

УДК 640.4.03

**Шацька З.Я.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
**Короб О.В.,**  
магістр факультету економіки та бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну

**Shatskaya Z.Y.,**  
assistant professor of business economics,  
Kyiv National University of Technology and Design  
**Korob O.V.,**  
master faculty of economics and business,  
Kyiv National University of Technology and Design

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ  
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА  
FEATURES OF FORMATION STRATEGIES CREATING  
COMPETITIVE EDGE ENTERPRISES**

*Анотація.* У статті визначено сутність поняття «конкурентні переваги підприємства», досліджено види та фактори їх формування та реалізації. Визначено типові стратегії створення конкурентних переваг та особливості їх використання на підприємстві.

*Ключові слова:* стратегія підприємства, конкурентні переваги, стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

*Аннотация.* В статье исследована сущность понятия «конкурентные преимущества предприятия», раскрыты виды и факторы их формирования и реализации. Определены типовые стратегии создания конкурентных преимуществ и особенности их использование на предприятии.

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, конкурентные преимущества, стратегия лидерства за затратами, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования.

**Summary.** In the article essence of research concepts "Competitive Advantages enterprise", types and factors his implementation are solved. Strategy of competitive advantages and features of his using the enterprise are solved.

**Key words:** strategy of enterprise, competitive advantages, leadership strategy of cost (or price), differentiation strategy, the strategy of specialization and focus.

**Постановка проблеми.** В економічній літературі існують різні погляди щодо змісту та різновидів стратегії підприємства. Загальноприйнятим є традиційний поділ стратегії в залежності від рівня в системі ієрархії. На першому рівні знаходиться корпоративна стратегія, другий рівень – конкурентна стратегія, третій рівень – функціональна стратегія, четвертий рівень – операційна стратегія. Постійні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, спричинені загостренням конкуренції, кризового стану в різних галузях економіки та впливом інших чинників змусили сучасних науковців переглядати традиційні підходи до формування та вибору конкурентної стратегії підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питанням забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентної стратегії підприємства присвячена значна кількість наукових праць, у тому числі останні дослідження відомих вчених Норта Д., Гафиятова И.З., Корягіна Т.В., Воронкової Т.Є., Геєця В.М., Голубкова Е.П., Іляшенко С.А., Ткаченка В.А., Тяна Р.Б., Федулової Л.І., Холода Б.І., Черваньова Д.М. та інших. Основна увага в цих дослідженнях приділяється методами визначення та підвищення рівня конкурентоспроможності в підприємства в кожному окремому сегменту.

Отже, незважаючи на значну кількість досліджень щодо визначення та підвищення рівня конкурентоспроможності в підприємства, недостатньо

вирішеним залишається питання визначення та підвищення конкурентних переваг підприємств в сучасних умовах, що й зумовило актуальність даного дослідження.

**Метою статті є** дослідження особливостей формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентні переваги (ключові фактори успіху) – це фактор або комбінація факторів, які роблять діяльність організації більш успішною в порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.

Конкурентні переваги – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів [1, с.34].

Конкурентна перевага завжди досягається завдяки конкурентному потенціалу підприємства та його високій конкуренції в будь-якій галузі діяльності.

Конкурентні переваги визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. При цьому конкурентоспроможність підприємства забезпечується наявністю двох видів конкурентних переваг:

1. Перевага в умінні (досвіді) – обумовлюється ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативою працівників, наявністю інноваційних процесів на підприємстві.

2. Перевага в ресурсах – визначається доступом до сировини, комплектуючих, матеріалів, кадровим складом працівників та рівнем їх кваліфікації, структурою власних та залучених коштів, забезпечення наявними активами, новітньою технологією, комерційною та виробничою співпрацею.

В практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства [4].

Формування конкурентних переваг відбувається під впливом двох типів чинників: стратегічних і тактичних.

Стратегічний чинник (фактор) – це окремий компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно (підприємство) випереджує підприємства суперники після виконання в перспективі певних умов.

Тактичні чинники – конкурентні компоненти зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за яким воно випереджує своїх суперників в найближчий період (до 1 року).

За М. Портером конкурента перевага визначається такими факторами:

- велика кількість природних ресурсів (близька відстань до джерел сировини та матеріалів та до ринків збуту);
- наявність робочої сили;
- відмінність у системах управління;
- протекціоністська політика держави по відношенню до вітчизняних фірм.

На думку М. Портера [4] на основі залежності між часткою ринку і доходністю інвестицій існує два найбільш важливих фактори формування і реалізації конкурентних переваг:

- рівень витрат;
- унікальність продукції, що сприймається споживачем.

Конкурентні переваги підприємства можна класифікувати наступним чином (табл. 1):

Таблиця 1

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Критерії конкурентних переваг	Переваги
засновані на науково-технічній перевазі	1.1. Досвід роботи з новими технологіями 1.2. Швидкість здійснення технологічних нововведень. 1.3. Швидкість впровадження організаційних нововведень.

пов'язані з організацією виробництва	2.1. Низькі витрати на виробництво. 2.2. Висока фондовіддача. 2.3. Високо кваліфікована робоча сила. 2.4. Висока продуктивність праці. 2.5. Низькі витрати пов'язані з науково-дослідними роботами.
засновані на маркетингу	3.1. Добре організована власна розподільча мережа. 3.2. Низькі витрати розподілу. 3.3. Швидкість доставки продукції. 3.4. Широта асортименту. 3.5. Гарантії на товар. 3.6. Гарантії на виконання зобов'язань 3.7. Кваліфікований персонал, що займається збутом
пов'язані із управлінням	4.1. Здатність керівництва швидко реагувати на зміну умов господарювання. 4.2. Наявність ефективних та надійних інформаційних систем. 4.3. Досвідчена та збалансована команда персоналу.
пов'язані з досвідом та бажанням володіти знаннями	5.1. Професійна перевага. 5.2. Професіоналізм в колективі. 5.3. Володіння таємницями виробництва. 5.4. Наявність досвіду у певній технології. 5.5. Використання реклами, яка б захоплювала споживача.

Конкурентні переваги бувають також високого та низького характеру.

Низький порядок конкурентної переваги – це можливість використання дешевої робочої сили; дешевих матеріалів, дешевого палива. Такі переваги нестійкі, можуть бути швидко втрачені якщо збільшити ціну на продукцію, підвищити заробітну плату персоналу або якщо дешевими ресурсами скористаються конкуренти.

Високий порядок конкурентної переваги – це унікальна продукція, унікальна технологія, висококваліфіковані спеціалісти, імідж фірми, репутація, торгова марка підприємства.

У загальному вигляді логіка визначення конкурентних переваг (ключових факторів успіху) підприємства наведена на рис.3.1.



Рис.3.1. Ідентифікація ключових факторів успіху

Для оцінки конкурентних переваг у світовій практиці використовуються дві групи характеристик:

- набір стратегічних навичок (технологічне перевершення, якість обслуговування споживачів, розміщення системи дистриб'юції і т. ін.);
- набір стратегічних активів (виробництво якісної продукції, висококваліфікований управлінський і інженерно-технічний персонал, престиж торгової марки та ін.).

В той же час для оцінки конкурентної позиції фірми і визначення конкурентних переваг використовуються системи показників, що відображають сильні і слабкі сторони в конкурентній позиції фірми.

До основних ознак «конкурентної сили» підприємства відносяться:

- переваги і ступінь унікальності товару;
- значна частка ринку (або лідируюче положення на ринку);
- зростаюча кількість споживачів;
- здатність легко відчувати і передбачувати зміни у ринковій кон'юнктурі;
- сильна ринкова позиція;
- концентрація фірми на швидко зростаючих сегментах ринку;

- висока ступінь диференціації товару;
- більш низькі витрати;
- більш високий рівень прибутку, ніж в середньому на ринку;
- технологічні і інноваційні переваги;
- здатність дістати вигоду із сприятливої ситуації;
- творчий, готовий до перемін менеджмент.

Ознаками «конкурентної слабкості» підприємства вважаються:

- захват конкурентами частки ринку компанії;
- зростання доходів повільніше, ніж в середньому по ринку;
- недостатність власних фінансових ресурсів;
- падіння репутації у покупців;
- слабе положення фірми у найбільш перспективних галузях;
- відносно високі витрати;
- незначний вплив фірми на ринок (внаслідок невеликих масштабів діяльності);
- низька якість товарів;
- неможливість протистояти загрозі поглинання;
- недостатність вмінь і здатностей в основних областях.

Створення конкурентних переваг на підприємстві повинно відбуватися на довгострокову перспективу. Для цього виходячи з корпоративної стратегії, як головної стратегії підприємства, повинна бути обрана певна конкурентна стратегія.

Існує декілька типів стратегій створення конкурентних переваг:

1. Стратегія лідерства за витратами (або ціни). При даній стратегії центром уваги підприємства при розробці і виробництві продукту є витрати. спрямована на становлення нижчого за середній рівень цін на ринку, зниження витрат виробництва товару порівняно з конкурентами. Така стратегія дає змогу створити захист проти сил конкуренції (товари-замінники, нові і діючі конкуренти, посередники і постачальники).

Виробничою характеристикою фірм, які застосовують стратегію «лідера за витратами» є девіз «Ніхто не зробить це дешевше» [3, с.125].

Основними джерелами створення цінових переваг є:

- раціональне ведення справ на основі накопиченого досвіду;
- економія на масштабі за рахунок зниження витрат на одиницю продукції при зростанні обсягів виробництва;
- економія на різноманітності як результат зниження витрат за рахунок синергічного ефекту, що виникає при виробництві різної продукції;
- оптимізація внутрішньо фірмових зв'язків, що сприяє зниженню витрат;
- інтеграція розподільних систем і систем постачання;
- оптимізація діяльності фірми в часі.

Проводячи в життя цінову стратегію створення конкурентних переваг продукту, фірма не повинна забувати, що її продукт повинен відповідати певному рівню диференціації. Тільки в цьому випадку цінове лідерство принесе істотний ефект [5, с 238].

2. Стратегія диференціації. Сутність цієї стратегії полягає в тому, що фірма намагається надати продукту щось відмінне, що може сподобатися покупцеві і за що споживач готовий платити. Стратегія диференціації спрямована на те, щоб зробити продукт не таким, яким його роблять конкуренти. Щоб добитися цього, фірмі доводиться виходити за рамки функціональних властивостей продукту. Така стратегія використовується в тих випадках, коли підприємство досягло певної унікальності товару і завдяки цьому захопило більшу частку ринку. Вона спрямована на встановлення ринкових відносин за яких на ринок будуть поставлятися товари, що матимуть відмінні властивості для споживача і будуть відрізнятися від товарів-конкурентів.

Виробничою характеристикою фірм, які застосовують стратегію «диференціації» є девіз «Ніхто не зробить це краще» [3, с.126]. Але надання



товару відмінних якостей вимагає додаткових витрат, які можуть бути компенсовані вищою ціною.

Стратегія диференціації передбачає в якості вихідної точки вивчення інтересів споживача. Для цього необхідно:

1. Чітко представити не тільки хто є покупцем продукції підприємства, а й те, хто приймає рішення з питань покупки.
2. Дослідити споживчі критерії, за якими робиться вибір при здійсненні покупки (ціна, функціональні властивості, гарантії, терміни поставки тощо).
3. Визначити фактори, що формують уявлення покупців про продукт (джерела інформації про властивості продукту, імідж тощо).

Після цього, виходячи з безлічі можливостей створення продукту відповідного ступеню диференціації та відповідної ціни, фірма може приступити до розробки і виробництва цього продукту.

3. Стратегія спеціалізації або фокусування – конкурентна стратегія, дотримуючись якої підприємство концентрує свої зусилля на виробництві продуктів, орієнтованих на вузьке коло споживачів. Поширена в бізнесі індивідуальних підприємців, які здебільшого не мають достатніх інвестиційних ресурсів для забезпечення охоплення певного ринку в цілому.

Виробничою характеристикою фірм, які застосовують стратегію «фокусування» є девіз «Зроблене саме для тебе» [3, с.125].

Фірма з невеликою часткою ринку може досягнути успіху через розробку чітко сконцентрованої стратегії. Фірма, яка має велику частку ринку, може досягти високих результатів шляхом використання переваг за витратами або диференціації.

Таким чином, успіх підприємства на ринку залежить від двох головних чинників: з одного боку – задоволення попиту споживачів на товари чи послуги, а з іншого боку – у центрі її уваги повинна бути правильний вибір, розробка і реалізація власної конкурентної стратегії. Така стратегія повинна враховувати характер і потенціал конкуруючих сил ринку, сил які

формують і відслідковують динаміку ринку, дифузію споживачів і конкурентів у маркетинговому середовищі.

### Список використаної літератури:

1. Должанський З.І., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. – Київ:ЦУЛ, 2006. – 384 с.
2. Економічна стратегія фірми: Підручник. Під ред А. П. Градова. – 3 – е видання іспр. – Спб.: Спец Літ, 2001. -589 с.
3. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с.
4. Портер Майкл Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 451 с.
5. Томпсон А. А, Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. : Підручник для Вузів/Пер с англ. – М.: Банки и Биржи. ЮНИТИ,2003. -576с.

### References

1. Dolzansky Z.I., Zagorna T.O. *Competitive enterprise*: [textbook]. – К:СUL, 2006. – 384 p.
2. *Economics strategy enterprise*: Textbook. / A. P. Gradov. – 3 –e видання corect. – Spb.: Spets. book, 2001. -589 p.
3. Koretsky M.H., Degtyar A.O., Datsiy O.I. *Strategic management*: textbook. – К.: CUL, 2007. – 240 p.
4. Porter M. *Strategy of competitiveness and analysis industries and activities of competitors*. – К.: Osnovy, 1997. – 451 p.
5. Tompson A. A, Striklend A. G. *Strategic management: Art development and Implementation strategy*. : Textbook for universities / Per c Eng. - М .: Banks and stock exchange. UNITY,2003. -576 p.