

Враховуючи багато факторів, які впливають на конкурентоздатний потенціал підприємства, господарсько-виробничу специфіку підприємств, розташування та загальні принципи формування конкурентоздатного потенціалу, сучасної потребою є розробка теоретичних і практичних засад щодо створення механізмів управління формуванням конкурентоздатного потенціалу підприємств різних галузей народного господарства в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку.

Підприємство може мати конкурентоспроможний потенціал за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві. Досягнути цих переваг неможливо без утворення міцної, жорсткої, всеосяжної системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Т. Вербицька // Вісник Тернопільського національного університету. – 2010. – № 1. – С. 69 – 78.
2. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : И-во Восточноевропейского национального университета, 2000. – 310 с.
3. Гриньов А. В. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов,

І. М. Кирчата // Економіка: проблеми теорії і практики : 36. наук.праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 853 – 863.

4. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А. Е. Воронкова [та ін.]. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

5. Загорна Т. О. Концептуальные основы формирования конкурентоспособного потенциала аптечных сетей / Т. О. Загорна, Ф. А. Шаповалов // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, т. 1 – С. 176 – 182.

6. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна : 36.наук.праць. – Економічна серія. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – С. 63 – 67.

7. Крючкова І. В. Структурні чинники розвитку економіки України / І. В. Крючкова. – К. : Наукова думка, 2007. – 498 с.

8. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

9. Салавеліс Д. Є. До питання визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Д. Є. Салавеліс // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, т. 3. – С. 282 – 283. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_3/282-283.pdf

10. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

УДК 658.11

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ВАРГА І. Ф., ЛІТВІН О. М.

УДК 658.11

Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві

У статті проаналізовано основні вимоги до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які полягають у формуванні та утриманні стійких конкурентних переваг. Виявлено, що процес формування конкурентних переваг підприємства має бути чітко структурованим, що надасть змогу підприємству набутти стійкості його конкурентним перевагам. Визначено актуальні конкурентні переваги та проаналізовано перспективи їх використання та зайняття лідируючих позицій на ринках. Обґрунтовано доцільність впровадження інновацій, інтегрованості та надано рекомендації при виборі конкурентних стратегій на підприємствах. Доведено, що чітка послідовність визначення конкурентних переваг підприємства надасть їм стійкості та стабільності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, інновація, інтегрованість, конкурентне середовище, конкурентна стратегія.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 6.

Варга Ірина Федорівна – магістрант, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: varga-irina@mail.ru

Літвін Олександра Михайлівна – магістрант, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: litvin-90@bk.ru

УДК 658.11

Варга И. Ф., Литвин А. М. Формирование конкурентных преимуществ на предприятии

В статье проанализированы основные требования к повышению конкурентоспособности отечественных предприятий, которые заключаются в формировании и содержании стойких конкурентных преимуществ. Выявлено, что процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия должен быть четко структурированным, что даст возможность предприятию приобрести устойчивость его конкурентным преимуществам. Определены актуальные конкурентные преимущества и проанализированы перспективы их использования и занятия лидирующих позиций на рынках. Обоснована целесообразность внедрения инноваций, интегрированности и предоставлены рекомендации при выборе конкурентных стратегий на предприятиях. Доказано, что четкая последовательность определения конкурентных преимуществ предприятия обеспечит им стойкость и стабильность.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентное преимущество, инновация, интегрированность, конкурентная среда, конкурентная стратегия.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 6.

Варга Ирина Федоровна – магістрант, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: varga-irina@mail.ru

Литвин Александра Михайловна – магістрант, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: litvin-90@bk.ru

UDC 658.11

Varga I. F., Litvin A. M. The Formation of Competitive Advantage in the Enterprise

In the article the basic requirements are analyzed to the increase of competitiveness of domestic enterprises that consist in forming and maintenance of proof competitive edges. It is deduced that a process of forming of competitive edges of enterprise must be clearly structured, that will give possibility to the enterprise to purchase firmness of him to the competitive edges. Determination actual competitive edges and the prospects of their use and employment of leading positions are analyzed on markets. Expediency of introduction of innovations, integrating is reasonable and recommendations are given at the choice of competition strategies on enterprises. It is well-proven that the clear sequence of determination of competitive edges of enterprise will give to them to firmness and stability.

Key words: competitiveness, competitive advantage, innovation, integrating, competition environment, competition strategy.

Pic.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 6.

Varga Irina F. – Graduate Student, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: varga-irina@mail.ru

Litvin Aleksandra M. – Graduate Student, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: litvin-90@bk.ru

Нині багато підприємств здійснюють свою діяльність без будь-яких планів. Але наявність конкурентних переваг у підприємства є однією з найважливіших умов отримання прибутку та його виживання і подальшого розвитку в сучасному середовищі. Підприємства зі стійкими конкурентними перевагами мають найбільше шансів на успіх у порівнянні з іншими, у яких вони відсутні. Саме тому ця тема є актуальною.

Метою роботи є визначення порядку та необхідності формування конкурентних переваг на підприємстві для досягнення його стійкої конкурентної позиції.

Питанням конкурентних переваг уже досить давно займаються як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Вагомий внесок у розробку конкурентних переваг внесли зарубіжні науковці, у першу чергу такі автори, як Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Мінцберг, Б. Райзенберг, А. Томпсон, Б. Карлоф та ін. Значний внесок у опрацювання конкурентних переваг внесли вітчизняні дослідники, передусім такі автори, як Л. В. Балабанова, В. В. Пастухова, Т. В. Омеляненко, О. Градова, В. Гриньова, М. Лепа, М. Чорна та ін. Незважаючи на значну кількість теоретико-методологічних і наукових напрацювань у даній галузі, недостатньо висвітленими є питання щодо формування додаткових конкурентних переваг для виробництва ключових видів продукції на підприємстві.

Об'єктом дослідження є конкурентні переваги підприємства.

Предметом дослідження є процес формування конкурентних переваг на підприємстві.

Стратегічне управління підприємством передбачає уміння спрогнозувати майбутній розвиток підприємства, бачити його перспективу з урахуванням потенційного та реального впливу різноманітних чинників внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовища, оскільки будь-якому суб'єкту господарювання доводиться діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, потреби, інтереси і смаки споживачів, набирають сили і множаться конкуренти або, навпаки, економічно слабнуть і переорієнтовуються на інші ринки. Отже конкурентні переваги – основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Так, Майкл Портер визначає конкурентні переваги як сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час [4].

М. Роуз вважає, що перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що оправдують вищу ціну [6].

Г. Мінцберг говорить про конкурентні переваги як про характеристики, властивості товару чи марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Конкурентна перевага – те, на що спрямовані всі стратегії у сфері бізнесу [2].

Конкурентні переваги формуються численними факторами:

- ✦ ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, професійним менеджментом, відношенням по споживача;
- ✦ перевага над компаніями-суперниками, яку зберігають протягом тривалого часу;
- ✦ перевага, висока компетентність підприємства в певній сфері діяльності чи у виробництві продукції в порівнянні з конкуруючими підприємствами;
- ✦ продуктивність використання ресурсів: конкурентна перевага проявляється в зіставленні з іншими господарськими суб'єктами, галузями, національними економіками держав;
- ✦ унікальні ресурси, якими володіють підприємства, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі;
- ✦ показник, який забезпечує підприємство перевагами на цільовому ринку;
- ✦ висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає йому найкращі можливості приваблювати й зберігати клієнтів;
- ✦ наслідки більш вигідної ринкової позиції (володіння великою часткою ринку) у визначеному його сегменті або ж, навпаки, лідерство на ринку повинно стати наслідком конкурентних переваг. Якщо лідерство не досягається, конкурентна перевага не використовується в потрібних обсягах;
- ✦ інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, яка характеризує можливість підприємства успішно конкурувати в коротко- і довгострокових періодах;
- ✦ характеристики особливостей товару чи торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами [3].

Отримання та використання конкурентних переваг зачіпає інтереси широкого кола осіб суб'єктів господарювання, контрагентів, споживачів, суспільство, державу в цілому. У правовому розумінні конкурентні переваги розглядають як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм.

Стійка конкурентна перевага (*sustainable competitive advantage*) – це довгострокова користь від виконання унікальної стратегії, спрямованої на створення цінності, яка одночасно не застосовується ні існуючими, ні потенційними конкурентами.

Можна характеризувати стійку конкурентну перевагу за такими підходами:

- ✦ унікальна конкурентна позиція підприємства;
- ✦ ретельно підібрана система видів діяльності;
- ✦ відношення до конкурентів (чіткі компроміси, співробітництво), визначення ключових факторів успіху.

Конкурентоспроможність підприємства передусім визначається такими чинниками, як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, які визначають конкурен-

тоспроможність підприємства, виявляється настільки значним і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їх оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень [1]. Також конкурентні переваги обумовлені внутрішнім середовищем підприємства. Більш детальна інформація представлена в *табл. 1*.

що нововведення розвиваються у часі і мають чітко виражену стадійність.

На стадії «усвідомлення можливостей» основна ідея конкурентних переваг, за рахунок впровадження інновацій, полягає у знаходженні шляхів змінності застарілих канонів.

Таблиця 1

Конкурентні переваги обумовлені внутрішнім середовищем підприємства

Вид діяльності	Тип діяльності	Характеристики
Основна	Забезпечення постачання сировини та матеріалів	Наявність чіткої внутрішньої організації процесів, пов'язаних з постачанням сировини та матеріалів
		Налагоджені контакти з транспортними службами
	Випуск продукції	Більш низькі витрати
		Власна технологія
		Кращі виробничі можливості
		Економія на обсягах виробництва
	Забезпечення збуту продукції	Кращі рекламні компанії
		Наявність знижок
		Готовність підприємства запропонувати більш низькі ціни на товари, що продаються
	Маркетинг	Наявність сформованого позитивного іміджу компанії та товарів у споживачів
Знання специфічних потреб споживчого попиту та їхнє задоволення в межах певних вузьких сегментів ринку		
Обслуговування	Надання гарантійного обслуговування	
Підтримуюча	Матеріально-технічне постачання	Серйозні технологічні навички
	Розробка технології	Досвід у розробці нових товарів
	Управління людськими ресурсами	Перевірений менеджмент
		Наявність досвіду
	Інфраструктура фірми	Добре опрацьована функціональна стратегія
		Адекватні фінансові ресурси

Варто зазначити, що при зайнятті передових конкурентних позицій підприємствами існує багато проблем, серед яких основними є: відсутність державної підтримки вітчизняних підприємств, перенасиченість ринку дешевими і не завжди якісними товарами імпортного походження, застарілі та неефективні методи господарювання, відсутність матеріально-технічного забезпечення товаровиробників, дороговизна кредитних коштів.

Пріоритетними конкурентними перевагами підприємства виступають: інноваційні процеси, державна підтримка, вертикальна інтегрованість підприємств, стратегічна обґрунтованість конкурентних дій з оперативним реагуванням на зміни у конкурентному середовищі та інші [4].

Концепція інноваційної діяльності на підприємстві трактується як зміни з метою надання перспективи використання конкурентних переваг при впровадженні певних нововведень: нових видів товарів з меншою собівартістю, нових виробничих і транспортних засобів, нових споживчих ринків діяльності, нових форм організації тощо. Іноді інновація розглядається як процесна система (*рис. 1*), тим самим визнається,

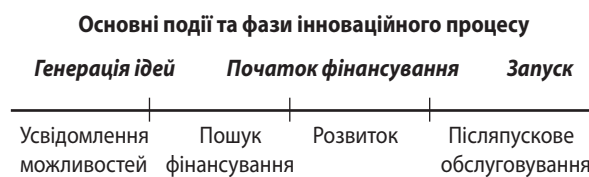


Рис. 1. Хронологічна залежність подій та стадій інноваційної діяльності

На стадії «пошук фінансування» необхідне чітке обґрунтування впровадження інноваційних процесів з виявленням перспектив використання можливих конкурентних переваг, що зацікавлять інвесторів. З метою здобуття оптимального обсягу залучених інвестицій на підприємстві залучаються висококваліфіковані спеціалісти.

На стадії «розвиток» формуються організаційна та обслуговуюча системи підприємств, які необхідні для втілення планових заходів розроблених на попередніх стадіях.

На стадії «післяпускове обслуговування» всі системи підприємств функціонують з метою подальшого систематичного розвитку і захисту своїх конкурентних

переваг. Інноваційні процеси також розрізняються за типологічною ознакою.

Підвищення загальної конкурентоспроможності здійснюється за рахунок якісного впровадження техніко-технологічних інновацій та переосмислення застарілих моделей господарювання. Перспективи досягнення конкурентних переваг, перш за все, реалізуються при оновленні виробничих потужностей до світового рівня шляхом переоснащення. Це зумовлює підвищення конкурентних позицій підприємств на національному ринку [5].

Отже, застосування інноваційних процесів, як процес впровадження перспектив конкурентних переваг, дасть змогу набуття підприємств виняткової конкурентоспроможності на вирішальній стадії при наданні своїх послуг.

Конкурентні переваги також є сукупністю ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству стійкі позиції на ринку в довгостроковій перспективі. Визначення переваг з урахуванням переважних і прогнозованих умов розвитку підприємства і конкуренції між ними є важливим аналітичним завданням. Керівництву підприємства необхідно знати ринок достатньо добре, щоб визначити, що є більш, а що менш важливим для успіху в конкурентній боротьбі. Ті з них, хто неправильно оцінив вплив факторів на забезпечення тривалого успіху в конкурентній боротьбі, схильні орієнтуватися на помилкові стратегії або обирати менш важливі для забезпечення конкурентної переваги [3].

В умовах мінливості зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і цілеспрямованого розвитку підприємства одні їх конкурентні переваги підсилюються, інші – стають більш слабкими. Тому оптимальний для конкретного періоду часу набір конкурентних переваг не може бути постійним і згодом вимагає перегляду. Виходячи з цього, важливо постійно відслідковувати динаміку розвитку підприємства й оцінювати основні характеристики кожної конкурентної переваги на різних етапах її життєвого циклу.

Формування стійких конкурентних переваг на ринку споживчих товарів і послуг дозволить підприємству зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність у довгостроковій перспективі і досягти максимального ефекту від цієї діяльності на конкурентом ринку [2].

Разом з тим, найважливішою проблемою для українських підприємств на сучасному етапі є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. В основі її ефективного рішення лежить формування і реалізація конкурентних переваг. Конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, що дозволяє їм долати тиск конкурентів.

ВИСНОВКИ

В умовах ринкової економіки забезпечення конкурентоспроможності підприємства – запорука його комерційного успіху, який, у першу чергу, залежить від його конкурентних переваг. Отже, основною умовою високого рівня конкурентоспроможності підприємства

є ефективність формування та діагностики його конкурентних переваг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Азоев Г. Л.** Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. **Мінцберг Г.** Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоева / Г. Мінцберг. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ Агенції «Стандарт», 2008. – 412 с.
3. **Лепа Н. Н.** Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа / НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд» 2003. – 296 с.
4. **Портер М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
5. **Чорна М. В.** Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємства / М. В. Чорна // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 184 – 186.
6. **Роуз М. Д.** Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ / М. Д. Роуз, У. С. Даелленбах / Пер. В. С. Канькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 115 – 126.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку ХНЕУ **Часовнікова Ю. С.**