інші конкуренти, щоб отримати конкурентну перевагу. Нематеріальні ресурси, такі як позитивне впізнавання торгової марки, не можна придбати, вони є основним джерелом стійких конкурентних переваг [7].

Творення унікальності як мета й завдання бізнесу зберігається також у *концепції основної (базової) компетентності* С. К. Прахалада (S. K. Prahalad) і Г. Хамела (G. Hamel). Головною конкурентною перевагою підприємства в їхній моделі є навички, знання, технології і відносини, що забезпечують підприємству інтелектуальне лідерство в галузі й на ринку. Вони можуть стосуватися персоналу компанії, якості продукції, інновацій та інтелектуальної власності, екосистеми продажів, омніканальної підтримки, орієнтованої на покупців, масштабування бізнесу та ін. Для того аби компетенції були «основними», вони мають відповідати трьом критеріям: 1) пропонувати по-

купцям реальні вигоди; 2) відрізнитися унікальністю, бути такими, що не піддаються копіюванню / імітуванню; 3) забезпечувати доступ до багатьох ринків. Такі компетентності створюють потужний фундамент для унікального конкурентного позиціонування фірми і стійкі, стратегічні конкурентні переваги [10; 11].

Інші дослідники сконцентрували свою увагу на конкурентних перевагах, пов'язаних із задоволенням потреб споживачів. Так, М. Трейсі (M. Treacy) і Ф. Вірсема (F. Wiersema) у публікаціях 1993–1995 рр. відзначали, що компанії досягають позиції лідера, якщо можуть: а) лідирувати у своїй галузі за ціною та зручністю обслуговування споживачів (мати функціональну перевагу); б) встановлювати тісний зв'язок зі споживачем за допомогою точного сегментування ринків і подальшого пристосування своїх товарів (послуг) до потреб цільових споживачів; в) пропонувати ринку новітні товари й послуги [12; 13].

У працях Б. Міттела (B. Mittal) і Дж. Шес (J. Sheth) обґрунтовано необхідність створення «зони цінності» для споживача. Остання має три складові: реалізація продукту, ціна й персоналізація. Реалізація продукту включає в себе якість, інновацію та індивідуалізацію пропозицій споживачам. Поняття ціни трактується як установлення: а) справедливої, з точки зору споживачів, ціни; б) ціни, що створює (додає) цінність. Вона повинна бути кращою, ніж у конкурентів або продуктів-замінників. Персоналізація означає доступність компанії споживачам, швидку реакцію на запити, потреби і проблеми споживачів, професійне обслуговування клієнтів; побудову довгострокових відносин між компанією і споживачами [14].

С. Свенсон (S. Swenson) зазначає, що «конкурентна перевага є синонімом „унікальної торгової пропозиції” компанії, або відмінної причини, з якої клієнти постійно придбавають товари чи послуги компанії ... Диференційна конкурентна перевага вважається святим граалем конкурентних переваг. Компанія з диференційованими конкурентними перевагами пропонує продукти, які є унікальними та вищими за якістю, ... утримує сильну конкурентну перевагу завдяки кільком елементам свого бізнесу, створюючи таким чином великий розрив між компанією та її аналогами в галузі» [15].

Т. Стюарт (T. Stewart), Харарі Орен (Harari Oren), Пітер Ван Норт (Peter Van North), Х. МакДональд (H. MacDonald), Д. Клейн (D. Klein), У. Букович (W. Bukovich), Р. Уільямс (R. Williams) та інші дослідники пов'язують конкурентні переваги й унікальність підприємства з його *інтелектуальним капіталом*. Останній включає в себе знання, досвід, інформацію та інтелектуальну власність і бере участь у створенні цінностей. «Інформація та знання, – писав Т. Стюарт, – термоядерна зброя у конкурентній боротьбі нашого часу. Знання

являють більшу цінність і мають більшу могутність, ніж природні ресурси, гігантські підприємства або солідний рахунок у банку. Wal-Mart, Microsoft і Toyota стали лідерами не тому, що були багатшими за Sears, IBM чи General Motors, – як раз навпаки. Але у них було дещо цінніше за матеріальні чи фінансові фонди. У них був інтелектуальний капітал» [16].

До найважливіших конкурентних переваг фірми зараз також відносять:

якість управління підприємством: створення ефективних стратегічних бізнес-одиниць, уміння вести симетричну й асиметричну конкуренцію, сформувати конкурентоспроможний персонал, забезпечити збалансоване зростання;

позитивну репутацію підприємства. Остання породжує довіру до його діяльності, впливає на вибір покупцем товару або послуги, знижує ризик взаємодії з підприємством інших суб'єктів ринку, дає можливість легко здобувати різні ресурси тощо. Негативна репутація, навпаки, може спрацювати як фактор руйнації ринків, породжуючи недовіру до підприємства та його менеджменту, стаючи бар'єром для угод і взаємовигідних обмінів;

корпоративну соціальну відповідальність і соціальне підприємництво. Дослідники зазначають, що «сценарій розвитку людства, де бізнес фокусується на прибутку, ігноруючи екологію та людяність, буде катастрофічним. Тому соціальність бізнесу буде конкурентною перевагою в новій економіці». Прихильники такого підходу прагнуть змінити світ, створити соціальну або екологічну цінність, згенерувати позитивний вплив. Але не відмовляються при цьому заробляти гроші. По своїй суті, соціальне підприємництво балансує між комерційною та неприбутковою діяльністю [17].

В одній із сучасних популярних публікацій наводяться відразу 35 практичних прикладів конкурентних переваг, «на яких можна вчитися» [18].

2. Створення конкурентних переваг як управлінська діяльність.

Фактори, які забезпечують унікальність, можуть відрізнитися залежно від виду діяльності й галузі. Тому керівництво фірми повинно постійно аналізувати всі сфери, що забезпечують її унікальність, бути готовим до організаційних змін. Створення конкурентних переваг є спеціальною управлінською діяльністю – системним процесом планових, керованих, спрямованих змін (перетворень) для підвищення або збереження організаційної ефективності та конкурентоспроможності [19; 20]. Вона відбувається з урахуванням багатьох чинників, насамперед: візії та місії бізнес-організації, цілей і завдань, наявних ресурсів, стану внутрішнього (сильні та слабкі сторони фірми) і зовнішнього (можливості і загрози розвитку) середовища фірми та методології стратегічного позиціонування.

По-перше, фірми, які ставлять за мету створення конкурентних переваг, повинні зберігати їх тривалий час, тобто мати *стійку конкурентну перевагу*.

Розвиваючи цю думку, дослідники з Бразилії С. К. П. Лопес (S. C. P. Lopes), У. Е. Г. Лопес (H. E. G. Lopes), К. Г. Колета (K. G. Coleta), В. К. Родрігес (V. C. Rodrigues) [21] установили, що на окремих висококонкурентних ринках (наприклад, інформацій і технологій) формується інший конкурентний сценарій, який рухає бізнес до високої конкуренції. Конкурентна перевага потребує врахування двох основних підходів цього терміна. Перший – це *тимчасовий підхід*: ринки повинні бути динамічними в короткостроковому періоді, а фірмам і організаціям необхідно постійно оновлювати інформацію про продукти й управління мережею, щоб задовольнити нестабільні та рухливі вимоги ринку. Другий – це *стійкий підхід*: надалі фірми й організації повинні розробити й упровадити дії, що дозволять їм зберегти конкурентну позицію. Для цього їм потрібно постійно створювати й підтримувати довгострокову цінність завдяки унікальності свого бізнесу, невідтворюваності своїх бізнес-моделей і здатності ефективно замінювати ресурси. Але звичайний стійкий підхід до роботи з довгостроковими статичними бізнес-моделями може бути складним у нестабільних умовах ринків, на яких працюють реальні фірми й організації. Потрібно застосовувати динамічні бізнес-моделі функціонування фірм і організацій, що створюють і отримують вартість. Останні підсилюють конкурентну адаптацію в короткостроковій перспективі, оскільки дозволяють переосмислити, адаптувати, трансформувати або замінити традиційні статичні бізнес-моделі на конкурентне середовище. Як наслідок – отримати вартість і створити стійку конкурентну перевагу.

По-друге, завдання створення унікальності фірми тісно пов'язується зі здобуттям нею *стратегічної конкурентної переваги*. Саме на це звернув увагу М. Бест (M. Best), який у 1990 р. опублікував книгу «Нова конкуренція. Інститути промислового розвитку» [6]. М. Бест виявив появу нових на той час принципів виробництва й організації бізнесу в індустріальних суспільствах Заходу. «Стара конкуренція», заснована на великомасштабному промисловому виробництві, на його думку, поступається місцем новим формам конкуренції, що базуються на малих фірмах як стратегічних агентах на національному й міжнародному ринках. «Нова конкуренція» має чотири виміри: організація фірми; типи координації фаз продуктового ланцюжка; організація галузі і тип промислової політики, – і характеризується стратегіями за кожним із цих напрямів. М. Бест виходив із того, що фірма є колективним підприємцем. Будучи прихильником теорії Й. Шумпетера (J. Schumpeter), М. Бест уважав, що не ринок, а саме фірма потребує особливої уваги: не цінова конкуренція, а «конкуренція з боку нових товарів, нових технологій, нових джерел пропозицій, нових типів організацій» є джерелом багатства націй. Відмінностями і, відповідно, конкурентними перевагами підприємницької фірми тому є:

1) стратегічна орієнтація: підприємницька фірма обирає сферу конкуренції, у той час як ієрархічна фірма приймає конкуренцію як даність;

2) набуття (виграш) стратегічної переваги шляхом інновацій – постійного вдосконалення виробничого процесу і продукту (на відміну від ієрархічної фірми, для якої важливим є виграш від мінімізації виробничих витрат при постійності виробничих операцій, асортименту й дизайну продукції; ієрархічна фірма не відмовляється від інновацій, але розглядає їх як інструмент зниження витрат). Для підприємницької фірми інновації – це не різкі зміни, а накопичення збалансованих взаємних змін продукту, виробництва й організації. Успіх залежить не від спроможності максимально скорочувати витрати, а від мінімізації часу розроблення нового продукту й часу, необхідного для заміни старого продукту на новий;

3) підтримання організаційної гнучкості, необхідної для адаптації конкурентної стратегії фірми до сильних і слабких переваг і недоліків конкурентів у будь-який період часу.

По-третє, *стратегічні конкурентні переваги фірми мають бути реалізованими*. Саме за такої умови можна буде говорити про конкурентоспроможність бізнесу (фірми).

3. Конкурентне управління бізнесом в умовах «нової нормальності» (new normality).

Особливої актуальності створення та реалізація конкурентних переваг фірми набувають в умовах «нової нормальності». Ідеться про зростання невизначеності та пов'язаної з нею нестабільності (волатильності) і, як наслідок, зниження передбачуваності поведінки економічних суб'єктів. Термін виник ще в період Великої депресії в США. Почав знову використовуватися після економічної кризи 2008 р. Особливої актуальності набув у 2020 р. в умовах пандемії COVID-19 (експерти, наприклад, виділили сім головних елементів нового, поствірусного світу: збільшення дистанції між людьми, стресостійкість і ефективність як *must-have* навички для бізнесу, зростання цифрової економіки, а також посилення втручання в неї уряду, більше перевірок для бізнесу, зміна купівельної поведінки і повторний винахід робочих процесів як життя необхідність для компаній), а в 2021 р. – з початком військової агресії росії проти України¹.

Зараз термін *new normality* має широке значення: його використовують для визначення нових умов праці, пересувань тощо [23], до яких потрібно прилаштовуватися, а для цього бути гнучкими та відкритими до постійних змін.

¹ А. М. Колот і О. О. Герасименко називають російську військову агресію «принципово новою (не) нормальністю» (див.: [22, с. 66]).

У сфері менеджменту «нова нормальність» полягає в тому, що старі моделі управління руйнуються, а універсальні рецепти ведення бізнесу відсутні. Вирішальною стає швидкість прийняття та втілення управлінських рішень. Популярності набули концепція VUCA (для керівництва організаціями, що розвиваються, у сценарії нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності), а під час пандемії COVID-19 – концепція BANI (керівництво в умовах крихких фундаментів бізнесу, постійного занепокоєння та нелінійності при прийнятті рішень, неможливості створити структуровані організації та контролювати всі сфери і види діяльності) [24]. Доля компанії, її доходи та прибутки тепер залежать від здатності втілити стратегію. Це «остання конкурентна перевага» в умовах нової нормальності. «Втілення стратегії – головний пріоритет для керівників у всьому світі», – пише Ж. Пейл (J. Pale) [25]. Причому метою управлінців повинно бути не тільки творення нових конкурентних переваг, а насамперед зменшення невизначеності шляхом: пошуку нових прийомів адаптації до конкурентного середовища в умовах його постійних змін; використання інструментарію прогнозування, форсайту, управління ризиками, бізнес-експериментування тощо.

Однак форми подолання невизначеності можуть бути прямо протилежними. З одного боку, саме «нормальним» стає розвиток *партнерства і співробітництва з конкурентами* (прямими та явними). Американський економіст Джеймс Ф. Мур (J. F. Moore) ще наприкінці 1990-х років писав про взаємозв'язок конкуренції, еволюції та кооперації [26]. Концепцію коеволюційного розвитку фірми розвивали також американські вчені-економісти А. М. Брандербургер (A. M. Brandenburger) і Б. Дж. Налебуфф (B. J. Nalebuff) [27]. На їхню думку, фірма може створити конкурентну перевагу за рахунок координації своїх зв'язків із постачальниками, збутовиками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками – якщо їхня господарська діяльність тісно взаємопов'язана, а часта зміна ділових партнерів є економічно не вигідною і призводить до істотного збільшення трансакційних витрат у кожного учасника ринку.

При цьому взаємини між фірмами-партнерами переростають спочатку в *партнерські мережі*. Найважливішими з них є: «виробник – споживач продукції», «виробник – ринковий посередник», «виробник – постачальник ресурсів», «виробник – виробник». Потім на цій основі формуються «*бізнес-екосистеми*», які являють собою економічну спільноту взаємодіючих організацій і окремих осіб ділового світу [28]. Членами екосистеми є постачальники, дистриб'ютори, покупці, провідні виробники, конкуренти, державні установи й інші зацікавлені особи, які представляють різні галузі. Вони тісно пов'язані з фірмою і між собою як через конкуренцію, так і через співробітництво,

впливають на інших і зазнають вплив на собі, змушені адаптуватися до бізнес-середовища, як у біологічній системі. Конкурентними перевагами успішної екосистеми стають: зростання кількості клієнтів та обсягів реалізації у компаній-учасників; висока швидкість обміну діловою інформацією, кращими практиками та ноу-хау за рахунок користування загальною інфраструктурою і базою клієнтів; краще задоволення потреб клієнтів. Але партнерство, підприємницькі мережі і навіть бізнес-екосистеми не усувають і не замінюють собою конкуренцію. Кожен з їхніх учасників прагне посилити насамперед свою власну конкурентну позицію. Крім того, партнерства потребують організації та узгодження дій їхніх учасників; вони можуть мати обмеження з боку національних регуляторів і антимонопольних структур.

З іншого боку, «нова нормальність» не виключає проявів *квазіпартнерства* – шляхом злиття бізнесу й політики або якщо бізнес схиляє органи влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю до антиконкурентних дій.

Привертає увагу дослідження цих питань на прикладі Італії [29]. Його автори аналізують політичні зв'язки, а саме діяльність політиків, які є штатними чи позаштатними працівниками компаній, або ж виступають їх консультантами чи експертами. В Італії близько 4,5% фірм мають політичні зв'язки, вони є роботодавцями для 33,6% працюючих. При цьому політичні зв'язки є у 45% великих компаній, у яких працює понад 100 осіб. Крім того, чим старша фірма, тим більша ймовірність наявності у неї політичних зв'язків, а це, у свою чергу, впливає на її довговічність. Отже, які висновки дослідження для конкурентних відносин?

1. *Наявність політичних зв'язків значно збільшує шанси фірми вижити в довгостроковому періоді.* Останні зростають разом із рівнем впливовості політиків, з якими фірма пов'язана. Крім того, політично пов'язані фірми зазвичай є великими за розмірами.

2. *Наявність у штаті компанії місцевого політика дає можливість використати його політичний вплив для отримання переваг над конкурентами.* З одного боку, політичні зв'язки допомагають долати перепони для входу в галузь, що може сприяти збільшенню кількості компаній і формуванню конкурентного середовища. З іншого боку, це призводить до погіршення конкуренції: на ринок потрапляють не ті компанії, що мають кращу продукцію і послуги, а ті, що заручилися політичною підтримкою.

3. *Політичні зв'язки зменшують ризики ведення бізнесу.* Фірми з політичними зв'язками в середньому мають на 3,2% більше працівників порівняно з конкурентами без зв'язків. Наявність політичних зв'язків також збільшує додану вартість на 3,9%, а зв'язки з великою політичною партією – на 4,9%.

Великі компанії завдяки політичній протекції продовжують працювати на ринку, в той час як конкуренти без політичної підтримки його залишають. Відбувається перерозподіл звільнених працівників на користь великих фірм.

4. *Політичні зв'язки послаблюють конкурентне середовище, що призводить до погіршення розвитку всієї галузі.* У галузі економіки з політичними зв'язками входить дедалі менше нових підприємств, у них домінують великі та старі підприємства, які мають нижчу продуктивність і повільніше зростають. Відбувається надмірна концентрація галузей, що в результаті негативно впливає на динамічність бізнес-середовища.

5. *Компанії з політичною підтримкою на ринку мають, по суті, два варіанти розвитку:* а) розробляти, впроваджувати та поширювати інновації; б) захищати своє ринкове становище шляхом усунення конкурентів. Фірми з політичними зв'язками, як правило, обирають останній варіант, причому чим старша фірма, тим вона менш інноваційна.

6. *Наявність політичних зв'язків дозволяє компаніям обходити незручні регуляторні та бюрократичні бар'єри,* що призводить до погіршення конкурентного середовища, зменшення інноваційної активності галузі та спаду економіки загалом.

Незважаючи на такий світовий досвід, деякі вітчизняні дослідники до конкурентних переваг підприємств продовжують відносити:

- переваги, що базуються на нормативно-правових актах (законах, постановах уряду, рішеннях різних органів влади й управління): пільги або привілеї, надані підприємствам галузі або регіону; можливості безперешкодного ввезення-вивезення товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, держави); виняткові права на інтелектуальну власність;

- переваги внаслідок адміністративних заходів – обмеження діяльності конкурентів-виробників (постачальників) шляхом відмови їм у видачі патентів і ліцензій, виділенні землі, наданні виробничих і службових приміщень, ускладненні процедури реєстрації підприємств;

- переваги позаправового характеру: використання недобросовісної конкуренції або кримінальних (наприклад, рейдерських) дій проти конкурентів, чим порушують законодавство України.

Звертають увагу на те, що в Україні поступово вибудовувалася система неринкових методів і способів конкуренції: 1) адміністративно-управлінські конкурентні переваги – основані на використанні повноважень, інструментів і важелів впливу державної влади; 2) силові конкурентні переваги – передбачають фізичний вплив на конкурентів чи загрози такого впливу. Якщо конкуруючі фірми використовують адміністративний чи силовий ресурс, перемагає та, у котрій потужніша адміністративно-силова підтримка. Якщо

ж у когось немає можливостей залучити неринкові важелі впливу, він, скоріше за все, програє [30].

Такі «переваги» бізнесу не є конкурентними. Закон України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 15) відносить «прийняття будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції» до *антиконкурентних дій* органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю і визначає відповідні форми відповідальності [31].

Навіть більше, «нова нормальність» значно підвищує роль права як чинника конкурентоспроможності бізнесу. А. Массон (A. Masson) і Х. Бутінон-Дюма (H. Bouthinon-Dumas), які започаткували новий методологічний підхід Law & Management, пояснюють високу ефективність окремих бізнес-організацій саме дотриманням права й законодавства, розробленням і реалізацією правових стратегій [32]. Г. Сідель (G. Siedel) і Х. Хаапіо (H. Haapio) стверджують, що ефективні менеджери використовують знання права для мінімізації витрат і ризиків, утримання в організації ключових талантів, співробітництва в галузі інновацій, захисту інтелектуальної власності, створення цінностей для клієнтів. Підхід менеджерів до управління є *реактивним*, коли вони вже стикнулися з правовими проблемами (законом) і змушені на них реагувати, і є *проактивним*, якщо дотримання норм права використовується для попередження проблем і досягнення конкурентних переваг [33]. Проактивний підхід до управління організацією передбачає розроблення юридичного плану дій менеджера і включає два елементи: 1) намагання запобігти майбутнім юридичним проблемам (профілактичний підхід); 2) прагнення розв'язати юридичні проблеми і створити цим нові бізнес-можливості для розвитку фірми [34].

4. Конкурентне управління бізнесом в умовах війни.

Навряд чи зараз можна здійснити розгалужене дослідження стану і перспектив розвитку вітчизняного бізнесу в умовах російсько-української війни, розпочатої агресором 24 лютого 2022 р., а фактично у 2014 р. Проте перші уроки війни бізнес уже усвідомив. Найбільшим викликом для нього стали безпека й захист працівників, логістика і транспорт, відсутність клієнтів і замовлень, абсолютно нова демографічна ситуація в країні (кількість тимчасово переміщених осіб у межах України зараз становить близько 4 млн осіб), дисфункції ринків праці, а головним джерелом стійкості та конкурентоспро-

можності підприємств – *здатність якомога швидше адаптуватися до нових умов ведення бізнесу*. Цьому певною мірою сприяли:

1) релокація бізнесу: на 28 травня 2022 р. за державною програмою з релокації українських виробництв понад 600 підприємств перемістили свої потужності з областей, де тривають бойові дії. Більша частина з них відновила свою діяльність на безпечних територіях – загалом 20% перевезли підприємства в інші регіони України; 4,4% переїхали за кордон. Проте й ризиків таких змін доволі багато: працівникам приходится звикати до нового місця проживання, нового режиму роботи, нових трудових відносин у нових трудових колективах;

3) зміна бізнес-моделі та запуск нових бізнес-напрямів або послуг;

4) вихід на нові ринки, зокрема іноземні: 13% підприємців шукали нових клієнтів за межами України, 9% шукали фінансування в інших країнах [35]. Українські ІТ-роботодавці, наприклад, масово відкривають нові офіси й центри розробки у Європі через чутливість замовників до ризиків. З 24 лютого 2022 р. про запуск нових центрів розробки в Україні або за її межами оголосили 13 компаній із 50 найбільших ІТ-роботодавців за версією DOU. Їхній сумарний штат – понад 44 000 спеціалістів. Наразі відомо щонайменше про 27 нових локацій, що вже працюють або готуються до запуску. Дві третини (18 офісів) – у країнах Східної Європи, на Балканах і в Латинській Америці. Закордонну експансію підживлює бажання розвивати бізнес і диверсифікувати команди, щоб заспокоїти замовників [36];

5) використання державної допомоги. Робота ведеться за кількома основними напрямками: допомога в релокації підприємств у безпечніші регіони (підтримка з постачання сировини, пошуку нових ринків збуту продукції, підбору працівників); податкові послаблення, зокрема на митниці; пільгове кредитування; налагодження логістичних шляхів; спрощення регуляції та митних процедур; грошова підтримка (як переселенців і тих, хто втратив роботу, так і роботодавців). Ці заходи мають послабити кризу виробництва й підтримати внутрішній попит. Від власників бізнесу очікують збереження робочих місць, а також своєчасної сплати податків.

По суті, йдеться про опанування приййомами *менеджменту воєнного часу*. Автори статті [37], наприклад, діляться прикладами та роздумами добровольчого батальйону української армії, який за короткий проміжок часу зміг упровадити:

– якісно нову модель лідерства, яка: а) враховує не тільки здібності, але й характер. Здібності включають навички стратегії, управління людьми, керування організацією та інші ділові питання. Характер включає в себе одинадцять чеснот, а саме: запал, співпрацю, покірність, людяність, послідовність,

відвагу, стриманість, відповідальність, трансцендентність, справедливість, розсудливість, а також зобов'язання; б) вимагає послідовності, коли слова відповідають вашим діям, що збільшує довіру між лідером і його командою;

– нові технології, щоб бути на крок попереду конкурента або противника.

При цьому існує потреба у зміні мислення, лише тоді технології зможуть працювати, зміцнюючи перевагу над конкурентами;

– нові підходи до розвитку персоналу. Завдання командира полягає в тому, щоб організувати підготовку солдатів якомога наближено до фактичних бойових дій, щоб детально відтворити елементи битви. Завдання лідера бізнесу – створити команду з людей, які «мають бойовий досвід» у бізнесі і можуть поділитися цим досвідом з іншими заради зростання «бойової готовності» фірми;

– нове розуміння стратегії бізнесу: лідери потребують правильної стратегії, а «відсутність стратегії та плану дій є подібною до передачі своєї зброї ворогові чи конкурентові ... Якщо лідер не має стратегії, а команда не розуміє стратегічного наміру групи, стає неможливо сформувати план нападу або план дій. Коли всі члени команди розуміють стратегічні наміри лідера, це сприяє формуванню сильної групи, яка є гнучкою та лояльною під час кризи або змін. Стратегія, що базується на спільних цінностях, може стати ключовою конкурентоспроможною зброєю» [37].

Формування принципово нової військової доктрини, за якої традиційне ієрархічне лідерство (*detailed command*) поступається *розподіленому лідерству* (*mission command*), зацікавило багатьох експертів бізнесу. «Основними принципами *mission command* є плекання довіри, командної роботи, вертикальні та горизонтальні комунікації, чітке донесення командуванням спільної мети та замислів. Водночас підлеглі можуть йти на розумний ризик та проявляти ініціативу, відхиляючись від точних наказів, проте слідуючи загальним замислам командування» [38]. Гнучкість і адаптивність української армії, активний волонтерський рух, здатність українців швидко самоорганізовуватися, щоб забезпечувати армію необхідним спорядженням, є проявами саме розподіленого лідерства.

Висновки.

1. «Класикою» в теорії конкуренції та конкурентоспроможності фірм є праця відомого американського економіста М. Портера (М. Porter). На його думку, для успішного ведення конкуренції підприємства повинні мати певні переваги – порівняльні та конкурентні. Але головна увага має бути приділена пошуку джерел унікальності – товарів і послуг, прийомів ведення бізнесу, управління розвитком фірми. Сучасний бізнес визнає, що фірми, які мають сильні конкурентні переваги і реалізують їх, досягають високих показників конкурентоспроможності.

2. Створення конкурентних переваг є спеціальною управлінською діяльністю, яка відбувається з урахуванням багатьох чинників, насамперед: візії та місії бізнес-організації, цілей і завдань, наявних ресурсів, стану внутрішнього (сильні та слабкі сторони фірми) і зовнішнього (можливості і загрози розвитку) середовища фірми та методології стратегічного позиціонування.

3. Особливої актуальності створення та реалізація конкурентних переваг фірми набуває в умовах «нової нормальності» – зростання невизначеності та нестабільності і, як наслідок, зниження передбачуваності поведінки економічних суб'єктів. Метою управлінців у «новій нормальності» повинно бути не тільки створення нових конкурентних переваг, а й зменшення невизначеності: пошук нових прийомів адаптації до конкурентного середовища; використання інструментарію прогнозування, форсайту, управління ризиками, бізнес-експериментування тощо.

4. Форми подолання невизначеності можуть бути прямо протилежними. З одного боку, саме «нормальним» стає розвиток партнерства і співробітництва з конкурентами (прямими та явними). З іншого боку, «нова нормальність» не виключає проявів квазіпартнерства – шляхом злиття бізнесу й політики або якщо бізнес схиляє органи влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю до антиконкурентних дій. За таких умов значно зростає роль права як чинника конкурентоспроможності бізнесу.

5. Дослідження проблем функціонування вітчизняних підприємств під час російсько-української війни, розпочатої агресором 24 лютого 2022 р., а фактично у 2014 р., виявило нові джерела конкурентних переваг, а саме можливість швидкого пристосування до нових умов ведення бізнесу й формування нових моделей і прийомів управління, особливо розподіленого лідерства, які можуть бути використані в конкурентних війнах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. xiv, 241 p.
2. Porter M. E. *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 1985. xviii, 557 p.
3. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
4. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. 1987. May – June. P. 43–59.
5. Дэй Д. Стратегический маркетинг. Москва : ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.
6. Best M. H. *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge : Polity Press, 1990. 296 p.
7. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
8. Twin A. Competitive Advantage. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp (дата звернення: 14.05.2022).

9. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. *Бізнес Цензор* : сайт. 24.01.2020. URL: https://biz.censor.net/columns/3171497/konkurentna_perevaga_yak_dosyagati_stablno_visokih_rezultatv (дата звернення: 14.05.2022).
10. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May – June.
11. Hamel G., Prahalad C. K., Thomas H., O’Neal D. E. (1999). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley, 1999. 416 p.
12. Treacy M., Wiersema F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*. 1993. January – February. P. 84–93.
13. Treacy M., Wiersema F. How market leaders keep their edge. *Fortune*. 1995. February 6. P. 88–98.
14. Mittal B., Sheth J. N. Value Space: Winning the Battle for Market Leadership. McGraw-Hill, 2001. 265 p.
15. Swenson S. What Is Competitive Advantage? January 4, 2022. URL: <https://www.fool.com/investing/how-to-invest/stocks/competitive-advantage/> (дата звернення: 14.05.2022).
16. Stewart T. A. Intellectual Capital: The new wealth of organization. *Crown Business*. December 29, 1998.
17. Корнецький А. Бізнесу не обов’язково обирати: приносити користь чи заробляти гроші. Майбутнє за соціальним підприємництвом. *Forbes*. 2021. 6 лип. URL: <https://forbes.ua/business/biznesu-ne-obyazatelno-vybirat-prinosit-polzu-ili-zarabatyvat-dengi-budushchee-za-sotsialnym-predprinimatelstvom-06072021-1957> (дата звернення: 14.05.2022).
18. animatevabg. 35 Practical Competitive Advantage Examples to Learn From. March 31, 2020. URL: <https://mktoolboxsuite.com/competitive-advantage-examples/> (дата звернення: 14.05.2022).
19. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
20. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 312 с.
21. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105. URL: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267168007/html/> (дата звернення: 14.05.2022).
22. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>.
23. New normal. URL: <https://content.ua/ukr/blog/new-normal-svizhi-termini-i-realiyi-v-sogodnishnomu-marketingu> (дата звернення: 14.05.2022).
24. From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare / MJV Team. 13.07.2021. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/> (дата звернення: 14.05.2022).
25. Пейл Ж. Реальная стратегия. Как планировать только то, что можно воплотить. Москва : Альпина Паблишер, 2021. URL: <http://maxima-library.org/component/maxlib/b/523046?format=read> (дата звернення: 14.05.2022).

26. Moore J. F. *The Death of Competition*. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
27. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-opetition*. New York : Doubleday, 1996. 105 p.
28. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. May – June. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата звернення: 14.05.2022).
29. Капіталізм для своїх: як злиття бізнесу і політики впливає на економіку. *Вокс Україна* : вебсайт. 2018. 13 груд. URL: <https://voxukraine.org/kapitalizm-dlya-svoyih-yak-zlittya-biznesu-i-politiki-vplivaye-na-ekonomiku/> (дата звернення: 14.05.2022).
30. Губін К. Г. Перспективні напрями розвитку маркетингу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. №4. С. 96–115. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-96>.
31. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 №2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 14.05.2022).
32. Bouthinon-Dumas H., Masson A. *Stratégies juridiques des acteurs économiques. Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance* / Ed. by A. Masson, M. J. Shariff. Louvain-la-Neuve : Larcier, 2012. 544 p.
33. Seidel G., Haapio H. *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Aldershot : Gower Publishing, Ltd, 2011. 192 p.
34. Law: The Hidden Competitive Advantage. *Michigan Ross*. 2011. February, 14. URL: <https://michiganross.umich.edu/rtia-articles/law-hidden-competitive-advantage> (дата звернення: 14.05.2022).
35. Діденко С. Бізнес відновлює роботу: 510 підприємств переїхали за програмою релокації. *UA.NEWS* : інформ.-аналіт. портал. 2022. 13 трав. URL: <https://ua.news/ua/byznes-vozobnovlyayet-rabotu-510-predpryyatyj-pereehaly-po-programme-relokatsyy/> (дата звернення: 14.05.2022).
36. Дудко В. Велике переселення. З початку війни українські ІТ-компанії відкрили за кордоном 18 офісів. Чому вони так поспішають? *Forbes*. 2022. 6 трав. URL: <https://forbes.ua/inside/zakhid-ukraini-ta-skhid-evropi-z-pochatkom-viyni-veliki-it-kompanii-vidrili-mayzhe-30-novikh-ofisiv-de-naybilshe-06052022-5862> (дата звернення: 14.05.2022).
37. Яких уроків лідерства бізнес може навчитися в української війни? *UCU Center for Leadership* : вебсайт. URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yakyh-urokiv-liderstva-biznes-mozhe-navchytysya-v-ukrayinskoyi-vijny/> (дата звернення: 14.05.2022).
38. Задерей Н. Доброго вечора, ми з України. Предвісники нового лідерства. *НВ Бізнес*. 2022. 25 трав. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chomu-biznesu-vchitis-zarazu-viyskovih-i-volonteriv-ostanni-novini-50245064.html> (дата звернення: 25.05.2022).

REFERENCES

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
2. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
3. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
4. Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May–June, 43–59.

5. Day, G. (2002). *Market Driven Strategy*. EKSMO-Press [in Russian].
6. Best, M. H. (1990). *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*. Polity Press.
7. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
8. Twin, A. (n.d.). *Competitive Advantage*. https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp.
9. Porter, M. (2020, January 24). *Konkurentna perevaga. Yak dosiahaty stabilno vysokykh rezultativ [Competitive Advantage. How to achieve consistently high results]*. https://biz.censor.net/columns/3171497/konkurentna_perevaga_yak_dosyagati_stablnovisokih_rezultatv.
10. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June.
11. Hamel, G., Prahalad, C. K., Thomas, H., & O’Neal, D. E. (1999). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley.
12. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, January–February, 84–93.
13. Treacy, M., & Wiersema, F. (1995, February 6). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 88–98.
14. Mittal, B., & Sheth, J. N. (2001). *Value Space: Winning the Battle for Market Leadership*. McGraw-Hill.
15. Swenson, S. (2022, January 4). *What Is Competitive Advantage?* <https://www.fool.com/investing/how-to-invest/stocks/competitive-advantage/>.
16. Stewart, T. A. (1998, December 29). Intellectual Capital: The new wealth of organization.
17. Kornetskyi, A. (2021, July 06). *Biznesu ne obov'iazkovo obyraty: prynosyty koryst chy zarobliaty hroshi. Maibutnie za sotsialnym pidpriemnytstvom [Businesses do not have to choose between making a profit or making money. The future of social entrepreneurship]*. <https://forbes.ua/business/biznesu-ne-obyazatelno-vybirat-prinosit-polzu-ili-zarabatyvat-dengi-budushchee-za-sotsialnym-predprinimatelstvom-06072021-957> [in Ukrainian].
18. animitevabg. (2020, March 31). *35 Practical Competitive Advantage Examples to Learn From*. <https://mktoolboxsuite.com/competitive-advantage-examples/>.
19. Shevchenko, L. S. (2004). *Konkurentnoe upravlenye [Competition management]*. Espada [in Russian].
20. Shevchenko, L. S. (2022). *Konkurentospromozhnist biznesu (pidpriemstva) [Competitiveness of business (enterprise)]*. Pravo [in Ukrainian].
21. Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., & Rodrigues, V. C. (2019). Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(1), 90–105. <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267168007/html/>.
22. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2022). Novitni format orhanizatsii trudovoi diialnosti: pryroda, vyklyky, traiektorii rozvytku [Novel formats of labor activity organization: nature, challenges, development trajectories]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 5, 59–76. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059> [in Ukrainian].
23. *New normal*. (n.d.). <https://content.ua/ukr/blog/new-normal-svizhi-termini-i-realiyi-v-sogodnishnomu-marketingu>.

24. MJV Team. (2021, July 13). *From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare*. <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/>.
25. Pale, J. (2021). *Real'naya strategiya. Kak planirovat' tol'ko to, chto mozžno voplotit' [Real strategy. How to plan only what can be realized]*. Alpina Publisher. <http://maxima-library.org/component/maxlib/b/523046?format=read> [in Russian].
26. Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition*. Harper Business.
27. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday.
28. Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May–June. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.
29. *Kapitalizm dlia svoikh: yak zlyttia biznesu i polityky vplyvaie na ekonomiku [Capitalism for its own: how the merger of business and politics affects the economy]*. (2018, December 13). <https://voxukraine.org/kapitalizm-dlya-svoyih-yak-zlittya-biznesu-i-politiki-vplyvaye-na-ekonomiku/> [in Ukrainian].
30. Hubin, K. H. (2021). Perspektyvni napriamy rozvytku marketynhu v Ukraini [Promising avenues for the development of marketing in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4(47), 96–115. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-96> [in Ukrainian].
31. Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii: Zakon Ukrainy vid 11.01.2001 No. 2210-III [On protection of economic competition: Law of Ukraine dated January 11, 2001]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> [in Ukrainian].
32. Bouthinon-Dumas, H., & Masson, A. (2012). Stratégies juridiques des acteurs économiques. In A. Masson, & M. J. Shariff (Eds.), *Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance*. Larcier.
33. Seidel, G., & Haapio, H. (2011). *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Gower Publishing, Ltd.
34. *Law: The Hidden Competitive Advantage*. (2011, February 14). <https://michiganross.umich.edu/rta-articles/law-hidden-competitive-advantage>.
35. Didenko, S. (2022, May 13). *Biznes vidnovliuie robotu: 510 pidpriemstv pereikhaly za prohramoiu relokatsii [Business resumes work: 510 companies have moved under the relocation program]*. <https://ua.news.ua/byznes-vozobnovlyaet-rabotu-510-predpriyatyj-perechaly-po-programme-relokatsyy/> [in Ukrainian].
36. Dudko, V. (2022, May 06). *Velyke pereseleattia. Z pochatku viiny ukrainski IT-kompanii vidkryly za kordonom 18 ofisiv. Chomu vony tak pospishaiut? [Great relocation. Since the beginning of the war, Ukrainian IT companies have opened 18 offices abroad. Why are they in such a hurry?]*. <https://forbes.ua/inside/zakhid-ukraini-ta-skhid-evropi-z-pochatkom-viyni-veliki-it-kompanii-vidrili-mayzhe-30-novikh-ofisiv-de-naybilshe-06052022-5862> [in Ukrainian].
37. *Yakykh urokiv liderstva biznes mozhe navchytysia v ukrainskoi viiny? [What leadership lessons can business learn in the Ukrainian war?]*. (n.d.). <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yakyh-urokiv-liderstva-biznes-mozhe-navchytysya-v-ukrayinskoyi-viiny/> [in Ukrainian].
38. Zaderei, N. (2022, May 25). *Dobroho vechora, my z Ukrainy. Predvisnyky novoho liderstva [Good evening, we are from Ukraine. Precursors of new leadership]*. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chomu-biznesu-vchitis-zaraz-u-viyskovih-i-volonteriv-ostanni-novini-50245064.html>.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2022

Стаття пройшла рецензування 05.06.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Economic Theory Department,
Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

COMPETITIVE ADVANTAGES OF BUSINESS: MANAGEMENT-ORIENTED VIEW OF THE PROBLEM

Problem setting. Firms achieve high competitiveness if they have strong competitive advantages and realize them. The study of competitive advantages of firms becomes especially relevant in the uncertainty and unpredictability of the business environment.

Recent research and publication analysis. I. Ansoff was one of the first to use the concept of “competitive advantage”. M. Porter formulated his theory of competitive advantage in the 1970s and 1980s. In 1984, D. Day expressed the idea of “sustainable competitive advantage”. In 1990, M. Best published a book “New Competition. Institutes of Industrial Development”, in which he identified the sources of competitive advantages of the entrepreneurial firm. Jay B. Barney’s 1991 discourse on sustained competitive advantage based on a combination of resources and capabilities became widely known. Now the attention is drawn to the justification of competitive advantages and competitiveness of firms in the so-called “new normality”.

Paper objective is to reveal the essence and evolution of management-oriented approach to the formation of competitive advantages of firms, to provide recommendations to management on the implementation of competitive strategies in the “new normality” and global change.

Paper main body. The author of the article argues the following provisions.

1. “Classics” in the theory of competition and competitiveness of firms are the papers of the famous American economist M. Porter. In his opinion, in order to successfully compete, enterprises must have certain advantages – comparative and competitive. But the main attention should be paid to finding sources of uniqueness – goods and services, methods of doing business, managing the development of the firm. Modern business recognizes that firms that have strong competitive advantages and realize them, achieve high competitiveness.

2. Creating competitive advantage is a special management activity that takes into account many factors, first of all: the vision and mission of the business organization, goals and objectives, available resources, the state of internal and external environment and strategic positioning methodology.

3. The creation of and realization of competitive advantages of the firm acquires special urgency in the conditions of “new normality”. This is an increase in uncertainty and instability and, as a consequence, a decrease in the predictability of the behavior of economic entities. The goal of managers in the “new normality” should be not only to

create new competitive advantages, but also to reduce uncertainty: the search for new ways to adapt to the competitive environment; use of forecasting tools, foresight, risk management, business experimentation, etc.

4. Forms of overcoming uncertainty can be directly opposite. On the one hand, it is “normal” to develop partnerships and cooperation with competitors (direct and explicit). On the other hand, the “new normality” does not preclude the manifestation of quasi-partnership – by merging business and politics, or if business inclines the authorities, local government, administrative and economic management and control to anti-competitive actions. Then the role of law as a factor in the competitiveness of business increases significantly.

5. A study of the problems of domestic enterprises during the Russian-Ukrainian war, started by the aggressor on February 24, 2022, revealed the need to quickly adapt to new business conditions: the use of relocation techniques, changing business models, access to new markets, including foreign ones, close cooperation with the state. The war also revealed new management techniques, especially leadership, that could be used in competitive wars.

Conclusions. Research on business competitiveness should be systematic and continuous. They should provide management recommendations on the implementation of competitive strategies in the context of the “new normality” and global challenges.

Short abstract for an article

The author of the article explores the evolution of management-oriented approach to the formation and implementation of competitive advantages of firms, pays special attention to finding sources of uniqueness – goods and services, methods of doing business, managing the development of the firm. The author proves that the creation of competitive advantages is a special management activity, formulates management recommendations for the implementation of competitive strategies in the “new normality” and global challenges, in particular in wartime.

Key words: competition, competitive advantages, competitiveness, uniqueness of business, “new normality”, partnership, quasi-partnership, competitiveness during the war.

Article details:

Received: 25 May 2022

Revised: 05 June 2022

Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 72–92. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72>.

Suggested citation: Shevchenko, L. S. (2022). Konkurentni perevahy biznesu: upravlinsko-orientovanyi pohliad na problemu [Competitive advantages of business: management-oriented view of the problem]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 72–92. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72> [in Ukrainian].