

**Стельмащук Н.А.,**  
**викладач кафедри маркетингу і менеджменту,**  
**ПВНЗ Хмельницький економічний університет**

## **ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Постановка проблеми.** Ринкові відносини в сфері товарного виробництва обумовили необхідність пошуку підприємствами напрямків розвитку, які забезпечують їм суттєві переваги перед конкурентами. Особливо гостро ця проблема постала перед аграрними товаровиробниками в зв'язку з вступом України до СОТ. Для того, щоб завоювати або зберегти ринкову позицію сільськогосподарське підприємство повинно сформувати і підтримувати конкурентні переваги на цільовому ринку.

Конкурентоспроможність аграрного товарного підприємства передбачає його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Ринкова конкуренція змушує формувати і підтримувати конкурентні переваги аграрного товаровиробника для забезпечення конкурентоспроможності у сегменті ринку, де це підприємство працює. Іншими словами, конкурентоспроможність визначається багатьма факторами, серед яких особливе місце займають конкурентні переваги.

Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та галузевої конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Практично всі дослідники теорії конкуренції і конкурентоспроможності займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяють б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптації до нових умов. Різним аспектам теорії і практики конкурентоспроможності як елемента управління діяльністю підприємства присвячені роботи І. Ансоффа, Дж. Блайта, Д. Джоббера, П. Дойля, Дж. Еванса, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств за умов мінливості конкурентних переваг досліджуються у працях вітчизняних вчених та науковців з країн СНД: Л.І. Абалкіна, О.І. Амоші, В.Г. Андрійчука, Л.В. Балабанової, В.І. Бойка, П.І. Гайдуцького, І.Б. Гуркова, Я.А. Жаліло, А.О. Задой, М.Ю. Коденської, Ю.О. Лупенка, А.А. Мазаракі, П.Т. Саблука, Р.А. Фатхутдинова, О.М. Шпичака та ін.

Проте, незважаючи на вагомий напруження, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню теорії конкурентних переваг і відносин, в сфері аграрного товаровиробництва.

Відсутність належної діагностики конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності аграрних товаровиробників, викликає об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних напрацювань у сфері управління конкурентоспроможністю.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є обґрунтування теоретичних основ діагностики конкурентних переваг для управління процесом конкурентоспроможності аграрних товаровиробників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукової літератури з проблем конкурентоспроможності підприємств показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг.

Досить поширеним є визначення конкурентних переваг тих характеристик споживчих властивостей товару, які створюють для підприємства певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами. Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаними як конкурентні переваги.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу підприємства по відношенню до інших товаровиробників даної галузі. Така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості [1]. За даним підходом конкурентна перевага підприємства ототожнюється з її конкурентоспроможністю.

Близьким до наведеного підходу є термін "конкурентна відмінність", який часто застосовується в сучасних публікаціях і виданнях промислово розвинених країн замість поняття "конкурентоспроможність". Під конкурентною відмінністю розуміють високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтуру. Ця

компетенція проявляється в тому, що підприємство робить щось значно краще, ніж її конкуренти, і, завдяки цьому, краще задовольняє потреби своєї клієнтури.

В.Д. Маркова і С.А. Кузнєцова називають конкурентною перевагою положення підприємства на ринку, яке дозволяє йому переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців [2]. Ці дослідники змішують поняття "конкурентна перевага" з поняттям "конкурентна позиція підприємства", під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів.

За А.В. Войчаком, Р.П. Камишниковим конкурентні переваги – це характеристики або властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [3, с. 50-51]. У О. Зозульова конкурентні переваги трактуються як сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє послаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища [4, с. 33]. У Н. Задорожної конкурентні переваги розглядаються як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм [5, с. 100]. На думку С.П. Гаврилюка, це ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі [6, с. 77]. Р.А. Фатхутдинов зазначає, що конкурентні переваги – будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [7, с. 200].

Значна увага виявленню конкурентних переваг приділяється у дослідженнях Л.В. Балабанової, яка цю категорію розуміє як сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є важливими для цільового ринку. Автор виділяє три основні сфери конкурентних переваг: організаційні, функціональні та засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем [8, с. 282-284], акцентуючи визначальну роль маркетингу у їх формуванні. Організаційні переваги охоплюють: досвід маркетингової діяльності; організаційну структуру управління; умови ефективної взаємодії підсистем управління тощо.

Функціональні переваги охоплюють показники діяльності в розрізі функцій маркетингу, а переваги, засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем можуть бути отримані, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії з чинниками макро- і мікросередовища.

Інші автори розглядають конкурентні переваги як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів та поділяють їх на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (основані на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів) [9, с. 34-35].

З поданого огляду видно, що єдиного підходу до визначення категорії немає, а кожен автор трактує поняття, виходячи зі сфери діяльності підприємства.

Узагальнивши підходи дослідників, вважаємо, що конкурентні переваги у сфері виробництва споживчих товарів – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин до конкурентів, швидкої реакції на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.

Знання факторів, які забезпечують конкурентні переваги, є важливим моментом для управління конкурентоспроможністю. Так, Ж. Ламбен виділяє три групи факторів [10]: висока якість, яка своєю відмінністю змушує ринок платити більш високу ціну, що забезпечує підприємству підвищену ринкову владу; нижчі витрати за рахунок високої продуктивності праці, що впливає на прибутковість підприємства; унікальність продукції для споживачів за рахунок особливої технології, що забезпечує підприємству стійкість його конкурентних переваг.

Досягнення конкурентних переваг забезпечується шляхом систематичного моніторингу спрямованості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства, а також визначення доцільності і оптимальності їх використання для ринкового процесу.

Сучасний економічний розвиток викликає появу інших факторів і потребує вивчення сукупності конкурентних переваг стосовно узагальнення їх класифікації.

За класифікацією Р.М. Богачова, виділяються чотири типи конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські [11, с. 31]. С.П. Гаврилюк розглядає конкурентні переваги: залежно від подібності конкурентних переваг (абсолютні, порівняльні); за характером походження (природні, створені штучно); за ступенем зв'язку з господарською діяльністю („вищого” і „нижчого” рівня); за характером прояву у часі (тимчасові, довготривалі, постійні); за видами об'єктів (країни, підприємства, окремого виду діяльності); за характером використання у господарському процесі (використовуються і не використовуються); за стадіями життєвого циклу (на стадії становлення, прискороженого зростання, обмеженого зростання, зрілості, спаду) [6, с. 77].

Інші автори пропонують класифікувати конкурентні переваги за такими ознаками:

- відношення до системи (зовнішні, внутрішні);
- сфера виникнення переваг (природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні, культурні, економічні);
- зміст фактора переваги (якість товару, його ціна, витрати споживача товару, якість сервісу);

- метод чи засіб одержання переваги (об'єктивно за спадковістю, навчання, впровадження нововведень, переміщення);
- місце реалізації переваг (робоче місце, організація, регіон, галузь, країна, світова спільнота);
- тривалість реалізації переваги (стратегічні і тактичні фактори);
- вид ефекту, який одержують від реалізації переваги (науково-технічний, екологічний, соціальний, економічний) [7, с. 205-210].

Досить детально є класифікація, в якій пропонується розрізняти конкурентні переваги:

- за джерелами виникнення (внутрішні, зовнішні);
- стратегічною спрямованістю (для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення);
- походженням; ймовірністю успіху (ймовірні, стійкі);
- тривалістю дії (тривалі, тимчасові);
- впливом на потенціал підприємства (формують потенціал, використовують наявний потенціал);
- силою і характером впливу на споживачів (формують споживачів, формуються спільно зі споживачами);
- рівнем реалізації (галузеві, міжгалузеві, регіональні, глобальні);
- концепціями маркетингових систем (сприяють управлінню попитом, запитами, потребами) [12; 3, с. 51].

Набуття і утримання конкурентних переваг підприємствами залежить, перш за все, від їх джерел. Вивчення джерел дозволить оцінити конкурентні переваги окремих підприємств, що надасть можливість зміцнити їхні позиції.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні характеризують аспекти діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції.

Детальна характеристика переліку внутрішніх конкурентних переваг підприємства включає:

- виробничі — продуктивність праці, економічність витрат, раціональність експлуатації основних засобів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні — сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні — професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- управлінські — ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";
- спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні — розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

Перелік зовнішніх конкурентних переваг підприємства охоплює:

- інформаційні — діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні — рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юктурні — ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні — рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні — канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку

Аналіз показує, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Для забезпечення об'єктивного управління формуванням конкурентних переваг дільно проаналізувати їх джерела.

Ф. Котлер вважає джерелом конкурентних переваг компанії – її відмітні особливості [13, с. 70].

Л. Шеховцова зазначає, що джерелами конкурентних переваг слід вважати [14, с. 13]:

- фактори виробництва (природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфіковану робочу силу);

- ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії;

- створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій;

- використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання.

Л.О. Лігоненко виділяє як джерела досягнення конкурентних переваг:

- суттєве зниження собівартості продукції за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;

- збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дозволяє мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати;

- розгортання діяльності в сегментах з кращими умовами, наприклад з найкращим податковим кліматом [15, с. 15].

Ряд авторів джерелами конкурентних переваг вважають:

- підвищення якості продукції; оптимізацію асортименту;

- регулювання цін;

- застосування технологій виробництва, що забезпечують можливість випускати унікальну продукцію;

- розташування постачальників сировини [16, с. 90].

До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить:

- унікальну конкурентну позицію підприємства;

- ретельно підібрану систему видів діяльності;

- відношення до конкурентів (чіткі компроміси, співробітництво тощо);

- визначення ключових факторів успіху [17, с. 94].

П. Дойль зазначає, що стійка конкурентна перевага – це відхилення у вигідну сторону торгової пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь [18, с. 40-41].

В науковій літературі існують різні підходи щодо формування конкурентних переваг. Так, представники ринкової позиції вважають, що підприємство має стійкі конкурентні переваги у тому випадку, коли: забезпечує споживчі вимоги; є унікальним; його переваги не можуть бути повторені конкурентами; є прибутковим.

Прихильники ресурсного підходу підкреслюють, що стійка конкурентна перевага може бути завойована підприємством лише завдяки ресурсам. Підприємства відрізняються одне від одного ресурсним оснащенням, що пояснює різницю у рівні їх ефективності і прибутковості. Прихильники даної теорії акцентують увагу на ресурсах, які повинні бути основою стратегічних переваг підприємства перед конкурентами, завдяки чому воно позиціонує себе на ринку.

Прикладом узагальнення такого підходу є спроба В. Бурра довести, що для збереження стійкої конкурентної переваги необхідно мати одночасно всі характеристики ресурсів і зовнішнього середовища [19, с. 109].

У сфері виробництва споживчих товарів для створення дійсно цінних ресурсів, які сформували б репутацію підприємства, ситуація складається не завжди сприятливо. Стійкі конкурентні переваги можуть бути завойовані за рахунок сучасного обладнання (що досить дорого для цих галузей) або ж за рахунок торговельної марки (що теж залежить від тривалості діяльності на цільовому ринку). В умовах загострення конкуренції необхідно враховувати зміни зовнішнього середовища і адаптивно на них реагувати, що змушує розглядати стійкі конкурентні переваги з позиції динамічної перспективи.

Продовжуючи виклад результатів наукового дослідження слід відзначити, що у літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Причому, І.А.Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам [20].

Т.Коупленд, Т.Коллер і Д.Муррін додають до зазначених вище двох конкурентних переваг більш продуктивне у порівнянні з конкурентами використання капіталу [21].

Г.Л.Азоєв і Р.А.Фатхутдінов розробили класифікації конкурентних переваг за декількома критеріями, які мають науковий і практичний інтерес, проте не позбавлені окремих недоліків. Зокрема, Г.Л.Азоєв в якості окремих критеріїв класифікації конкурентних переваг виділив: можливість імітації і характер динаміки [22].

Р.А.Фатхутдінов запропонував сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема: сфера виникнення переваги (природнокліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни; зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо відноситься до переваг товару; метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер [7].

Аналізуючи висловлені підходи до класифікації конкурентних переваг можна зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг підприємства за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги.

В процесі дослідження проблеми формування конкурентних переваг важливо проаналізувати її історичні аспекти.

В еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг можна виділити декілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) підприємства і, відповідно, фокусуванням його на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог.

Так, до початку ХХ сторіччя ефективність діяльності окремих підприємств переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Національна економіка розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів.

Протягом першої половини ХХ сторіччя підвищення конкурентоспроможності підприємств здійснювалося переважно за рахунок зниження витрат. У цей період проводилася розробка методологічних засад, обґрунтування доцільності створення та визначення сфер ефективного функціонування великих і надвеликих підприємств, що створило можливості використання переваг масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу.

На третьому етапі, починаючи з 60<sup>х</sup> років, головна увага приділялася якості: спочатку – якості продукції та послуг, а пізніше – якості процесів та систем. У цей час почали розвиватися системні, комплексні принципи управління якістю, які отримали назву "тотального управління якістю"

Характерною ознакою четвертої фази (70-ті - 80-ті роки) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості підприємства, з метою забезпечення можливостей негайного його реагування на зміни потреб ринку, а в окремих випадках – і ініціювання виникнення цих потреб.

На п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг (80<sup>ті</sup>-90<sup>ті</sup> роки ХХ століття) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими зокрема розуміють сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання. На цьому етапі споживачі вимагають, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність й індивідуальні смаки покупців. Інновації охоплюють найрізноманітніші сфери діяльності організацій.

В останні роки ХХ і початку ХХІ століття дослідники в галузі теорії та практики управління формуванням конкурентних переваг все частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрямки в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху – знання (інформація) та час.

Передовий зарубіжний досвід засвідчує, що деякі підприємства спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10% своїх доходів.

Для постійного скорочення дефіциту знань перед кожною організацією постають такі завдання:

- надбання знань – використання вже сформованих людством знань та їх пристосування до потреб організації; передбачається також отримання знань шляхом проведення НДДКР і за рахунок використання місцевих джерел знань;

- засвоєння знань – створення сприятливих умов для навчання працівників протягом всього життя;

- передача знань – ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою посилення власних конкурентних позицій.

Важливим фактором стратегічного успіху підприємств стає час, що проявляється за такими основними напрямками:

- 1) скорочення тривалості всіх процесів (економія часу);
- 2) дотримання термінів, визначених у договорах (пунктуальність);

3) реорганізація існуючих процесів у відповідності до зміни умов діяльності фірми (часова гнучкість);

4) розробка нових продуктів та технологічних процесів (інноваційність).

В даний час формування часових конкурентних переваг пов'язане з підвищенням швидкості реагування на зміни споживчого попиту, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів, скорочення термінів постачання продукції або надання послуг. В зв'язку з стрімким підвищенням рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростанням вимогливості споживачів у найближчі десятиліття успіх матиме лише те підприємство, яке володітиме конкурентними перевагами в усіх сферах, зокрема у сфері зниження витрат, покращання якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, розвитку знань та у сфері економії часу.

Для оцінки конкурентних переваг доцільно застосовувати інтегральний метод. Досліджуючи конкурентні переваги за характером відношення до підприємства, слід враховувати кожен із зовнішніх і внутрішніх факторів, що їх формують.

Оцінку конкурентних переваг підприємства можна провести за допомогою інтегральної формули [23, с. 53-55] :

$$K_{KT} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_i P_i \times z_{ij} F_{ij}$$

де  $K_{KT}$  – інтегральна оцінка конкурентних переваг підприємства;

$P_i$  – значення  $i$ -ї конкурентної переваги;  $n$  – кількість конкурентних переваг;  $a_i$  – вагомість  $i$ -ї конкурентної переваги;

$F_{ij}$  – значення  $j$ -го фактора  $i$ -ї конкурентної переваги;  $m$  – кількість факторів конкурентної переваги;  $z_{ij}$  – вагомість  $j$ -го фактора  $i$ -ї конкурентної переваги.

Умовою розрахунку повинно бути  $\sum a_i = 1$  і  $\sum z_{ij} = 1$ .

Інтегральний коефіцієнт оцінки конкурентних переваг є основою формування потенційної конкурентоспроможності підприємства. Умови формування конкурентних переваг на кожній стадії розвитку підприємств представлено в (табл. 1).

Таблиця 1

**Стадії економічного розвитку підприємств–виробників споживчих товарів та умови формування конкурентних переваг**

Стадія економічного розвитку	Умови формування конкурентних переваг	Цілі підприємства
Початкова	$0,20 \leq K_{KT} \leq 0,40$	Функціонування підприємства з метою забезпечення беззбитковості діяльності, утримання сегмента цільового ринку
Розвиваюча	$0,40 \leq K_{KT} \leq 0,60$	Збільшення частки ринку, зростання грошових потоків, фінансування пріоритетів розвитку на тривалу перспективу
Конкурентоспроможна	$0,60 \leq K_{KT} \leq 0,80$	Набуття конкурентних переваг для формування певної конкурентної позиції на цільовому ринку
Інвестиційна	$0,80 \leq K_{KT} \leq 1,0$	Досягнення стійких конкурентних переваг, інвестиційна привабливість

Інвестиційна стадія не характеризується як досягнення абсолютного рівня розвитку підприємства. Залежно від створених конкурентних переваг можливе розширення бізнесу, диверсифікація виробництва, вихід на національний, міжнародний ринки тощо.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що процесом формування конкурентних переваг аграрних товаровиробників можна управляти відповідно до зміни факторів конкурентного середовища.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників передбачає залежно від стадії економічного розвитку виконання наступних завдань:

- аналіз і прогнозування конкурентних переваг на конкретній стадії економічного розвитку підприємств-товаровиробників аграрної споживчих товарів та факторів досягнення конкурентоспроможності;
- зосередження уваги на слабких сторонах і пошуку нових конкурентних переваг, виходячи з аналізу слабких і сильних сторін підприємства;
- фокусування конкурентних переваг на досягнення стратегічних цілей функціонування підприємства.

**Бібліографічний список**

1. Бест М. Новая Конкуренция. Институты промышленного развития / М. Бест. – М. : ТЕИС, 2002. – 356 с.

2. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова. С. А Кузнецова. – М. : ИНФРА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.
3. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. – С. 50-53.
4. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия // Экономика Украины. – 2003. – №8. – С. 33-38.
5. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – №1. – С. 100-103.
6. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – №4. – С. 76-80.
7. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М. : Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
8. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – 562 с.
9. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
10. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. – СПб. : Наука, 1996. – 870 с.
11. Богачев Р.М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем / Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: „Львівська політехніка”, 2002. – 416 с.
12. Таранський І.П. Розроблення стратегії діяльності підприємства і умови забезпечення його конкурентних переваг у ринковому середовищі / Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: „Львівська політехніка”, 2002. – 416 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
14. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4(24). – С. 11-16.
15. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / Відп. ред. А.А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2005. – 310 с.
16. Секерин В. Формирование конкурентных преимуществ в пищевой промышленности / В. Секерин, Е. Молчановский, Ю. Толоконникова // Маркетинг. – 2001. – №5(60). – С. 87-93.
17. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
18. Дойль. П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
19. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4. – С. 107-113.
20. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 170 с.
21. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – 2-е изд. / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 576 с.
22. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М. : ОАО “Типография “НОВОСТИ””, 2000. – 256 с.
23. Целикова Л. Конкурентоспособность рынка кожаной обуви в Республике Беларусь / Целикова Л. // Маркетинг. – 2000. – № 3.– С. 53-55.

#### Анотація

*Обґрунтовано теоретичні основи діагностики управління формуванням конкурентних переваг аграрних підприємств та визначено механізм їх практичної реалізації. Проведено аналіз теоретичних висловлювань щодо сутності поняття «конкурентні переваги». Визначено, що конкурентні переваги у сфері виробництва споживчих товарів – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосувати види діяльності до обраної стратегії, обрати ефективну політику відносно до конкурентів, швидкої реакції на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Обґрунтовано завдання в системі управління процесом формування конкурентних переваг аграрних підприємств.*

**Ключові слова:** аграрні підприємства, ринок, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, управління.

#### Аннотация

*Обоснованы теоретические основы диагностики управления формированием конкурентных преимуществ аграрных предприятий и определен механизм их практической реализации.*

Проведен анализ теоретических высказываний о сущности понятия «конкурентные преимущества». Определено, что конкурентные преимущества в сфере производства потребительских товаров - это способность предприятия укреплять конкурентную позицию, приспособить виды деятельности выбранной стратегии, выбирать эффективную политику отношений к конкурентам, быстрой реакции на изменения в конкурентной среде деятельности. Обоснована задачи в системе управления процессом формирования конкурентных преимуществ аграрных предприятий.

**Ключевые слова:** аграрные предприятия, рынок, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, управление.

#### Annotation

Substantiated the theoretical foundations of diagnosis management forming of competitive advantages agrarian enterprises and the mechanism of their implementation. Conducted analysis of the theoretical expression concerning the essence of notion "Competitive advantage". Determined that competitive edge in the production of consumer goods - is the ability of the enterprise strengthen the competitive position, adjust types of activity with selected strategy, to elect an effective policy relations competitors quick reaction to changes in the competitive environment of business. Substantiated tasks in the management system process forming of competitive edges agrarian enterprises.

Key words: agrarian enterprises, market, competitive advantage, competitiveness, governance.

УДК 658.011.12

**Бойда С.В.,**  
**здобувач, асистент кафедри загальноекономічних дисциплін,**  
**Буковинський державний фінансово-економічний університет**

## КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Постановка проблеми.** Деревообробна промисловість – специфічна галузь економіки, що, з одного боку, є ресурсозалежною і дуже сприйнятливою до впливу зовнішнього середовища, а з іншого – забезпечує хороші перспективи економічного розвитку окремих регіонів за умови ефективного стратегічного менеджменту і кооперації на рівні суб'єктів господарювання. Власне, поєднання природно-ресурсної, управлінської, інтелектуальної та виробничої складових формує стратегічний потенціал підприємств галузі, проблеми реалізації якого в сучасних умовах української економіки є достатньо актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування та оцінки потенціалу підприємств, у тому числі стратегічного, присвячені праці багатьох зарубіжних й вітчизняних науковців, зокрема Ансоффа І., Воронкової А. Е., Ігнат'євої І. А., Іщук С. О., Калінеску Т. В., Краснокутської Н. С., Мартиненко М. М., Романовської Ю. А., Хомякова В. І. тощо. Водночас, слід зауважити, що категорія стратегічного потенціалу потребує актуалізації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку світової економіки. Більш ретельного дослідження з метою розробки конкретних практичних рекомендацій та ефективного управління потребує процес реалізації стратегічного потенціалу підприємств.

**Постановка завдання.** З урахуванням вищевикладеного, метою дослідження є аналіз сучасних підходів, зокрема, кластерного, до реалізації стратегічного потенціалу промислових підприємств на прикладі деревообробної промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підсумовуючи наявні підходи до визначення стратегічного потенціалу у вітчизняній науці, його можна трактувати як узагальнюючу характеристику, що відображає сукупність стратегічних ресурсів та ключових компетенцій підприємства, які забезпечують досягнення стратегічних цілей, враховуючи при цьому зміни умов зовнішнього середовища та здатність адаптації до цих змін.

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства характеризується:

- складом і сучасним станом системи наявних ресурсів;
- складом потенційних ресурсів, тобто ресурсів, які підприємство може купувати або змінювати їх характеристики внаслідок реалізації стратегічних рішень;
- стратегічний потенціал залежить не стільки від наявності ресурсів, скільки від методів їх використання, тобто компетенції як сукупності умінь і технологій;