

**Summary.** It is substantiated that the provision of the agro-food sector with the resources necessary for industrial and commercial activity is due to the flow of resources (flow processes). It has been established that the necessary material flow of resources for the agro-food sector should be provided with the appropriate intensity of material flow and the speed of movement of materials that require the use of energy-intensive heavy vehicles. The emphasis is on the need to increase the stability of supply of resources to enterprises in the agro-food sector by reducing the unevenness of material flows. The function of procurement of resources is grounded. It connects the needs of the agro-food sector in the necessary resources with the financial capabilities of producers of agro-food products and the conjuncture of resource markets, characterized, in particular, by the level of resource prices. It is proved that the strategies of procurement of resources in the agro-food sector should be differentiated taking into account the volume of material flows.

**Key words:** agro-food sector of the economy, resource supply, resource flows.

УДК 658.8:339.137.2

**Бондаренко С. М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри менеджменту  
Київського національного університету технологій та дизайну*

**Лісовський М. Ю.**

*магістр кафедри менеджменту  
Київського національного університету технологій та дизайну*

**Bondarenko S. M.**

*associate professor,  
assistant professor of management  
Kyiv National University of Technology and Design*

**Lisovskiy M. Y.**

*Master's degree of management department  
Kyiv National University of Technology and Design*

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ – УНІКАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## COMPETITIVE ADVANTAGES – UNIQUE FEATURES OF THE MODERN ENTERPRISES

**Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття «конкурентні переваги», його зв'язок із поняттями «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Проаналізовано особливості формування конкурентних переваг підприємства на прикладі ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА». Узагальнено вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги підприємства. Визначено чинники, від яких залежить можливість їх забезпечення і підвищення. Проведено дослідження конкурентних стратегій, що використовуються сучасними підприємствами.

**Ключові слова:** конкурентні переваги підприємства, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, формування конкурентних переваг, конкурентні стратегії, чинники конкурентоспроможності.

**Постановка проблеми.** З розвитком ринкових відносин важливу роль відіграє конкуренція між суб'єктами господарювання, тому виникає проблема підтримання та забезпечення конкурентних переваг підприємств та організацій. У сьогоденних мінливих умовах підприємства мають брати до уваги усі зміни й адекватно на них реагувати. Зокрема, варто докладно і ретельно досліджувати дії конкурентів та використовувати конкурентні переваги у своїй діяльності з метою досягнення більших економічних вигод та залучення більшої кількості споживачів.

Конкурентні переваги мають забезпечувати унікальність і стійкість торговельної марки, а також самих товарів до викликів зовнішнього середовища та задовольняти специфічні потреби клієнта. Особливої уваги потребує

процес формування конкурентних переваг підприємств на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому, урахування зміни смаків та уподобань споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різновиди і технології формування конкурентних переваг досліджено в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: Г. Азоева [1], А. Войчака [2], О. Діденка [3], А. Касич [4-8], Ж.-Ж. Ламбена [9], В. Маркової [10], М. Портера [11], О. Янкового [12] та ін. Автори, як правило, наводять окремі напрями розвитку конкурентних переваг – якості продукції, інтелектуального капіталу, утримання та збільшення визначеного сегменту ринку тощо. Так, загальні теоретичні та методичні підходи до управління конкурентними пере-

вагами підприємства сформовано у працях [1; 2; 3; 5; 6; 12; 13; 14]. На важливості активізації інноваційної діяльності як основи конкурентоспроможності сучасного підприємства наголошено в роботах [4; 15]. Формування конкурентних переваг вимагає застосування стратегічного підходу для визначення перспектив розвитку підприємства, впровадження якого розкрито в роботах [7; 8; 10; 11; 16].

У швидкозмінному та часто несприятливому ринковому середовищі функціонування сучасних підприємств суттєво підвищилась значущість створення конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та реалізації стратегії конкуренції. Незважаючи на широке коло наукових досліджень у цій сфері, вказані проблеми потребують подальшого розгляду та вдосконалення. Зокрема, до цього часу у науковців немає одностайної думки щодо сутності поняття «конкурентні переваги підприємства». Зазначене актуалізує необхідність досліджень, пов'язаних із формуванням конкурентних переваг.

**Мета статті** – дослідження процесу формування конкурентних переваг підприємства та визначення шляхів їх зміцнення на прикладі ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА», яке спеціалізується на оренді складських приміщень.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких завдань, як:

- вивчення сутності конкурентних переваг, конкуренції, конкурентоспроможності;
- аналіз процесу формування конкурентних переваг на прикладі ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА»;
- визначення стратегії конкуренції об'єкта дослідження;
- формування шляхів зміцнення конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Кожне підприємство, яке виходить на ринок із власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів [13].

Важливою категорією сучасної економічної науки і практики є конкурентні переваги. У найбільш загальному вигляді під конкурентними перевагами розуміють здатність досягати, відповідати найвищим результатам у певній сфері [15, с. 5].

Насамперед варто розглянути, що собою представляють конкурентні переваги підприємства. Аналіз наукової літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг.

Економіст К. Єлін трактує конкурентні переваги як фактор (або сукупність факторів), що прямо або опосередковано визначають стабільний або зростаючий вибір учасників ринку на користь підприємства, який дає змогу отримувати певний економічний ефект, що збільшує чи стабілізує прибуток [17]. Інший дослідник, В. Голік – як концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах діяльності підприємства [18]. Професор О. Янковий – як перевищення (якщо фактор є стимулятором) або його низьке значення (якщо чинник є дестимулятором) порівняно з відповідними факторами стратегічних конкурентів [12]. Науковці А. Войчак, Р. Камишніков тлумачать їх як характеристики чи властивості,

що забезпечують суб'єктові господарювання перевагу над прямими конкурентами [2].

Найбільш доцільно трактувати конкурентні переваги як наявність ціннісних властивостей чи сукупності факторів, що дають змогу підприємству посідати та утримувати кращі, порівняно з іншими, конкурентні позиції на ринку. Конкурентна перевага – наявність в організації якої-небудь унікальної, ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами. Це ми і можемо спостерігати у наведених вище твердженнях.

Таким чином, конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що дає йому найкращі можливості залучати і зберігати клієнтів.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати таким вимогам [19]:

- 1) базуватися на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальними порівняно з конкурентами і які неможливо або важко скопіювати;
- 2) забезпечувати унікальність торгової марки порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти специфічні потреби клієнтів.

Доцільно виокремити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1) [13].

Конкурентні переваги виникають і виявляються тоді і там, де виникає і розвивається конкуренція. Все це означає, що чим більш всеосяжного характеру набуває конкуренція, тим більш значущими для успіху на ринку, в господарській діяльності окремих підприємств, сфер діяльності стають їх конкурентні переваги. Термін «конкуренція» походить від латинського дієслова *consurgere*, яке у буквальному перекладі означає «збігатися», а у переносному значенні – «суперничати, змагатися». Тобто «конкуренція – це економічне змагання за досягнення кращих результатів у будь-якій діяльності, боротьба товаровиробників за найбільш вигідні умови господарювання, одержання максимального прибутку» [20].

Конкурентоспроможність продукції – ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками (технічними, економічними, екологічними тощо) [12].

Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика підприємства, яка є формою прояву ступеня реалізації його потенційної спроможності формувати, утримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги [18]. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено у роботі [21].

Конкурентоспроможність формується під впливом великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників різноманітного походження, які по-різному впливають на

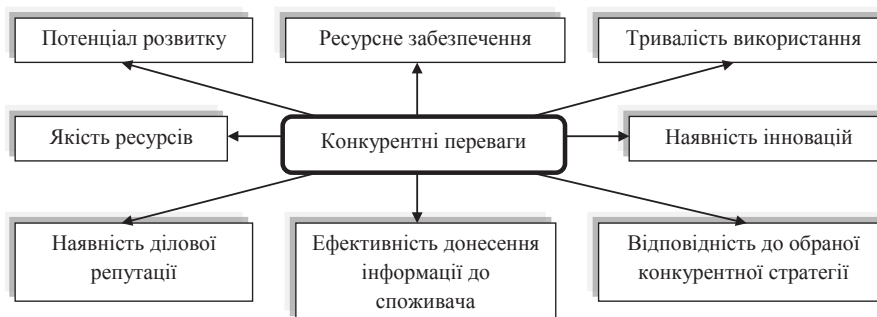


Рис. 1. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства [13]

неї. Конкуренсоутворюючі чинники – це рушійна сила, яка формує і визначає характер конкурентоспроможності. До внутрішніх належать якість та споживчі властивості товарів та послуг, маркетингове та комерційне забезпечення, потенціал і ресурси підприємства та ін. До зовнішніх можна віднести кон'юнктуру світових та вітчизняних ринків, платоспроможний попит населення, державне регулювання економіки, рівень розвитку ринкової інфраструктури, динаміку валютних курсів та ін. Зовнішні чинники ускладнюють процес управління підприємством, підвищують ризики під час формування та розвитку конкурентних переваг цього підприємства.

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

Важливим і необхідним елементом виникнення і подальшого формування конкурентних переваг є конкурентна стратегія підприємства. Формування конкурентної стратегії підприємства є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців. Передусім формування стратегії базується на прогнозуванні умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку як загалом, так і в розрізі окремих його сегментів. Складність цього процесу полягає в тому, що у формуванні стратегії відбувається пошук та оцінювання альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найбільш оптимально відповідають іміджу компанії і завданням її розвитку. Певна складність формування стратегії полягає також у тому, що вона не є незмінною, а вимагає періодичного коригування з урахуванням змінних зовнішніх умов і нових можливостей зростання компанії.

Ідентифікація перспектив використання конкурентних переваг залежно від впливу зовнішнього конкурентного середовища визначає успішність діяльності на певному ринку товарів і послуг. Це зумовлюється вибором правильної економічної політики фірми, яка формує конкурентну стратегію. За М. Портером, на основі його трьох базових стратегій (лідерство за витратами, диференціація,

фокусування) можна виділити такі види конкурентних стратегій підприємства (рис. 2) [14; 16].

Формування конкурентних переваг підприємств досліджувалося на базі ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА». Займаючись орендою складу, ця компанія пропонує повний спектр послуг у цій сфері. Послуги компанії, подібної до ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА», потрібні багатьом, а виконувати їх здатні не всі – оренда складу вимагає великої кількості знань, а також необхідні ресурси, у тому числі нерухомість. Спеціалізуючись на оренді складу, підприємство досягло значних успіхів і тепер може сміливо називати себе професіоналом у цій сфері.

Обсяг наданих послуг ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» досить великий та різноманітний: від оренди невеликого офісу на складі для організації ведення власного обліку клієнтом або відповідального зберігання особистих речей на складі (наприклад, меблів) до надання комплексних складських послуг.

Колектив ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» для кожного з клієнтів розробляє систему індивідуальних рішень із пошуку відповідного складу (в оренду), короткотермінового оформлення всіх документів та допомоги у розміщенні будь-якого вантажу. Конкурентні переваги складських послуг, які надає ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» у Києві, визначає його вигідне розташування, різний розмір окремих приміщень, добре обладнання під'їзні шляхи, митний термінал поруч та все обладнання, необхідне для розміщення вантажів. Відоспостереження – це один з обов'язкових аспектів складських послуг, які надає ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» у Києві.

Найбільш вагомою конкурентною перевагою ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» є низька і доступна ціна на оренду офісів і складських приміщень. Ціну послуг оренди, що надаються ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА», можна вважати справедливою. Вона цілком відповідає ринку, але якість, яку отримують її клієнти, робить їх пропозицію особливою. Цілком природно, що клієнт намагається знайти компанію, що надає послуги оренди з мінімальними розцінками. У великих містах, таких як Київ, Харків, Донецьк, Дніпро, Львів, Одеса цінова політика залежить ще й від конкуренції компаній, що надають послуги оренди.

ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» для підвищення конкурентоспроможності розширює свій асортимент за допомогою введення до нього нових видів послуг або заміни старих видів послуг новими. Наприклад, пошук приміщення на відстані (пошук для клієнтів, які перебувають не у Києві. Пошук, підбір, бронювання приміщення, спілкуючись по емейлу, скайпу, вайберу), оперативний пошук приміщення, терміновий переїзд (оперативний підбір варіантів для термінового переїзду або оренди) тощо.

Базовою конкурентною стратегією ПАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» обрало стратегію оптимальних витрат. Метою впровадження цієї стратегії є те, що вона дає можливість покупцям отримати за одні і ті самі гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності внаслідок диференціації послуги з низькою ціною. Правильно розроблена стратегія оптимальних витрат дає підприємству можливість збільшити обсяги наданих послуг, завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки, мати постійну клієнтську базу. За результатами реалізації обраної стратегії підприємству вдасться забезпечити довгострокові конкурентні переваги та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

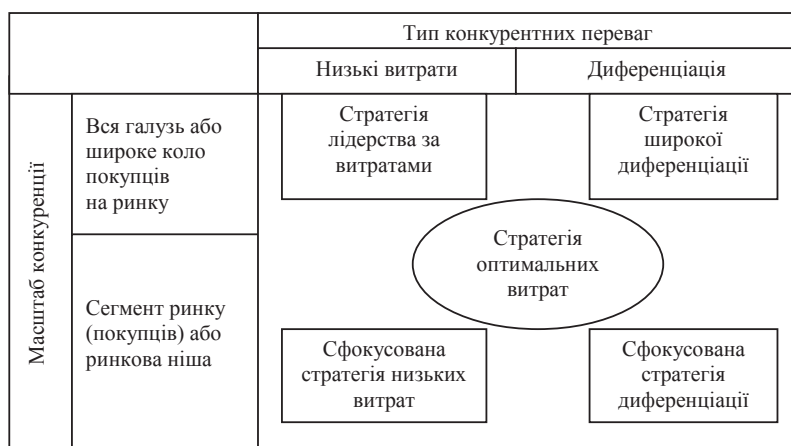


Рис. 2. Основні види конкурентних стратегій [16]

Головним пріоритетом ПрАТ «ДЕЗ № 20 ЦА» є орієнтація на потреби клієнтів. З огляду на це можна виокремити такі шляхи зміцнення конкурентних переваг цього підприємства на ринку, як зміна асортименту послуг відповідно до потреб споживачів; використання акційних та бонусних програм для заохочення клієнтів; розроблення і сертифікація системи управління якістю; підтримання цін на послуги на конкурентному рівні; акцент на високу якість та безпечність послуг; постійне поліпшення, модернізація, оновлення процесів надання послуг; ввічливий та навчений персонал; проведення відповідної рекламної кампанії та ін.

**Висновки.** У сьогоднішньому економічно нестабільному зовнішньому середовищі формування та підтримання конкурентних переваг є дуже важливим процесом. Конкурентна перевага – наявність в організації якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами. Конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежить від цілої низки внутрішніх і зовнішніх чинників. Важливим елементом формування конкурентних переваг є конкурентна стратегія підприємства. За моделлю М. Портера конкурентні стратегії поділяються на стратегії диференціації, лідерства за витратами та фокусування.

#### Список використаних джерел:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
2. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
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. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. – 2008. – № 2. – С. 66-69.
5. Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Касич А.О., Глущенко Д.О. // Економіка та держава. – 2016. – № 11. – С. 65-70.
6. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79-85.
7. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290-294.
8. 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.
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
10. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
11. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К.: Основа, 1997. – 392 с.
12. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О.Г. Янковий. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
13. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – № 12. – С. 40-44.
14. Бондаренко С.М. Моделирование стратегии конкуренции промышленного предприятия / С.М. Бондаренко // Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – Вип. 7. – С. – 400-408.
15. Боровиков Г.Н. Улучшение качества промышленной продукции как средство повышения ее конкурентоспособности: Учеб. пособие / Боровиков Г.Н., Тихонов Р.М. – К., 1996. – 114 с.
16. Сасенко М.Г. «Стратегія підприємства» – Т.: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
17. Елин К.В. Модель управления конкурентными преимуществами в концепции контроллинга / К.В. Елин // Вестник ТОГУ. – 2012. – № 1(24). – С. 207-212.
18. Голік В.В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління / В.В. Голік // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013: матеріали. – Сімферополь, 2013. – С. 26-29.
19. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю.О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 60-66.
20. Політична економія: Навч. посібник / К.Т. Кривенко, В.С. Савчук, О.О. Беляев та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. К.Т. Кривенка. – К.: КНЕУ, 2001. – 508 с.
21. 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](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf)

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность понятия «конкурентные преимущества», его связь с понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность». Проанализированы особенности формирования конкурентных преимуществ предприятия на примере ЧАО «ОЭЗ № 20 ГА». Обобщены требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества предприятия. Определены факторы, от которых зависит возможность их обеспечения и повышения. Проведено исследование конкурентных стратегий, которые используются современными предприятиями.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества предприятия, конкуренция, конкурентоспособность предприятия, формирования конкурентных преимуществ, конкурентные стратегии, факторы конкурентоспособности.

**Summary.** In the article the essence of the concept «competitive advantage» is described, its connection with «competition» and «competitiveness». The features of the enterprise competitive advantages on the example of Private Joint Stock Company «CARP № 20» are analyzed. The requirements which competitive advantages of the enterprise should meet are generalized. The factors on which the possibility of their providing and increase depends are identified. The competitive strategies of the modern enterprises are researched.

**Key words:** competitive advantages of the enterprise, competition, competitiveness of the enterprise, formation of competitive advantages, competitions strategies, factors of competitiveness.