

УДК 339.137.2: 339.166.8

**ФОРМУВАННЯ ДЕТЕРМІНАНТ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ****Касян С. Я., к.е.н.****Губа Д. М.***Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*

Стаття присвячена формуванню детермінант конкурентних переваг торговельних підприємств України в умовах євроінтеграції та виокремленню чинників маркетингового середовища, що формують конкурентоспроможність підприємства. У статті аналізуються декілька підходів до визначення поняття конкурентних переваг та пропонується власне визначення детермінант конкурентних переваг підприємства, які є сукупністю ресурсів та факторів маркетингового середовища, що впливають на його ринкове положення. Результатом аналізу розуміння конкурентних переваг, їх видів та економічної логіки маркетингових дій подається послідовність формування комплексу детермінант конкурентних переваг торговельних підприємств в умовах євроінтеграції. Ключовими етапами визначено формування атрибутів товару, набуття логістичних переваг торговельного розподілу, нарощування споживчих властивостей товару, виявлення факторів маркетингового середовища та резервів, розвиток інноваційної складової та побудова взаємодії підприємств в економічному просторі ЄС. У результаті використання цих етапів підприємства формують інтеграційний простір конкурентних переваг, що сприяє підвищенню прибутків компанії.

**Ключові слова:** детермінанта, конкурентні переваги, маркетингове середовище, торговельні підприємства, споживча цінність, ринок

UDC 339.137.2: 339.166.8

**FORMATION COMPETITIVE ADVANTAGES DETERMINANTS OF  
TRADE ENTERPRISES IN UKRAINE IN EUROPEAN INTEGRATION  
CONDITIONS****Kasian S., PhD in Econ.Sc.****Huba D.***Dnipropetrovsk National University named after Oles Honchar*

The article is devoted to the problem of determinant formation of trading enterprises competitive advantages in Ukraine in terms of European integration. Also we discuss the allocation of marketing environment factors, which form enterprise competitiveness. Several approaches of the definition of competitive advantages concept are analyzed in the article. Moreover we offered our own definition of the determinants of enterprise competitive advantages. It is a complex of resources and factors of marketing environment that influence on its market position. The result of

competitive advantages analysis, their types and the economic logic of marketing activities are given as a sequence formation of complex determinants of the trade enterprises competitive advantages in the European integration conditions. The key stages are defined as the formation product attributes, the acquisition of logistic advantages of trade distribution, the increasing consumer properties of the goods, identifying factors of marketing environment and stores, the development of innovative component and the construction of interaction among enterprises in the EU economic space. As a result of using these stages, the enterprises form the integration space of competitive advantages that help to increase company's income.

**Keywords:** determinant, competitive advantages, marketing environment, trade enterprises, consumer value, market

**Актуальність проблеми.** Розвиток економіки України передбачає підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства. Виявлення детермінант конкурентних переваг є необхідною умовою ефективного функціонування як одиначної компанії, так і економіки в цілому. Особливо важливе значення ці аспекти мають у сфері маркетингового забезпечення торговельного підприємництва. Через те, що компанії цієї галузі пропонують споживачам схожий асортимент продукції за подібними цінами, постає необхідність у пошуку та використанні усіх можливих чинників нарощування конкурентоспроможності. Євроінтеграційні процеси інтенсифікації економічної співпраці підприємств України привертають посилену увагу до аналізування європейської складової набуття конкурентних перевагу темпоральному маркетинговому середовищі бізнес-взаємодії.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Висвітленням проблем формування детермінант конкурентних переваг займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці-маркетологи, економісти. Аналіз наукових публікацій надає можливість стверджувати, що чинне місце серед дослідників питань конкурентоспроможності у США і ЄС посідають М. Р. Крамер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Е. Портер.

Визначають й оцінюють конкурентоспроможність як підприємства, так і продукції багато вітчизняних науковців. Зокрема, маркетингові аспекти нарощування конкурентоспроможності, конкурентостійкості, формування конкурентних переваг підприємств досліджують М. В. Брижата, І. Ю. Гришова, О. В. Житкевич, О. В. Зозульов, Є. В. Крикавський, Р. Н. Лепа, М. В. Литвин, Н. П. Мешко, О. В. Митяй, Н. В. Стукало, Н. П. Теслюк, Л. М. Тимошенко, О. В. Хаджинова, О. С. Шнипко, Д. М. Щитов та інші.

Проте залишається недостатньо визначеною інтеграція просторово-часових компонент формування детермінант конкурентних переваг торговельних підприємств з урахуванням аспекту євроінтеграції економіки України. Таке інтегрування має бути логічним і щільно вбудованим у процеси маркетингової бізнес-взаємодії вітчизняних економічних агентів із європейськими партнерами.

**Метою статті** є удосконалення теоретико-методичних засад формування детермінант конкурентних переваг торговельного підприємства та виокремлення чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства в умовах темпорального маркетингового середовища.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Більшість дослідників розглядають формування конкурентної переваги із суб'єктивної позиції споживача як певну особливість, що вирізняє підприємство та його продукцію з поміж інших економічних агентів. Така специфічність надає споживачу економічні і соціальні вигоди і блага. При цьому науковці справедливо вважають, що в основі стійкої конкурентної переваги повинна бути споживча цінність. Аналіз наукової літератури засвідчує відсутність чіткого окреслення сутності конкурентної переваги, її тлумачення у контексті європейської маркетингової взаємодії підприємств. Розглянемо декілька наукових поглядів щодо визначення цієї категорії.

Так, Н. П. Теслюк слушно відмічає, що конкурентні переваги – це такі характеристики маркетингової діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують потік доходів, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів [100, с. 17]. На наш погляд, таке визначення акцентує на фінансовому аспекті конкурентних переваг, проте слід більш докладно аналізувати формування маркетингової цінності для споживачів, як важливу запоруку набуття цих переваг.

Ж.-Ж. Ламбен доцільно висуває власне визначення поняття конкурентної переваги. Він вдало розкриває конкурентну перевагу як певні атрибути товару (торговельної марки), що формують для підприємства певну економічну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці атрибути, як правило, стосуються як до самого товару (базової послуги), так і низки додаткових послуг [7, с. 113]. Ми вважаємо, що важливо

доносити до споживачів характеристики таких атрибутів завдяки системному застосуванню комплексу маркетингових комунікацій.

Відмітимо, що у науковій літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників підтримують погляди Майкла Портера й виокремлюють як базові дві конкурентні переваги: зниження витрат та диференціація (унікальність) товарної пропозиції, що забезпечує високу маркетингову цінність для споживача [1]. Окреслення структури та змісту європейського вектору формування детермінант національної конкурентоспроможності України спричиняє необхідність розповсюдження технологічних і маркетингових інновацій, зокрема у сфері торговельного обігу. У цьому зв'язку доцільно застосовувати комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій підприємств завдяки яким збільшується поінформованість споживачів про інноваційні пропозиції високотехнологічних підприємств.

У випадку торговельного підприємства, то для цього економічного агенту суттєве практичне значення має розмежування конкурентних переваг за джерелами виникнення, рівнями торговельного розподілення, напрямками співпраці з суб'єктами ЄС та стійкістю до відтворення основними партнерами у ході маркетингової взаємодії на такі переваги:

1. конкурентні переваги «низького рівня», що легко відтворюються конкурентами, в основі яких є зниження вартості, залучення доступних головних факторів виробництва, що спричиняє значне використання ресурсів й не забезпечує достойних ринкових позицій підприємства;

2. конкурентні відмінності «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої маркетингової, технічної діяльності підприємства, та, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню;

3. конкурентні переваги «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація торговельної мережі, інтенсифікація взаємодії з ЄС, що супроводжується значним впливом на поведінку конкурентів [1; 6].

Зауважимо, що переваги другої і третьої групи є більш стійкими і сприяють не тільки підвищенню конкурентного потенціалу підприємства, а й сприяють збереженню досягнутих конкурентних позицій у взаємодії. Для торговельних підприємств таку взаємодію слід будувати з урахуванням спектру зовнішньоекономічної співпраці з країнами ЄС.

О. В. Зозульов досліджує економічні логіки, що визначають доцільність застосування різноманітних маркетингових інструментів, виокремлюючи логіку зростаючих, зрілих і «закритих» ринків. Науковець справедливо визначає схеми досягнення прибутку на цих типах ринків на основі розширення ринку, застосування ефекту масштабу, маніпулювання споживчою вартістю товару, інтенсифікації і формування потреб споживачів. При цьому, дійсно, доцільно задовольняти додаткові потреби завдяки кастомізації та взаємодіяти з наявними клієнтами на базі процедур лояльності. У такому разі формуються потоки прибутків на основі функції від освоєння нових ринків і потреб та рівня якості сервісу [5, с. 57, 58]. Насправді, побудова споживчоцентричної моделі взаємодії підприємств зі споживачами з урахуванням поліпшення логістичного сервісу спричиняє до розширення спектру конкурентних переваг цих агентів ринку.

На основі поглибленого аналізу розуміння конкурентних переваг, їх видів, економічної логіки маркетингових взаємодій пропонуємо власне визначення поняття детермінант конкурентних переваг підприємств, які слід визначати як сукупність ресурсів підприємства, величини їх потенціалу та факторів маркетингового середовища, що впливають на його ринкове положення та сприяють поліпшенню позиціонування у ході комунікаційної взаємодії з іншими економічними агентами.

О. В. Житкевич досліджує методичні складові розбудови системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на основі інструментів моделювання. Вона трактує конкурентоспроможність підприємства в аспекті його здатності до постачання товарів за оптимальними цінами, з високою якістю та з урахуванням досягнення ефективності різних видів діяльності підприємств. Дослідниця формує множину параметрів, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємств із застосуванням апарату нечіткої логіки [4, с. 5, 6].

З урахуванням виявлених наукових позицій представників маркетингової науки можемо стверджувати існування певного простору конкурентних переваг суб'єктів господарювання. На нашу думку, найбільш вагомими джерелами конкурентних переваг торговельного підприємства у ринковому просторі України з урахуванням європейського вектору розвитку є такі: кваліфікований персонал, рівень

попиту на товари, ширина, глибина, гармонійність асортименту, витрати, наявність технологій/обладнання для обслуговування покупців, доступ до фінансових ресурсів, ефективне управління, правове і економічне середовище, у якому функціонує підприємство. Також сприяють формуванню конкурентоспроможності підприємств у ході європейської інтеграції ефективна збутова, цінова політика та відомість підприємства (маркетингові комунікації, наявність торгової марки/бренду, імідж тощо).

З метою формування комплексу детермінант європейських конкурентних переваг бізнес-процесів слід проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найвідомішими з них є SWOT-аналіз, метод інтегральної оцінки та модель «Мак-Кінзі». Гадаємо, усі ці європейські методи й моделі можуть з певними адаптаційними поправками широко застосовуватися під час маркетингової взаємодії в Україні.

Відмітимо, що застосування SWOT-аналізу базується на діагностиці маркетингового середовища організації, коли визначаються сильні (Strength) і слабкі (Weakness) сторони, можливості (Opportunity) і загрози (Threat) [3; 11]. На основі SWOT-аналізу маркетологи торговельних підприємств виявляють комплекс внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на процес стратегічного маркетингу. Це дозволяє визначати напрями і знаходити резерви для збільшення конкурентних переваг підприємств.

У контексті європейської бізнес-взаємодії такими факторами можуть бути значна мовна полілінгвістичність споживачів, високий рівень добробуту, стабільність соціально-економічних процесів. У цьому контексті застосування SWOT-аналізу дозволяє періодично проводити діагностику ефективності управління ресурсами підприємства та оцінювати тенденції розвитку ринку. У зв'язку з цим діагностовані тенденції та встановлені закономірності дають змогу визначити набір найбільш доцільних детермінант формування конкурентних переваг підприємств.

М. В. Брижата поряд із SWOT-аналізом застосовує метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства, що полягає у визначенні двох елементів, що відображають ступінь задоволення потреб споживача та рівень економічної ефективності виробництва.

Вона пропонує алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства на базі окреслення питомої ваги факторів та одиничної оцінки кожного з них. Це дає змогу визначити інтегральну оцінку для кожного підприємства-конкурента. На основі отриманого показника проводиться аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства [2].

Застосування моделі аналізу «Мак-Кінзі» базується на встановленні низки таких факторів: *strategy* – стратегія, *skill* – навички, *shared values* – загальноновизнані цінності, *structure* – структура, *systems* – системи, *staff* – кадри, *style* – стиль. Окреслені фактори дають змогу визначити детермінанти формування конкурентних переваг за значущими аспектами досягнення певного стратегічного положення підприємства. Індикаторами застосування оптимального набору детермінант конкурентних переваг торговельного підприємства у ході організації маркетингу з європейськими партнерами, вважаємо, є відносний розмір, зростання, частка ринку, позиція, порівняльна рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, образ (реальність, сприймана ззовні), керівництво й люди [7; 11].

Д. М. Щитов досліджує розвиток експортного потенціалу України у сфері високотехнологічних послуг в умовах євроінтеграції, наголошуючи на існуванні експортноорієнтованої економічної моделі. Завдяки цій моделі на основі експорту відбувається нарощування конкурентних переваг з урахуванням глобального економічного середовища. Він слушно визначає відставання розвитку експортного потенціалу високотехнологічних послуг від держав ЄС-27. Дослідник підкреслює про необхідність збільшення впливу держави на основі інноваційної моделі формування конкурентних переваг [9, с. 394-396]. Ми вважаємо, що в умовах активізації глобальних маркетингових процесів інноваційна детермінанта формування конкурентоспроможності національної економіки України має вагоме значення.

І. Ю. Гришова, О. В. Митяй досліджують реструктуризацію аграрних підприємств у контексті нарощування їх довгострокової конкурентоспроможності. Вони визначають процеси змін в організаціях у порядку їх ускладнення, описуючи реструктуризацію агропромислового підприємства як комплекс керівних впливів стосовно упорядкування структури й змісту управління [3, с. 127, 128]. Серед складових конкурентоспроможності підприємств науковці справедливо формують

такий перелік, як: якісні детермінанти, стратегічні маркетингові рішення, кваліфікації і компетенції співпрацівників, фінансове і технологічне забезпечення, особливості оподаткування [3, с. 128, 129]. Цікавим аспектом реструктуризації є її застосування для швидкісного формування комфортної відстані від активних конкурентів і досягнення важливих конкурентних переваг [3, с. 132, 133]. Вважаємо, що упродовж життєвого циклу функціонування підприємства доцільно запроваджувати комплексні, реформуючі впливи, також в окремих випадках реструктуризацію. Це позитивно впливатиме на підвищення конкурентних переваг і маркетингової ефективності управління підприємством.

Стратегічна і тактична взаємодія партнерських ділових одиниць привертає увагу науковців до дослідження маркетингової взаємодії економічних агентів на сучасних ринках товарів і послуг, що сприяє зростанню їх конкурентоспроможності в межах європейського ринкового простору. Так, Р. Н. Лепа, О. В. Хаджинова аналізують функціонування підприємницької мережі, зазначаючи особливості побудови об'єктної моделі підприємницької мережі та її ринкового оточення [8, с. 59, 60]. Особливу дослідницьку увагу привертає запропонований науковцями комплекс показників, що відображають інтенсивність маркетингової взаємодії підприємств, які входять до певної ділової мережі.

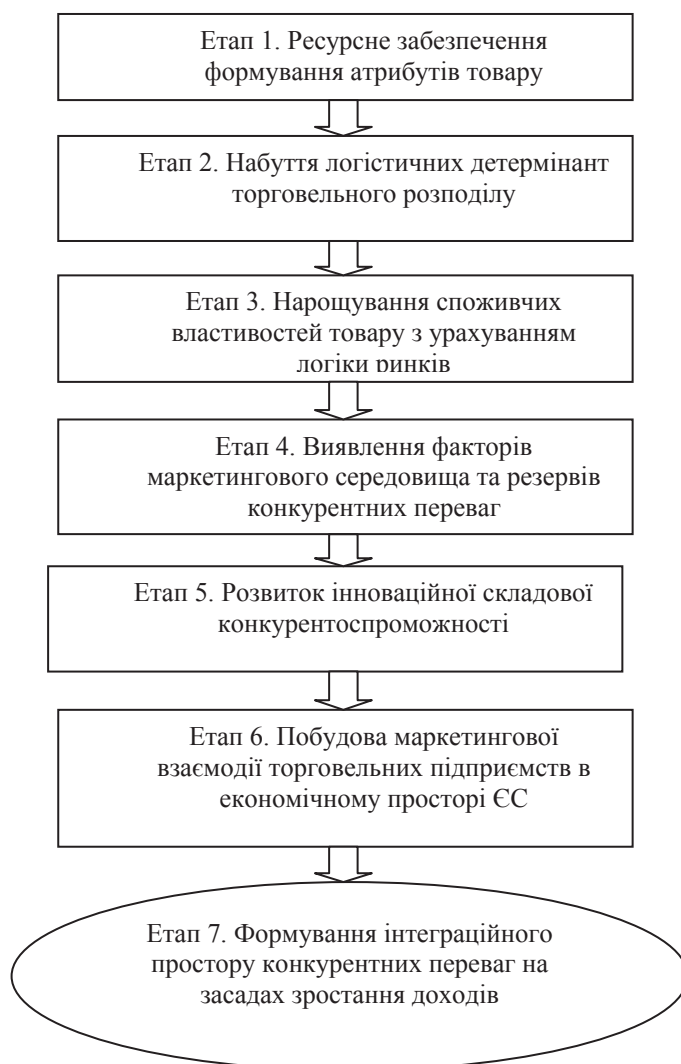
Такими показниками з точки зору науковців передусім є: середня частка внутрішньо мережевого продажу, певна частка внутрішніх закупівель, частка мережі на ринку продаж за видами продукції, питома вага мережі на ринку постачання (в аналітичному розрізі), загальна економія на закупівлях у середині мережі [8, с. 63-64]. Дійсно, важливо вимірювати інтенсивність бізнес-взаємодії на основі обчислення потоків виторгу від реалізації та додаткових клієнтських потоків. При цьому при взаємодії з європейськими партнерами важливо дотримуватися споживчо-центричного підходу, застосовуючи кастомізацію при позиціонуванні маркетингової пропозиції промислових і торговельних підприємств.

Пропонуємо послідовність формування комплексу детермінант конкурентних переваг підприємств в умовах євроінтеграції (рис. 1).

Як видно з рис. 1, слід окреслювати основні часові етапи досягнення детермінант конкурентних переваг торговельних підприємств в умовах євроінтеграції економіки України. Вихідним є



ресурсне забезпечення, яке визначає характеристики товару. Наступним кроком є робота з торговельним розподілом. Після цього значна увага надається вибору логістичного ринку, який може бути зростаючим, зрілим або закритим. Відповідно до цього рекомендуємо застосовувати відповідні маркетингові комунікаційні інструменти нарощування споживчих властивостей товару.



**Рис. 1.** Послідовність формування детермінант конкурентних переваг торговельних підприємств в умовах євроінтеграції

Джерело: розвинуто авторами на основі [1; 2; 5; 7; 10; 11]

Також необхідно виділити фактори маркетингового середовища підприємства та віднайти резерви нарощування конкурентних переваг бізнес-процесів, визначити можливе коло їх застосування. Такі резерви, на наш погляд, передусім полягають у розвитку маркетингової інноваційної політики підприємства. Для ефективного інтегрального застосування результатів попередніх етапів запропонованої

послідовності, необхідно встановити результативні, довготривалі економічні зв'язки з підприємствами та ринками країн ЄС. Поєднання кожного із перерахованих факторів на синергетичних засадах збільшить маркетингову ефективність кожного і приведе до зростання потоку доходів та досягнення стратегічних цілей торговельного підприємства.

Зауважимо, що виявленням суттєвих детермінант конкурентних переваг підприємств упродовж кількох десятиліть займається професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. Аналізуючи конкурентне середовище, він виділяє п'ять груп детермінант [1; 11]:

1. Факторні умови, до яких належать усі наявні ресурси підприємства та об'єкти інфраструктури, що можуть бути використані у процесі досягнення необхідної ринкової позиції [11, с. 31].

2. Умови попиту, які прямо впливають на обсяг продажу підприємства та опосередковано визначають його асортимент, цінову та збутову політику при міжнародній співпраці.

3. Пов'язані та підтримуючі галузі, що визначають початкове положення підприємства на ринку та його можливі зміни.

4. Стратегія торговельного підприємства та конкуренти, тобто процес створення та управління компанією, а також характер конкуренції на внутрішньому ринку. Такий характер М. Портер вважає визначальною детермінантою конкурентних переваг через її стимулюючий вплив.

5. Інші фактори, що не належать безпосередньо до системи, такі як політичні та міжнародні умови або випадкові обставини, що чинять істотний вплив на підприємство та ринок.

Отже, у поглядах М. Портера та інших учених, що були проаналізовані вище, важливим є те, що вони значну роль відводять поєднанню детермінант конкурентоспроможності у просторі й часі, з урахуванням європейського інформаційного забезпечення, завдяки чому посилюється маркетинговий ефект від комунікаційної логічної взаємодії.

**Висновки і перспективи подальших наукових досліджень.** Таким чином, конкурентна перевага полягає у рівні ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів у процесі маркетингової взаємодії. У ході дослідження розглянуто інструменти набуття конкурентних переваг підприємства в залежності

від типів ринку. Підтверджено, що логіка представлених ринків має споживчоцентричний характер, що визначає основні напрямки маркетингової діяльності підприємства. Аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей підприємства дозволяють визначити напрями розвитку та резерви для набуття бажаної позиції на ринку. При цьому значна увага приділяється інноваційній компоненті формування конкурентних переваг підприємств.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямку варто вважати розробку й удосконалення методів, процедур і механізмів визначення впливу інноваційної детермінанти на формування конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств з урахуванням певного балансування ресурсних і інформаційних потоків у просторі й часі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review. – 2006. – №2. – С. 78–92.
2. Брижата М. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / М. В. Брижата // Вісник Харківського державного університету харчування та торгівлі: Зб. наук. праць. Економічні науки. – Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі. – 2011. – №3. – С. 256–271.
3. Гришова І. Ю. Пріоритетні напрями реструктуризації як метод підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств / І. Ю. Гришова, О. В. Митяй // Економічний простір. – 2015. – №100. – С. 125–135.
4. Житкевич О. В. Математичні методи, моделі та програмні засоби управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» / О. В. Житкевич. – Дніпропетровськ, 2015. – 20 с.
5. Зозульов Олександр Економічні логіки маркетингових дій / Олександр Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2012. – №5. – С. 57–61.
6. Крикавський Є. В. Логістичне управління. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005.– 684 с.
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок : посіб. пер. з англ. – СПб : Питер, 2008.– 800 с.

8. Лепа Р. Н. Чисельна оцінка функціонування підприємницької мережі / Р. Н. Лепа, О. В. Хаджинова // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – 2015. – №3 (27). – С. 58–65.
9. Стукало Н. В., Мешко Н. П., Тимошенко Л. М., Литвин М. В. та ін. Сучасна Україна в глобальному середовищі: стратегічні орієнтири економічного розвитку: Монографія. – Дніпропетровськ: «Інновація», 2015. – 510 с.
10. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н. П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17–20.
11. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації // О. С. Шнипко. – К. : Наукова думка, 2003. – 334 с.