

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 11.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.2>

УДК 65.011.12

Л. В. Вербівська,

*д. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>*

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

L. Verbivska,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Business and HR Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE AND JUSTIFICATION OF THE STRATEGY OF THEIR PROVISION

У статті розглянуто сучасні концепції конкурентних переваг підприємства та важливості обґрунтування стратегії для їх забезпечення. Визначено, що динамічні зміни у бізнес-середовищі та постійне зростання ринкової конкуренції вимагають від підприємств активного підходу щодо визначення та реалізації своїх конкурентних переваг. Досліджено поняття конкурентних переваг та його функціональні складові, котрі впливають на діяльність суб'єктів господарювання, а також проаналізовано сутність даної дефініції та її значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Доведено, що конкурентні переваги

включають в себе різноманітні фактори, такі як унікальність продукту, низькі витрати, доступ до ринків тощо. Розглянуто процес вибору і розробки стратегії підприємства, що включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місця підприємства на ринку, а також визначення його основних конкурентних переваг.

The article examines modern concepts of competitive advantages of the enterprise and the importance of substantiating the strategy for their provision. It was determined that dynamic changes in the business environment and constant growth of market competition require enterprises to take an active approach to identifying and implementing their competitive advantages. The concept of competitive advantages and its functional components, which affect the activity of business entities, were studied, and the essence of this definition and its importance for ensuring the effective operation of the enterprise were analyzed. It has been proven that competitive advantages include various factors such as product uniqueness, low costs, access to markets, etc. The need for strategic substantiation is defined as an important stage of the enterprise's activity in the context of achieving competitive advantages on the market. The process of choosing and developing a company's strategy, which includes an analysis of the external and internal environment, determining the company's place on the market, and determining its main competitive advantages, is considered. Recommendations on the practical substantiation of the strategy of achieving competitive advantages by the economic entity have been formed. Various functional approaches to strategic planning have been studied, including SWOT analysis, market positioning and other relevant methods of forming competitive strategies. In this aspect, attention is focused on the need to ensure continuous monitoring and adaptation of the company's strategy in accordance with changes in the external environment of its operation. The importance of achieving competitive advantages and the necessity of substantiating strategies for their achievement have been proven. The objective need of enterprises to actively research their market environment, determine their own strengths and weaknesses, and develop a strategy aimed at forming sustainable competitive advantages to ensure the conditions for effective development in the modern

business environment has been identified. The need for the company to achieve and maintain competitive advantages as a key component of their success in the conditions of growing competition and constant dynamic changes in the market is proven.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, стратегічне планування, стратегія розвитку підприємства, бізнес-середовище.

Keywords: competition, competitive advantages, strategic planning, enterprise development strategy, business environment.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематика, пов'язана з ускладненням умов функціонування сучасного бізнес-середовища, характеризується зростанням конкуренції та динамічними змінами на ринку. При цьому підприємства стикаються з викликами створення та підтримки конкурентних переваг, які формують умови для їх розвитку в таких умовах. Усе це зумовлює об'єктивну необхідність розробки стратегій, які б могли забезпечити для суб'єктів господарювання стійку конкурентну перевагу, а також гарантували б усвідомлення процесу обґрунтування цих стратегій на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме від вирішення зазначеної проблеми критично залежить успішність бізнес-процесів в сучасній економічній системі, у якій навіть дрібні зміни можуть мати суттєвий вплив на ринкову частку підприємства.

Крім того, в сучасному конкурентному бізнес-середовищі виникає низка складних проблем, пов'язаних з забезпеченням конкурентних переваг підприємств. Одним з головних факторів в даному аспекті є пошук та створення конкурентних переваг, які дозволили б підприємствам вирізнитися на ринку. Тому зростання конкуренції, зміни уподобань споживачів, а також вплив технологічних новацій роблять дане завдання ще більш складнішим. З іншого боку, забезпечення сталості даних переваг передбачає довгострокову перспективу їх планування. При цьому багато суб'єктів господарювання можуть досягти тимчасових конкурентних переваг, але проблема полягає в тому, як їх зберегти саме в довгостроковому періоді в

умовах постійних змін бізнес-середовища. Відтак, підприємства повинні ретельно аналізувати своє внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси, процеси та організаційну культуру, а також зовнішнє середовище для визначення оптимальної стратегії власного розвитку.

Таким чином, зважаючи на вищезазначене, можна стверджувати про актуальність дослідження проблематики формування стратегій розвитку сучасних підприємств та необхідність формування на основі цих досліджень практичних рекомендацій щодо досягнення та підтримки конкурентних переваг на динамічному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми формування конкурентних переваг та обґрунтування стратегії для їх забезпечення давно є предметом активного вивчення та обговорення у сфері стратегічного управління сучасними бізнес-процесами. При цьому існує ряд наукових напрацювань, котрі визначають важливість вирішення даних питань для забезпечення ефективності функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Зокрема, варто відзначити працю І. Дейнеги, який розглядає концепцію конкурентних переваг і визначає їх як тільки тимчасові явища без стратегічного планування та обґрунтування. Також автор підкреслює, що підприємства повинні активно аналізувати своє внутрішнє середовище, визначати свої сильні та слабкі сторони, а також досліджувати зовнішнє середовище, включаючи ринок та конкурентів, для розробки стратегій, які дозволять їм створити стійкі конкурентні переваги [5].

Більш широко дана ідея розкрита в дослідженні М. Портера, який визначив п'ять основних факторів, які впливають на конкурентну інтенсивність в галузі: загроза появи нових учасників, загроза заміщення продуктів, вплив постачальників, вплив покупців і рівень конкуренції серед існуючих учасників [7]. При цьому дана модель наразі достатньо широко використовується у сфері аналізу конкурентоспроможності.

Також варто виділити дослідження В. А. Никифорак, яка розкрила важливість обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Зокрема авторка наголошує на тому, що стратегія повинна бути спільною місією підприємства, включати ясно визначені цілі та завдання, а також враховувати зміни в зовнішньому середовищі [2].

Інші ж дослідники, такі як Ю. О. Чалюк, зосереджують увагу на внутрішніх факторах, котрі впливають на обґрунтування стратегії підприємства, включаючи аналіз ресурсів та здібностей організації. При цьому визначається, що підприємства повинні використовувати свої унікальні ресурси та здібності для формування стійких конкурентних переваг [3; 4].

Загалом, незважаючи на наявність достатнього обсягу досліджень даної проблематики, існує необхідність поглиблення розуміння конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії для їх досягнення в сучасному бізнесі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні концепції конкурентних переваг підприємства та обґрунтуванні необхідності розробки та реалізації стратегії для їх досягнення у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність сучасних концепцій формування конкурентних переваг підприємства полягає в пошуку і визначенні тих основних факторів та стратегічних підходів, які дозволяють підприємству вирізнятися серед конкурентів та одержувати комплекс ринкових переваг. Основою таких концепцій є врахування складності та динамічності сучасного бізнес-середовища, в якому функціонують підприємства, які намагаються забезпечити для себе сталі конкурентні переваги. Відповідно, можна визначити основні аспекти цих концепцій, до яких відносяться:

1. Стратегічне управління вартістю – дана концепція розглядає зниження виробничих витрат, оптимізацію бізнес-процесів і створення продуктів або послуг, які можуть формувати цінову конкуренцію на ринку. Головною метою такої стратегії є досягнення конкурентної переваги шляхом забезпечення витрат виробництва, нижчих порівняно з конкурентами.

2. Стратегічне управління інноваціями – цей підхід орієнтується на розробку нових ідей, технологій та продуктів, які дозволяють підприємству перебувати на провідних ролях на ринку. При цьому інновації можуть включати як технологічні новації, пов'язані з виробництвом, так і нові організаційні методи управління та маркетингу.

3. Стратегічне управління брендом і маркетингова диференціація – дана концепція базується на створенні унікального бренду та образу підприємства, який приваблює споживачів і за рахунок цього дозволяє встановлювати високі ціни на продукцію. Також даний підхід включає в себе розробку маркетингових стратегій для позиціонування підприємства на ринку як окремого та відмінного від конкурентів гравця.

4. Стратегічне управління глобальними ресурсами – дана концепція враховує сучасні тенденції, орієнтовані на пошук шляхів доступу до глобальних ринків, ресурсів та технологій. Вона акцентується на формуванні транснаціональної стратегії та налагодженні глобальних ланцюгів постачання.

5. Екологічно та соціально відповідальне управління – ця концепція орієнтується на новітні тенденції зеленої економіки та уникнення вуглецевих викидів і максимально враховує вплив підприємства на навколишнє середовище та суспільство загалом. Така концепція передбачає впровадження сталої та екологічно відповідальної стратегії, яка може привабити клієнтів та інвесторів, котрі також функціонують у сфері безкарбонової економіки.

В загальному бачимо, що головною метою сучасних концепцій формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання є намагання створити такі стратегії розвитку, які б дозволили підприємству залишатися конкурентоздатним у динамічному бізнес-середовищі і при цьому забезпечили для нього сталі конкурентні переваги на ринку.

Варто відзначити підхід щодо формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання, визначений провідним американським стратегічним аналітиком Майклом Портером, який сформував чотири загальні широкофункціональні типи конкурентних стратегій, які на практиці застосовуються підприємствами для

досягнення конкурентних переваг в процесі ринкової боротьби. При цьому підхід Портера дає змогу підприємству фокусуватися саме на аспектах боротьби за ринок або його окремі сегменти на засадах здобуття певних переваг в процесі конкурентної боротьби (рис. 1).

		Ринки, на яких конкурує бізнес	
		масштабні	вузькі
Джерела конкурентних переваг	витрати	Стратегія лідерства за витратами або стратегія з низькими витратами	Стратегія оптимізації витрат
	диференціація	Стратегія диференціації	Ринкова ніша або стратегія фокусування

Рис. 1. Типи стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства за

М. Портером

Джерело: [7].

Стратегії Портера передбачають також поділ ринків, на яких відбувається конкуренція на типи відносно їх прибутковості та масштабу. Виходячи з цього та наявних ресурсів, підприємство може обрати ту стратегію, яка найкращим чином дозволить йому реалізувати його конкурентні переваги за наявних обмежень та можливостей.

При цьому стратегія лідерства за вартістю передбачає формування низьких витрат виробництва та постачання продукції за цінами, нижчими від ринкових. Підприємства, які обирають цю стратегію, намагаються стати лідерами за вартістю у своїй галузі та саме завдяки конкурентним цінами привертають до себе увагу клієнтів. Стратегія диференціації характерна для підприємств, які намагаються створити унікальний продукт або послугу, що відрізняється від аналогів

конкуrentів. Це дозволяє підприємствам встановлювати вищі ціни та залучати клієнтів, які цінують унікальність.

Стратегія оптимізації витрат передбачає спрямування зусиль підприємства на певний визначений сегмент ринку з намаганням забезпечити якомога нижчий рівень витрати в даному сегменті. Така стратегія є особливо ефективною для малих і середніх підприємств, які не можуть ефективно конкурувати на всьому ринку. Зрештою, стратегія фокусування передбачає, що підприємства, які обирають дану стратегію, фокусуються на створенні унікальних продуктів або послуг для певного сегменту ринку. Вони намагаються задовольнити унікальні потреби цього сегменту і за рахунок такого підходу встановлювати вищі ціни на кінцевий продукт.

Проте, з посиленням конкуренції та глобалізаційних впливів на міжнародну торгівлю, що зумовили трансформаційні процеси на провідних ринках, згодом Портером була сформульована ще одна стратегія, котра враховує проблеми динамічних змін бізнес-середовища для підприємства. Така стратегія має назву Стратегія структурних надходжень і передбачає наявність невизначеності між вартістю та диференціацією. Відтак, визначально підприємства, що застосовують цю стратегію, часто не досягають ані низького рівня витрат, ані високого рівня унікальності кінцевого продукту, і можуть стикатися з конкурентними проблемами в певний момент часу. Разом з тим, така стратегія показує свою ефективність за умови довгострокового планування розвитку підприємства, адже дає йому можливість якісного оперативного реагування своїх планів у випадках різких змін на ринку [7].

Загалом вибір однієї із зазначених стратегій для підприємства означає необхідність моніторингу дотримання визначених параметрів даної стратегії, оскільки намагання одночасно досягати і низьких витрат, і диференціації за якістю може призвести до внутрішнього конфлікту і невизначеності бізнес-процесів суб'єкта господарювання. Тому лише успішне впровадження обраної стратегії може забезпечити підприємству досягти конкурентних переваг.

Загалом необхідно зазначити, що в сучасних умовах динамічні зміни у бізнес-середовищі та постійне зростання рівня ринкової конкуренції вимагають від

підприємств постійної гнучкості та активного підходу до визначення та реалізації власних конкурентних переваг. При цьому інтенсивні зміни технологій та споживчих уподобань, що відбуваються під впливом глобалізаційних процесів, досить часто роблять призводять до передчасного зниження ефективності обраних стратегій. Тому підприємства повинні бути постійно готовими до аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, виявлення нових можливостей та загроз, а також до швидкої реакції на зміни. Крім того, ринкова конкуренція вимагає постійного впровадження інновацій, розробки нових продуктів і послуг, покращення ефективності операцій та активної комунікації підприємства зі своїми споживачами. Відтак, лише ті підприємства, які успішно адаптуються до динамічних змін бізнес-середовища, можуть забезпечити посилення своїх конкурентних переваг, що обумовлює стійкий їх розвиток у складних умовах (рис. 2).

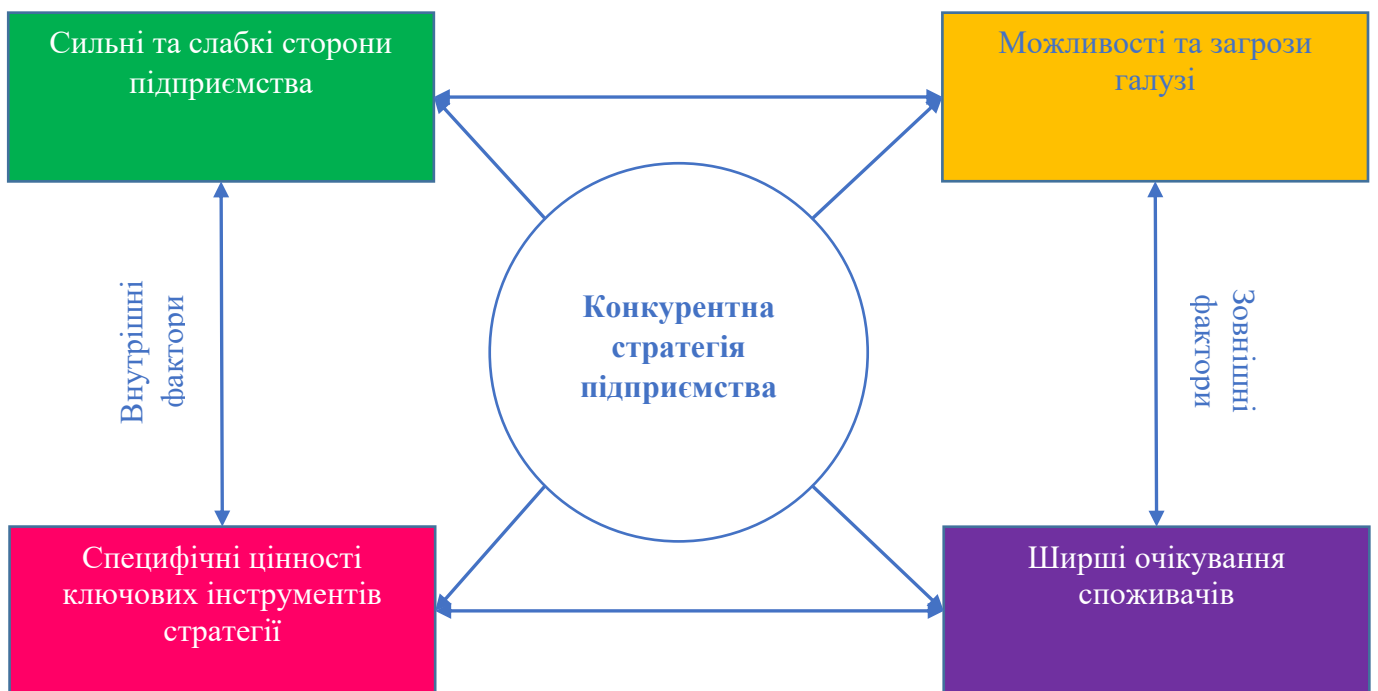


Рис. 2. Процес формування конкурентних стратегій підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Джерело: [6].

Як бачимо, в практичному аспекті процес вибору та розробки конкурентної стратегії підприємства являє собою достатньо складний та систематичний процес,

який реалізується поетапно та включає в себе ряд послідовних кроків, до яких відносяться.

– аналіз внутрішнього середовища, на основі якого підприємство визначає свої сильні та слабкі сторони, наявні та доступні ресурси, потенційні можливості та функціональні обмеження. Разом з цим суб'єкту господарювання необхідно визначити свої цілі та стратегічні завдання, за допомогою яких буде реалізовано конкурентні переваги;

– аналіз зовнішнього середовища, включаючи оцінку ринку, оцінку конкурентів, а також технологічних та соціокультурних тенденцій для розуміння можливостей та загроз, які впливають на бізнес-процеси підприємства та його конкурентоспроможність;

– на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища формується стратегічна позиція підприємства, на основі якої здійснюється конкретний вибір основних напрямків розвитку та конкурентних переваг;

– розробляються конкретні стратегічні ініціативи та дії, які включають в себе розробку нових продуктів, маркетингові кампанії, оптимізацію операцій та інші елементи стратегічного планування діяльності підприємства;

– планування та впровадження конкретних заходів реалізації стратегії підприємства на засадах моніторингу та контролю за її виконанням та корекції у разі необхідності.

Загалом можна стверджувати, що процес вибору та розробки конкурентної стратегії суб'єкта господарювання являє собою постійний цикл, оскільки бізнес-середовище постійно змінюється. Тому підприємство повинно бути готовим до адаптації та перегляду своєї стратегії для того, щоб забезпечити свою ринкову стійкість та конкурентоспроможність в умовах динамічних змін сучасного бізнес-середовища.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, приходимо до висновку, що конкурентні переваги виступають досить важливим аспектом ринкової ефективності суб'єктів господарювання в сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, а умови ведення бізнесу

змінюються. Тому для досягнення і підтримки належного рівня конкурентних переваг підприємство повинно обирати стратегію, яка відповідає особливостям його господарської діяльності та ринковому контексту. При цьому необхідно зауважити, що в умовах динамічних ринкових змін немає можливості формування універсальної стратегії, тому успішність забезпечення конкурентних переваг полягає в постійній адаптації та інноваціях змінах обраної стратегії розвитку. Загалом інтеграція сучасних концепцій конкурентних переваг, таких як стратегічне управління вартістю, інновації та екологічно відповідальне управління, може забезпечити для підприємства формування умов сталого розвитку та довгострокової ефективності. Ключовими факторами при цьому виступають ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, розробка конкретних стратегічних ініціатив забезпечення конкурентних переваг, а також постійний контроль та коригування обраної стратегії. Таким чином, в умовах постійних змін та викликів лише дієва стратегія ефективного використання конкурентних переваг забезпечує для підприємств успіх в ринковій конкуренції.

Література

1. Кириленко В. І., Чалюк Ю. О. Інноваційність економік світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С.7–14.
2. Никифорак В. А., Кобеля З. І., Вербівська Л. В. Організація виробництва: навч. посіб. Чернівці: Чернів. нац. ун-т, 2010. 407 с.
3. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Інтелект XXI*. 2020. №5. С.138–143.
4. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. №1(107). С. 50–59.
5. Deineha, I., Maslov, A., Potryvaieva, N., Verbivska, L., Koliadych, O. Institutional Environment Tools for Small and Medium-Sized Enterprises Development. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39(3). 4798.

6. Nkuda M. Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*. 2017. Vol. 16(1). Pp. 1–13.

7. Porter M. E. Competitive strategy. *Measuring business excellence*. 1997. Vol. 1(2). Pp. 12–17.

References

1. Kyrylenko, V. I. and Chaliuk, Yu. O. (2020), “Innovation of world economies”, *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 15, pp. 7–14.

2. Nykyforak, V. A., Kobelia, Z. I. and Verbivska, L. V. (2010), *Organizatsia vyrobnytstva* [Organization of production], Chernivtsi national university, Chernivtsi, Ukraine.

3. Chaliuk, Yu. O. (2020), “Determinants of digitization of the economy and society”, *Intelekt XXI*, vol. 5, pp. 138–143.

4. Chaliuk, Yu. O. (2023), “The Silver Economy: Demographic Change and Economic Opportunity”, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1(107), pp. 50–59.

5. Deineha, I., Maslov, A., Potryvaieva, N., Verbivska, L. and Koliadych, O. (2021), “Institutional Environment Tools for Small and Medium-Sized Enterprises Development”, *Estudios de Economia Aplicada*, vol. 39(3), 4798.

6. Nkuda, M. (2017), “Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings”, *British Journal of Economics, Management & Trade*, vol. 16(1), pp. 1–13.

7. Porter, M. E. (1997), “Competitive strategy”, *Measuring business excellence*, vol. 1(2), pp. 12–17.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2023 р.