

УДК 339.137.2

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Причепя І.В., к.е.н.  
Стелюк К.О.

*Вінницький національний технічний університет*

У статті проведено дослідження, присвячені проблемам формування конкурентних переваг підприємствами за сучасних умов. В розрізі дослідження було розглянуто основні підходи науковців до розуміння сутності та змісту конкурентних переваг підприємства та на основі проведеного аналізу запропоновано авторське трактування даного поняття. В ході проведеного дослідження було розглянуто види конкурентних переваг підприємства та наведено їх детальну класифікацію. Узагальнено основні проблеми формування конкурентних переваг на рівні підприємства та запропоновано пріоритетні напрями їх вирішення.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ступінь стійкості конкурентної переваги, інновації

This article presents a study on the problems of the formation of enterprise competitive advantages in the current situation. In the context of the study the basic scientific approaches to understanding the nature and content of enterprise competitive advantages have been considered and on the basis of the analysis the interpretation of this concept has been offered. During the research the types of competitive advantages of enterprise have been examined and their detailed classification has been provided. The basic problems of forming of competitive advantages at the level of enterprise have been summed up and the priority directions of their solution have been offered.

**Key words:** competition, competitiveness, competitive advantage, the degree of sustainability of competitive advantage, innovation

**Актуальність проблеми.** За сучасних умов глобалізації світового економічного простору, зростання вимогливості споживачів та посилення конкуренції на всіх рівнях господарювання гостро постає проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Конкуренція, як об'єктивний закон ринкової економіки, примушує суб'єктів господарювання вести постійний пошук засобів і методів створення конкурентних переваг, які формуються тоді і там, де існує і розвивається конкурентна боротьба, яка спонукає учасників ринку поряд із задоволенням

власних інтересів сприяти науково-технічному та суспільному прогресу, що, в свою чергу, забезпечує розвиток економіки. Виникає потреба у створенні стійких конкурентних переваг і діагностуванні основних проблем щодо їх формування на підприємстві.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питанням формування конкурентних переваг присвячено роботи численних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Варто відзначити наукові праці таких вчених-економістів, як Г.Л. Азоєва, А.В. Войчака, І.Ф. Коломійця, Ф. Котлера, Ю.Б. Іванова, М. Портера, К. Макконелла, Л.П. Стеціва, Т.Б. Харченко, А. Челенкова, Е. Чемберліна, Г.Р. Чупик, Й. Шумпетера та ін. У своїх працях науковці акцентують увагу на теоретичних засадах конкурентоспроможності, досліджуючи сутність та зміст поняття конкурентних переваг, розглядаючи видову класифікацію та джерела їх формування, визначаючи особливості розвитку конкурентного середовища підприємства та стратегій формування конкурентних переваг тощо. Однак на практиці при формуванні конкурентних переваг перед підприємствами постають ряд проблем, що потребують вивчення та розробки відповідних напрямів щодо їх вирішення. Ці питання в науковій літературі залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальшого вивчення.

**Метою роботи** є виокремлення основних проблем у формуванні конкурентних переваг підприємства та визначення пріоритетних напрямків щодо їх вирішення за сучасних умов господарювання.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто його конкурентоспроможністю, яка, в свою чергу, виявляється лише в умовах конкуренції [1–3]. Конкуренція проявляється в економічній боротьбі, в суперництві між відокремленими виробниками продукції (робіт, послуг) щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних із продажем цієї продукції (виконанням робіт, наданням послуг) одним і тим же споживачем [2].

Конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сутність якої в економічній літературі найчастіше пояснюється здатністю випереджати конкурентів у досягненні стратегічних цілей. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується за рахунок формування та утримання сукупності переваг на певному ринку по відношенню

до конкурентів. Це свідчить про існування причинно-наслідкового зв'язку між поняттями «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги», а саме: перше поняття є результатом формування останнього. Однак лише наявність конкурентних переваг ще не забезпечує підприємству стійкої переваги на ринку. Формування та розвиток конкурентоспроможності підприємства передбачає складну взаємодію її базових елементів та певної комбінації соціально-економічних і правових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Важливим завданням в процесі формування конкурентних переваг підприємства є дослідження та уточнення змістовного наповнення поняття конкурентних переваг.

В науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «конкурентні переваги», а це обумовлює одну з головних проблем при визначенні стратегій розвитку підприємства та формуванні стійких конкурентних переваг. Систематизувавши проаналізовану інформацію, підходи науковців можна узагальнити за такими напрямками [4-5]:

1. Ресурсний підхід (А. Градов, Б. Карлоф, Б. Маркова, М. Портер та ін.), який орієнтований на ефективне використання окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних, трудових та ін.). Підприємство може формувати та утримувати конкурентні переваги лише за рахунок того, що буде ефективно використовувати наявні та формувати потенційні джерела ресурсів на стратегічній основі розвитку. Відомо, що кожне підприємство вирізняється власним специфічним ресурсним набором, який і дає можливість визначати його прибутковість, стійкість функціонування, конкурентну позицію на ринку та передумови розвитку.
2. Ціннісно-компетентісний підхід (Ж.-Ж. Ламбен, В. Оберемчук, Н. Тарнавська, Р. Фатхудінов, А. Шегда та ін.), який полягає у дослідженні сутності конкурентних переваг з точки зору можливостей використання актуальних і перспективних компетенцій або ексклюзивних цінностей підприємства, які дають змогу йому формувати та розвивати конкурентні переваги, а також стратегічні напрямки забезпечення відповідного конкурентного статусу на ринку.
3. Компаративний підхід (Г. Азоєв, А. Вовчак, М. Книш, Н. Куденко,

Ю. Рубін, А. Шевченко та ін.), що передбачає пошук можливостей випередження своїх конкурентів, оскільки сама конкурентна перевага має порівняльний характер і піддається оцінюванню лише шляхом зіставлення певних характеристик різних підприємств. Це надає загальне уявлення про здатність підприємства успішно конкурувати на визначеному ринку.

Проведений аналіз показав, що підходи науковців до трактування поняття конкурентних переваг є досить різноманітними та не існує однозначного бачення його змістовного наповнення. Однак у своїй сукупності погляди на сутність конкурентних переваг є взаємодоповнюючими. Варто зауважити, що на практиці при формуванні конкурентних переваг підприємства важливо враховувати всі можливості для їх розвитку, які впливають саме із розуміння сутнісних характеристик поняття. Акцентування уваги лише на одному напрямку формування та розвитку конкурентних переваг обмежує можливості підприємства у першочерговому лідерстві на конкурентному ринку.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, під конкурентними перевагами слід розуміти особливі характеристики підприємства як соціально-економічної системи, що дозволяють перевершити можливості конкурентів у досягненні поставлених цілей за рахунок оптимального розподілу та використання ресурсів і компетенцій.

Конкурентні переваги забезпечують підприємству ефективне функціонування в поточному та розвиток в довгостроковому періодах. При формуванні конкурентних переваг важливо визначити, які можливості підприємству слід розвивати, а які оптимізувати, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку [6].

Важливим питанням при формуванні конкурентних переваг є їх класифікація. Дослідження видів конкурентних переваг дозволяє визначити сфери їх виникнення та формування, дає можливість проаналізувати зміст факторів переваг і вибрати, якими методами та засобами можна досягти лідируючих позицій на ринку серед конкурентів. За М. Портером конкурентні переваги поділяються на 5 видів [7]:

- 1) нові технології;
- 2) нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;
- 3) поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння

нової продукції;

4) зміна вартості чи наявності компонентів виробництва;

5) зміна державного регулювання в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища і т. п.

На нашу думку, диференціювання конкурентних переваг при їх формуванні є досить важливим. Це дозволяє врахувати всі напрямки та параметри при розробці стратегії та тактики функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Проаналізувавши результати досліджень вчених-економістів, найбільш повну класифікацію конкурентних переваг, на наш погляд, пропонують Войчак А.В. та Камишніков Р.В.(рис.1).

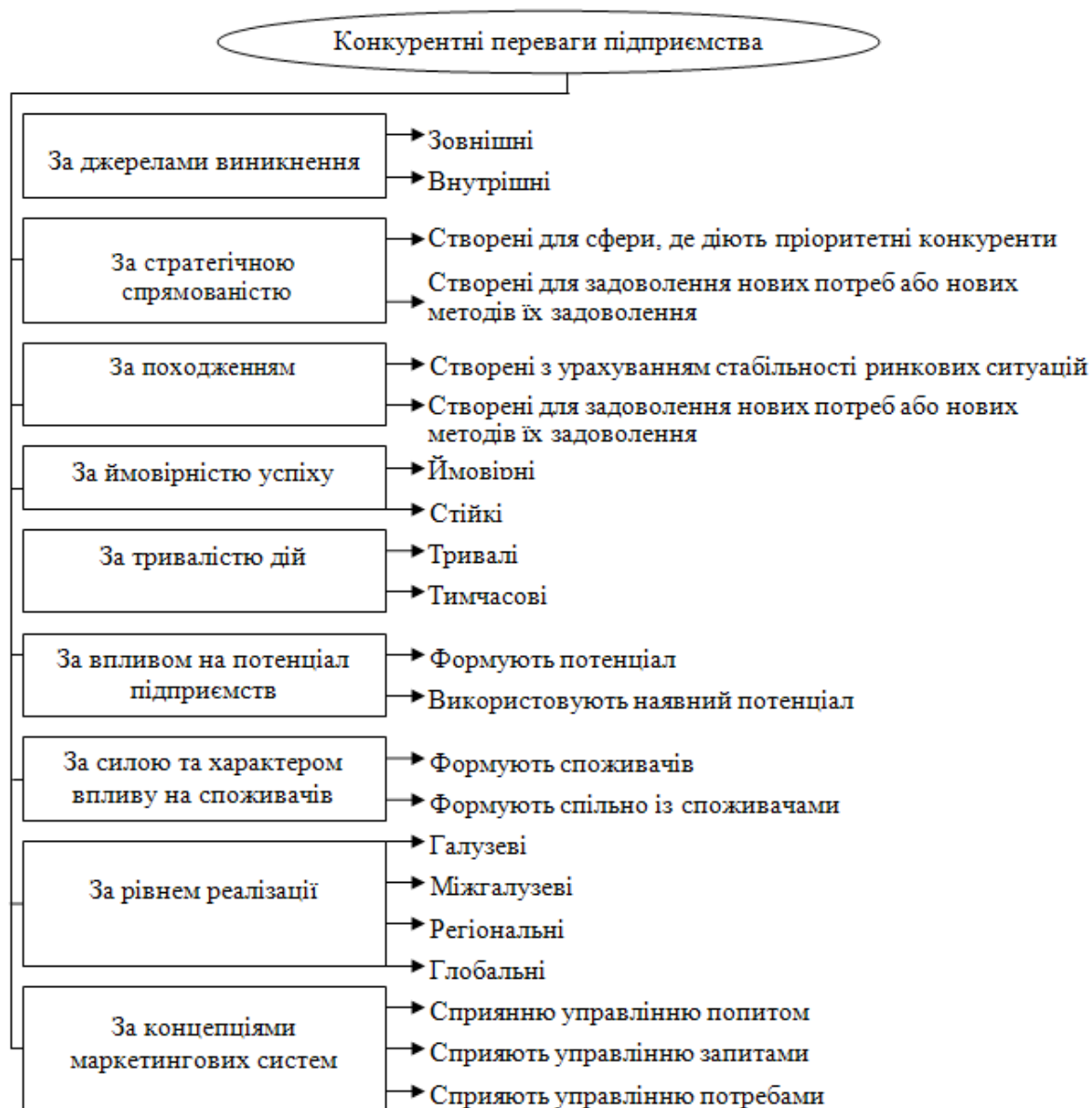


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг [8]

Важливим етапом формування конкурентних переваг підприємства є вибір відповідного методу їх досягнення.

В науковій літературі виокремлюють два основні методи досягнення конкурентних переваг [2; 9; 10]:

1. Метод, орієнтований на споживачів, що передбачає диференціацію товару шляхом відокремлення торгівельної марки у свідомості споживача з-поміж марок конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментація та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування).

2. Метод, орієнтований на конкурентів, що заснований на стратегії та тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища.

Однією з основних проблем, які виникають на практиці при формуванні конкурентних переваг, є те, що керівництво підприємства, як правило, надає перевагу одному з підходів. Однак формування, розвиток та утримання конкурентних переваг в довгостроковому періоді вимагає поєднання вищезгаданих методів. В іншому випадку, підприємство неминуче обмежує свої можливості щодо утримання високого рівня конкурентоспроможності за умов динамічності змін і коливань у конкурентному середовищі господарювання.

Варто відзначити, що саме конкурентні переваги з високим ступенем стійкості забезпечують можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій та захист їх упродовж тривалого часу. Ступінь стійкості конкурентної переваги обумовлюється джерелами її формування, якісним рівнем та можливостями утримання, постійного вдосконалення та розширення на основі продукування інноваційних ідей. Стійкі конкурентні переваги, які забезпечують підприємству довготривалу конкурентоспроможність, повинні ґрунтуватись на знаннях та ноу-хау, які втілюватимуться в інноваційних технологіях, нововведеннях та

інноваціях, в унікальних компетенціях працівників тощо.

Проведений аналіз показав, що основними проблемами формування конкурентних переваг підприємства є:

1. Неоднозначне та однобічне трактування сутності та змісту конкурентних переваг.
2. Переважне акцентування уваги керівників на одному з методів формування конкурентних переваг.
3. Орієнтація управлінців на вирішення поточних завдань.
4. Формування конкурентних переваг з низьким та середнім ступенем стійкості.
5. Неналежна увага до вивчення джерел та чинників формування конкурентних переваг.
6. Відсутність сформованої стратегії розвитку конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

У відповідності до виявлених проблем пріоритетними напрямками їх вирішення, на нашу думку, можуть стати:

1. Комплексний та системний підхід до розуміння сутності та змісту поняття «конкурентні переваги підприємства», що забезпечує на практиці можливість врахування складної взаємодії базових елементів і напрямів для досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, збільшує можливості для завоювання та утримування лідерства на конкурентному ринку.
2. Дослідження видової класифікації конкурентних переваг, що дозволяє визначити сфери їх виникнення та формування, дає можливість проаналізувати зміст факторів переваг і вибрати, якими методами та засобами можна досягнути лідируючих позицій на ринку серед конкурентів; дозволяє врахувати всі напрямки та параметри при розробці стратегії та тактики функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.
3. Розробка стратегії досягнення конкурентних переваг, що забезпечує ефективний розподіл і використання ресурсів підприємства з метою досягнення визначених цілей і завдань.
4. Формування, постійне вдосконалення та розвиток конкурентних переваг на інноваційних засадах, що дозволяє зберегти досягнуті конкурентні позиції та здобути унікальні цінності, захистивши їх

- упродовж тривалого часу від дублювання конкурентами.
5. Постійний моніторинг за змінами і коливаннями в конкурентному середовищі з ідентифікацією факторів і чинників впливу на рівень конкурентних переваг, що дозволяє вчасно відреагувати на динамічні зміни та загрози для конкурентоспроможності підприємства.
  6. Дотримання балансу між методами досягнення конкурентних переваг, що забезпечує розширення можливостей щодо утримання високого рівня конкурентоспроможності за умов динамічності змін у конкурентному середовищі господарювання.

**Висновки.** Результати дослідження показали, що в економічній літературі немає єдиного підходу до розуміння сутності та змісту поняття «конкурентні переваги». Але однозначно можна вказати на важливу роль конкурентних переваг у стимулюванні чесної конкуренції, зміцненні конкурентних позицій вітчизняних підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно формувати та розвивати насамперед стійкі конкурентні переваги, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність на ринку. Тоді як переваги, орієнтовані на операційну ефективність, дозволяють досягти лише тимчасового результату.

В умовах загострення конкуренції та посилення процесів глобалізації для успішного функціонування та розвитку важливим є орієнтація саме на стратегічну перспективу. Недостатньо мати конкурентні переваги, важливо вибрати та сформувавши правильну стратегію. Тому важливим напрямком формування конкурентних переваг є розробка підприємством ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на якісно нових засадах і пріоритетах економічного зростання, що виявлятимуться в унікальному позиціонуванні підприємства, в орієнтуванні на унікальні види діяльності та технології тощо. Саме це дасть змогу підприємству сформувавши та утримати довгострокові конкурентні переваги на ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Портер М. Международная конкуренция / Майкл Портер; пер. с англ.; под. ред. и



- с предисловием В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. Стовбан Ю. Т. Конкурентні переваги підприємства як необхідна умова виходу економіки України з тіні / Ю. Т. Стовбан // Актуальні проблеми розвитку регіону. – 2009. – В-5, Т.1. – С. 100-107.
  4. Стеців Л. П. Конкурентні переваги : підходи до трактування та їх відмінності / Л. П. Стеців // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 263-270.
  5. Нагірна Л. В. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентних переваг підприємства / Л. В. Нагірна // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Вип. 251 : В V т. – Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 881 – 888.
  6. Причепя І.В. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття конкурентних переваг підприємства / І. В. Причепя, К. О. Стелюк // Матеріали IV Всеукраїнської заочної наукової конференції «Актуальні питання сучасної економіки», 24 грудня 2012 р. (Частина I). – Умань : Видавець «Сочінський», 2012. – 240 с.
  7. Портер М. Конкуренція. / М. Портер: пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
  8. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства : сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
  9. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р. А. Фатхутдинов. – М. : АО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1995. – 203с.
  10. Юданов Ю.А. Конкуренция. Теория и практика : уч.-практ. пособие. / Ю.А. Юданов. – М. : ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 384 с.