

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.37](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37)

УДК 658.8:339.137.2

Т. Р. Цалко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: 0000-0002-4609-8846

Т. О. Харченко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: 0000-0001-7260-1196

А. М. Хондока,
магістр кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: 0000-0002-4870-8484

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Tetiana Tsalko
Ph.D. of Economic sciences, Associate Professor of Department of management,
Kyiv national University of technologies and design

Tetiana Kharchenko
Ph.D. of Economic sciences, Associate Professor of Department of management,
Kyiv national University of technologies and design

Anastasiia Khondoka
master at the department of management,
Kyiv national University of technologies and design

FEATURES OF THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE ENTERPRISE

У статті досліджено особливості формування конкурентних переваг на підприємстві та встановлено систему чинників, що формують конкурентні переваги на підприємстві. Автором виокремлені наступні чинники: самостійність та відповідальність підприємства, наявність конкуренції, наявність всіх видів ризиків, наявність договорних відносин між самостійно господарюючими суб'єктами, наявність правил, що регламентують поведінку підприємства та встановлені державою, застосування до підприємства-правопорушника вплив економічного та адміністративного характеру з боку держави. В роботі встановлено, можливі варіанти формування конкурентних переваг, а саме: концентрація на конкурентах; орієнтація на клієнтів і на задоволення їх потреб; орієнтація на ринкову перспективу. Також в науковій роботі визначено зовнішні та внутрішні фактори конкурентних переваг підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. До зовнішніх переваг, в першу чергу, відносяться маркетингове «ноу-хау», знання очікувань покупців. Внутрішні конкурентні переваги досягаються і реалізуються персоналом, серед

якого особливу роль відіграють керівники. В роботі встановлено основні вимоги до конкурентних переваг, а саме вони мають бути: значущими, видимими, значущими для споживача, стійкими, унікальними, прибутковими для підприємства.

In the article the features of formation of the competitive advantages of the company and established a system of factors that make the company a competitive advantage. The author singled out the following factors: autonomy and responsibility of the company, the presence of competition, availability of all types of risks, availability dogovorn relationship between independent economic entity, availability rules governing the behavior of businesses and established state applications to enterprise-offender the impact of economic and administrative nature of the state. The paper found that competitive advantage is not always obvious. In practice, the differences between the company and its competitors can be very subjective depending on what leadership attaches importance to internal factors, clients or competitors. Therefore, in the formation of competitive advantage following options: concentration on competitors based on comparison of companies with its closest competitors; focus on customers and their needs when managers rely mainly on customer opinion on how the company is compared to the competition; focus market prospect when attention is paid to both consumers and competitors. Also in the scientific work the external and internal factors of competitive advantage and their impact on competitiveness. The external benefits primarily include marketing "know-how" knowledge of the expectations of customers. Internal competitive advantages are achieved and implemented staff, among which play an important role leaders. These advantages create value for the manufacturer. Components of benefits depends on the industry. But the general is to provide competitive advantages that are relevant for all sectors, significant, ie noticeably stand out from the competition; visible, is prominent buyers; meaningful to the consumer, that is to bring him tangible benefits; resistant, ie maintain its relevance in a changing environment; unique, that is special, that can not be obtained from other producers.

Ключові слова: конкурентні переваги; конкурентоспроможність; конкуренція; конкурент; конкурентна стратегія.

Keywords: competitive advantages; competitiveness; competition; competitor; competitive strategy.

Постановка проблеми. В умовах високої конкуренції, ринкову позицію підприємства визначають її конкурентні переваги, тому одним з головних чинників, що впливають на його діяльність і дають можливість бути кращими за конкурентів, є наявність конкурентних переваг. Так, на даному етапі розвитку економіки, підприємства мають адекватно реагувати на всі зміни оточуючого середовища та використовувати конкурентні переваги у своїй діяльності з метою досягнення економічних вигід та залучення більшої кількості споживачів.

Щоб бути стійким у конкурентній боротьбі, підприємство має підвищувати рівень конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому. Отже, формування конкурентних переваг на підприємстві має величезне значення для розвитку та покращення його ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання що стосуються формування конкурентних переваг розглядалися та були досліджені в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: М. Портера [1], С. Бондаренко[2], О. Діденка [3], А. Касич [4, 5], С. Невмержицької [6], О. Романко [7], Т. Харченко [8, 9], та ін. Досліджуючи питання, що стосуються конкурентних переваг, автори розглядають окремі напрями розвитку. Проте в сучасному світі питання формування конкурентних переваг залишається актуальним і вимагає уваги та наукових розробок.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей формування конкурентних переваг на підприємстві та встановлення системи чинників, що формують конкурентні переваги на підприємстві. Визначення зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентних переваг підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентні переваги – це система, що володіє певними індивідуальними цінностями, що дає підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами. Умови ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі одночасно є одним із критеріїв, що дозволяють оцінити його конкурентні переваги і намітити шляхи їх реалізації (рис. 1).



Рис. 1. Система чинників, що формують конкурентні переваги підприємства

Стійкість конкурентних переваг залежить від того, за рахунок яких різновидів вони будуть реалізовуватися, і чи буде механізм даної реалізації органічно вбудований в систему інноваційного менеджменту підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Різновиди конкурентних переваг підприємства [1]

Оціночною базою для конкурентних переваг є цілі підприємства і пов'язані з ними завдання, які здатне виконувати підприємство з урахуванням реальних умов зовнішнього середовища і при заданій якості їх виконання. Структурні і функціональні зміни на підприємстві покликані забезпечити умови для успішної діяльності «за призначенням», привести у відповідність зі складними умовами зовнішнього середовища основні компетенції підприємства. Сукупність таких змін і роботу з управління змінами зазвичай називають розвитком (створенням конкурентних переваг).

Процес розвитку спрямований на формування потенціалу підприємства. Використання потенціалу та створених конкурентних переваг направлено на досягнення результатів відповідно до поставлених завдань в процесі діяльності. У загальному випадку існує кілька способів використання потенціалу навіть в умовах єдиної мети. У цій ситуації умови діяльності визначає зовнішнє середовище. Діяльність підприємства має дві складові: розвиток (створення конкурентних переваг) і цільову діяльність (використання конкурентних переваг). Завдання розвитку може бути сформульовано таким чином: необхідно вибрати такий варіант розвитку, при якому в кожен момент часу наявний потенціал допускав хоча б один спосіб досягнення бажаних результатів діяльності.

У зв'язку з цим будь-які результати діяльності повинні зіставлятися з результатами конкурентів. Наприклад, для того щоб дати оцінку події «зниження виробничих витрат підприємства на 10%», необхідно знати хоча б показник у конкурентів. Аналогічно якщо «частка ринку підприємства збільшилася за контрольний період на 3%», а у основного конкурента - на 10-20%, то такий факт важко оцінити позитивно [2].

Конкурентна перевага підприємства не завжди очевидна. На практиці відмінності між підприємством і його конкурентами можуть бути дуже суб'єктивними в залежності від того, чому керівництво надає значення

внутрішнім факторам, клієнтам чи конкурентам. При формуванні конкурентної переваги можливі наступні варіанти:

- концентрація на конкурентах, що базується на порівнянні підприємства з його найближчими конкурентами;
- орієнтація на клієнтів і на задоволення їх потреб, коли менеджери покладаються головним чином на думки клієнтів про те, як підприємство виглядає в порівнянні з конкурентами;
- орієнтація на ринкову перспективу, коли приділяється увага як споживачам, так і конкурентам.

Для того щоб який-небудь фактор був не просто конкурентною, а вирішальною перевагою, необхідно, щоб він мав ключове значення при задоволенні потреби і одночасно базувався на унікальності бізнесу підприємства. Значення має як базова якість, так і унікальність товару. Фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства як складної, багатофункціональної, відкритої, ієрархічної соціально-економічної системи, численні за джерелами і характером свого прояву.

Конкурентна перевага визначається в порівнянні з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку. Науковці розділяють всю сукупність конкурентних переваг на зовнішні і внутрішні [5]. До перших відносять ті, які створюють цінність для покупця і збільшують ринкову силу підприємства, що дозволяє змусити ринок прийняти більш високу ціну продажу. До зовнішніх переваг, в першу чергу, відносяться маркетингове «ноу-хау», знання очікувань покупців. Внутрішні конкурентні переваги досягаються і реалізуються персоналом, серед якого особливу роль відіграють керівники. Дані переваги створюють цінність для виробника.

Внутрішні конкурентні переваги – це наслідок збільшення «продуктивності», яка забезпечує підприємству більшу рентабельність і стабільність ціни продажу, що нав'язується ринком або конкуренцією. До таких переваг належать спеціалізація, масштаби виробництва, досвід, операційна ефективність. Представимо зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг та напрямки їх дії на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства [складено автором на основі 3, 5, 8]

<i>Зовнішні чинники конкурентних переваг</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність</i>
Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства	Поліпшення всіх показників конкурентоспроможності
Сила конкуренції на вході та виході системи	Збільшення сили конкуренції підвищує конкурентоспроможність
Сила конкуренції серед товарів заміників	
Поява нових потреб споживачів на ринку	Знижує конкурентоспроможність товару, що випускається
Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність
Якість продукції та сировини посередників та наданих ними послуг	Якість продукції, сировини та послуг підвищує конкурентоспроможність
<i>Внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність</i>
Рациональність організаційної і виробничої структури	Структура має відповідати принципам раціоналізації виробничих структур
Конкурентоспроможність персоналу	Підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує загальну конкурентоспроможність
Прогресивність інформаційних технологій технологічних процесів і обладнання	Збільшення питомої ваги прогресивних технологій підвищує конкурентоспроможність
Патентоспроможність (новизна)	З підвищенням патентоспроможності продукції підвищується її конкурентоспроможність
Якість системи управління підприємством	Сучасне та якісне управління із застосування прогресивних систем та методів підвищує конкурентоспроможність

Дана таблиця показує, що конкурентоспроможність підприємства визначається факторами конкурентних переваг, які поділяють на зовнішні (в меншій мірі залежать від підприємства) і внутрішні (майже цілком визначаються його керівництвом).

На відміну від конкурентоспроможності продукції конкурентоспроможність підприємства не може бути досягнута в короткий проміжок часу. Конкурентоспроможність підприємства досягається при тривалій і бездоганній роботі на ринку. Звідси можна зробити висновок, що підприємство, яке працює більш тривалий період часу на ринку, має великі конкурентні переваги перед підприємством, яке тільки входить на цей ринок або працює короткий проміжок часу на ньому. Іншими словами – конкурентоспроможність організації визначають її конкурентні переваги.

Складові переваги залежить від галузі. Так, для високотехнологічних компаній конкурентні переваги будуть пов'язані головним чином з технічними перевагою, товарними і технологічними інноваціями, для підприємств, які обслуговують масовий попит, - це перш за все впізнаваність торгової марки, низькі витрати, територіальне розташування. Але варто виділити загальні конкурентні переваги, що є актуальними для всіх галузей:

- значущими, тобто помітно виділятися на тлі конкурентів;
- видимими, тобто помітними покупцями;
- значущими для споживача, тобто приносити йому відчутну вигоду;
- стійкими, тобто зберігати свою значущість в умовах змін середовища;
- унікальними, тобто особливими, що не можуть бути отримані у інших виробників;
- прибутковими для підприємства, тобто обсяги виробництва, структура витрат і ринкові ціни на пропонований товар дозволяють успішно працювати в обраній сфері діяльності та отримувати достатній прибуток.

Висновок. З усього вищевикладеного випливає, що конкурентні переваги та стратегії їх досягнення і утримання становлять практичний інтерес для підприємства і є невід'ємним елементом формування загальнокорпоративної стратегії в цілому.

Література.

1. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
2. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С.М. Бондаренко, А.А. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2014. – № 2(11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf
3. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
4. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79-85.
5. Касич А.О. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies / А. Касич, М. Вохозка // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 298-305.
6. Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 1. – Хмельницький:ХНУ, 2011. – №4, Том 1 (178) – С.168-171
7. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства // Актуальні проблеми економіки – 2009 - №3, с.113-125
8. Харченко Т. О. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Харченко, Р. Л. Куфрик // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253>
9. Kharchenko T. O., Rabenko D. V. Formation of personnel policy enterprise // Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba – May № 14, 2017. – С.213-215.

References.

1. Porter M. (1997) “*Stratehiia konkurentsii*” [Competition strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
2. Bondarenko S.M., Nevmerzhytska A.A. (2014) “Assessment of enterprise competitiveness”, *Tekhnologii ta dizajn*, [Online], vol . 2(11), available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf (Accessed 5 September 2019)
3. Didenko Y.O., Zhurakivskiy P.I. (2017) “The model of competitiveness management of the enterprise”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol . 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (Accessed 4 September 2019)
4. Kasych A.O., Kharkova ZH.V. (2016) “Managing the competitive advantage of the enterprise”, *Ekonomichnyj analiz*, vol . 2, no. 25, pp. 79-85.
5. . Kasych A., Vokhozka M. (2017) “Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies”, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol .2, pp. 298-305.
6. Nevmerzhytska S. M. (2011) “Improvement of strategic management of enterprise activity”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol . 4, no. 1(178), pp.168-171
7. Romanko O. P. (2009) “Factors of formation of competitiveness of machine-building enterprise”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol . 3, pp.113-125.
8. Kharchenko T. O., Kufryk R. L. (2016) “Innovative maintenance of the competitiveness of enterprises”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol . 11 available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253> (Accessed 5 September 2019).
9. Kharchenko T. O., Rabenko D. V. (2017) “Formation of personnel policy enterprise”, *Virtus: Scientific Journal*, Editor-in-Chief M.A. Zhurba, vol . 14, pp. 213-215.