

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

*Розглянуто сутність конкурентних переваг підприємства, узагальнено та доповнено їх класифікацію. Досліджено основні шляхи формування конкурентних переваг у ринкових умовах.*

*Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкуренція, джерела конкурентних переваг.*

P. A. GONCHARUK  
Zaporizhian State Engineering Academy

**ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGE FORMATION**

*Abstract – Analyze approaches to determining the nature of “competitive advantage”, open and complete classification of competitive advantage. The article deals with the essence of competitive advantage summarized and supplemented their classification. The basic ways of creating competitive advantage in market conditions are investigated. It needs to determine which is more profitable to direct resources to the enter-prise capabilities should be developed to ensure a high level of competitiveness.*

*Key words: competitive advantages, competitiveness, competition, sources of competitive advantage.*

**Вступ.** Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язане з визначенням конкурентних переваг: стратегічних перспектив, сили конкурентної позиції підприємства, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства з витрат тощо. Але виникають проблеми, пов'язані з методичним апаратом щодо їх виокремлення, дослідження та оцінки на цій основі рівня конкурентоспроможності підприємства. Насамперед, це пов'язано з відсутністю узагальнених підходів до визначення сутності поняття “конкурентні переваги підприємства”.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у дослідження сутності конкурентних переваг підприємств внесли такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як М. Портер, Л.С. Довгань, Жан-Жак Ламбен, Н.Б. Кушнір, Л.П. Артеменко, Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко, С.М. Клименко, Ю.А. Горбачук, М. Чумаченко, Р. Фатхутдінов та ін. Досі в економічній літературі немає одностайної думки щодо визначення поняття “конкурентні переваги підприємства”, що обумовлює об'єктивну необхідність дослідження цього питання.

**Мета роботи:** проаналізувати підходи до визначення сутності поняття “конкурентна перевага підприємства”, розкрити та доповнити класифікацію конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу:** Конкурентоспроможність підприємства виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. Оскільки конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки та важливою частиною ринкового середовища діяльності промислового підприємства. Конкуренція (від лат. *conspicere* – зіштовхуюсь) – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [1, с. 6].

Виходячи з цього, конкурентоспроможність підприємства забезпечується, як відомо, досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Таким чином, конкурентні переваги є одним із базових понять теорії конкуренції, а їх дія відбувається у конкретних ринкових умовах. Однак вплив одних і тих самих чинників може посилювати чи послаблювати одну й ту саму перевагу, що висуває необхідність при їх дослідженні дотримуватись системного підходу.

Сучасна економічна думка підходить до питання визначення поняття “конкурентні переваги підприємства” з різних точок зору. Так, під конкурентними перевагами, з точки зору економіки підприємства, прийнято розуміти результат зниження собівартості, впровадження новацій, більш високої продуктивності праці, більш високого рівня кваліфікації персоналу, якості виробів [1, с. 12].

З точки зору менеджменту, конкурентні переваги – це результат прийняття правильних управлінських рішень, раціональної організації виробництва, застосування ефективних методів стратегічного і тактичного планування, підвищення мотивації персоналу та контролю.

З точки зору маркетингу, конкурентні переваги – це результат правильності вибору товарної і асортиментної політики, ціноутворення, політики розподілу та просування товарів.

З точки зору логістики, конкурентні переваги – економія та ефективне використання матеріальних ресурсів, ресурсозбереження та комплексна переробка сировини.

З точки зору фінансової діяльності, конкурентні переваги – це забезпечення стабільного фінансового стану, фінансової стійкості та зростання власного капіталу підприємства, залучення інвестицій у проекти, що приносять високі доходи за найменшого ризику.

З точки зору підприємництва, конкурентні переваги – це умови виживання підприємства в конкурентному середовищі й джерело одержання максимального прибутку від діяльності [1, с. 13].

Таким чином, конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів).

На думку вчених Р.Л. Лупак, та Л.О. Приходько, “основною функцією конкурентних переваг є обґрунтування організаційно-економічних засобів забезпечення конкурентоспроможності у стратегічній перспективі. Водночас, кожен з цих чинників доцільно структурувати з метою визначення практичного забезпечення конкурентоспроможності та ефективної господарсько-фінансової діяльності підприємства загалом” [2, с. 253].

Драган О.І. вважає, що для підприємства існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності (наприклад, поліпшення якості продукції, зниження її собівартості). У другому випадку – діяльність компанії спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів. У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпаності компанії часто намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують [1, с. 13].

Жан-Жак Ламбен виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу. До них належать:

1) відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців за рахунок зменшення їх затрат або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує підвищену ринкову владу, тобто може змусити ринок платити вищу ціну;

2) витрати підприємства менші за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить його більш прибутковим;

3) ключові компетенції – особливі навички чи новітні технології, які мають унікальну цінність для споживачів [3, с. 369].

У сучасній економічній літературі “конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто його конкурентоспроможністю”. Але “конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг” [1, с. 18]. Проте наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичної переваги. Лише в комплексі вони можуть впливати на вибір оптимального рішення. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні та тактичні зміни на ринку, не пов’язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища тощо.).

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів. Це також свідчить про те, що конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства, яка на них базується, не є сталими величинами. Тобто конкурентна перевага підприємства – динамічна категорія, яка в кожний конкретний проміжок часу має відмінну від попередньої величини.

Узагальнюючі вищенаведене, вважаємо, що конкурентна перевага, насамперед, – це здатність підприємства якнайкраще застосувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти. Тобто потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, які можливості підприємства слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності.

Підходи до класифікації в сучасній економічній літературі дуже різноманітні. Так, Клименко С.М. виділяє такі види конкурентних переваг (табл. 1) [4, с. 145].

Таблиця 1

**Види конкурентних переваг**

Конкурентна перевага	Характеристика
“Низького рівня”	Можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку
“Високого рівня”	Є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов’язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування)
“Найвищого рівня”	Постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає

Згідно з класифікацією, розробленою Р.А. Фатхутдіновим, конкурентні переваги доцільно групувати за ознаками їх відношенням до досліджуваної системи (організації, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату [5, с. 203].

Безсмертний С.Ю. вважає, що така класифікація має певні недоліки: по-перше, вона класифікує конкурентні переваги за досить обмеженою кількістю ознак, що не створює повної картини їх різновидів;

по-друге, її універсалізація (стосується різних об'єктів, зокрема країн, організацій, товарів тощо) не дає можливості для створення передумов розробки конкретної і повної системи конкурентних переваг стосовно кожного із названих вище об'єктів (у нашому випадку підприємств).

Класифікація конкурентних переваг підприємства, розроблена Безсмертним С.Ю. [6, с. 177], на його думку, усуває названі недоліки та буде сприятиме кращому їх розумінню, правильному орієнтуванню підприємства при їх створенні та досягненні відповідних результатів. Але, на наш погляд, його класифікацію необхідно доповнити з точки зору розробки Клименко С.М, та представити в наступному вигляді (рис. 1):

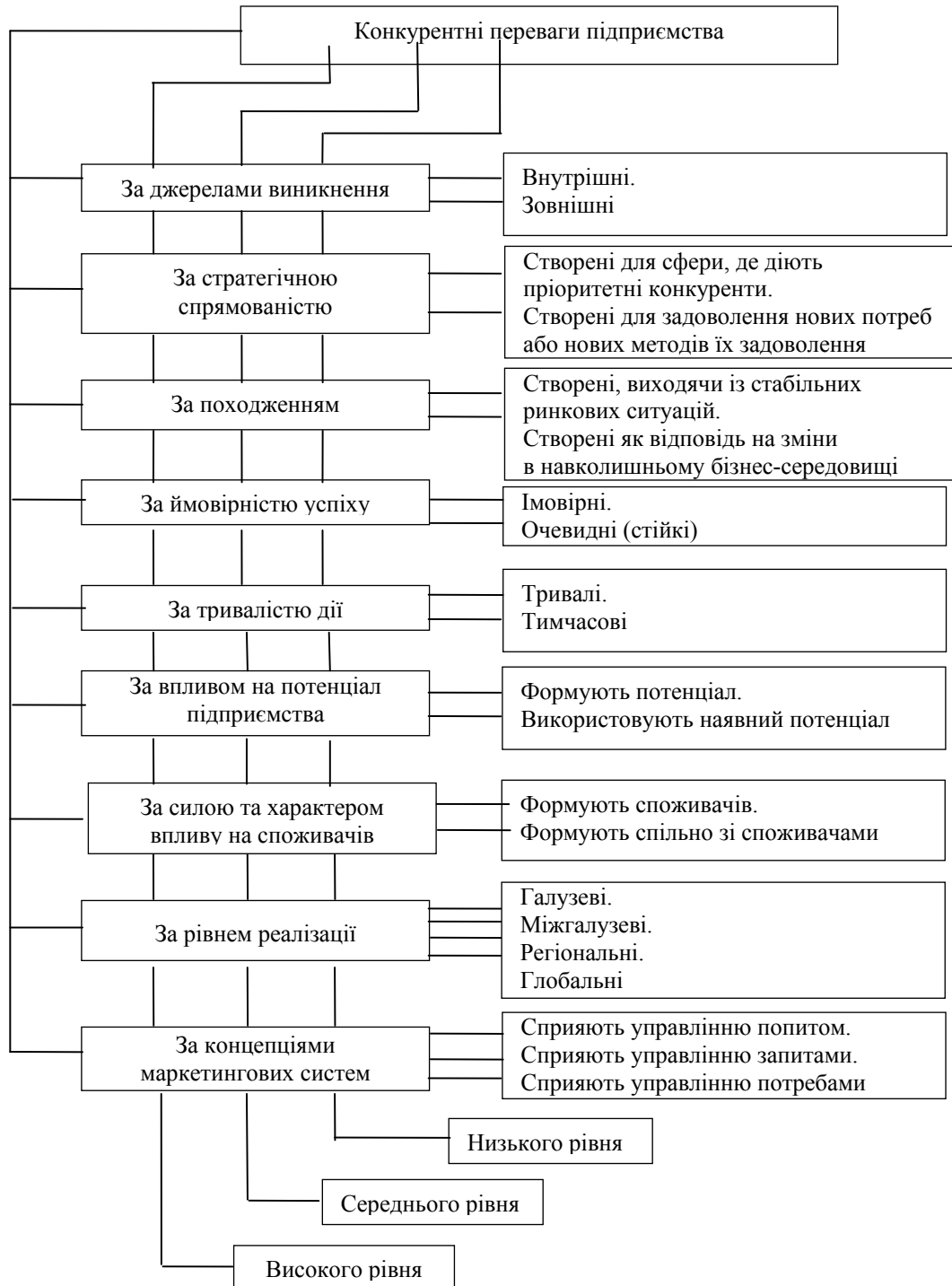


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Щоб бути успішним підприємством, потрібно майстерно управляти всіма конкурентними перевагами. Узагальнивши, їх можна класифікувати за такими характерними ознаками:

- джерелами їх виникнення (внутрішні та зовнішні);
- стратегічною спрямованістю (діють в одній сфері із загальними конкурентами чи зовсім іншій);

- походженням (самостійно створюються підприємством чи диктується змінами навколишнього маркетингового середовища);
- тривалістю дії (тимчасові та тривалі);
- вплив на потенціал (формується новий чи на основі наявного (існуючого));
- характером впливу на споживачів (формують споживачів чи формуються споживачами);
- рівнем реалізації.

Підхід, запропонований автором, пов'язаний з тим, що кожна з конкурентних переваг підприємства, виділена Безсмертним С.Ю., може бути класифікована за однією з ознак, як: низького, середнього або високого рівня.

**Висновки:** Проаналізувавши наведені трактування категорії “конкурентні переваги”, можна зробити висновок, що конкурентна перевага в кожній конкретний період часу, це, насамперед здатність підприємства якнайкраще застосувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти. Тобто потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, які можливості підприємства слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності.

Запропонована класифікація конкурентних переваг, систематизована за укрупненими ознаками, може виступати теоретичною базою для детального вивчення конкурентних переваг ринкових суб'єктів господарювання, розробки методів їх оцінки.

### Література

1. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
2. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей / Р. Л. Лупак, Л. О. Приходько // Наук. вісн. НЛТУ України. – Л., 2010. – Вип. 20.6. – С. 252.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. В. Колганова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
4. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.
6. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства / С. Ю. Безсмертний // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 174–179.

### References

1. Drahan O. I. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoretychni aspekty : monohrafiia / O. I. Drahan. – K. : DAKKKiM, 2006. – 160 s.
2. Lupak R. L. Konkurentni perevahy yak naslidok vidtvorennia pidpriemstvom resursnykh mozhlyvostei / R. L. Lupak, L. O. Prykhodko // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – L., 2010. – Vyp. 20.6. – S. 252.
3. Lamben Z.-Z. Menedzhment,oryentirovannyi na rynok / Z.-Z. Lamben ; per. sanhl. podred. V. V. Kolhanova. – SPb. : Pyter, 2004. – 800 s.
4. Klymenko S. M. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navchalnyi posibnyk / S. M. Klymenko, O. S. Dubrova, D. O. Barabas, T. V. Omelianenko, A. V. Vakulenko. – K. : KNEU, 2006. – 527 s.
5. Upravlenye konkurentosposobnostiu orhanyzatsyy : uchebnyk. – 2-e yzd., uspr. y dop. – M. : Eksmo, 2005. – 544 s.
6. Bezsmertnyi S. Yu. Sutnist ta klasyfikatsiia konkurentnykh perevah pidpriemstva / S. Yu. Bezsmertnyi // Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politehnika”. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. – 2011. – # 714. – S. 174–179.

Надіслана/Written: 6.06.2013 р.  
Надійшла/Received: 9.06.2013  
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов