

**Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт  
зі спеціальності «Управління у сфері економічної конкуренції»**

**НАУКОВА РОБОТА**

**на тему «Конкурентні переваги підприємства: стратегічні аспекти  
їх забезпечення»**

**під шифром «Кардінал поїнт»**

**2020 р.**

## ЗМІСТ

	стор.
Вступ .....	3
Розділ 1. Концептуальна характеристика конкурентних переваг підприємства .....	5
Розділ 2. Теоретичний базис стратегічного управління забезпеченням конкурентними перевагами підприємства .....	10
Розділ 3. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності підприємства як характеристика системи забезпечення його конкурентними перевагами .....	15
Розділ 4. Вибір стратегічних напрямів забезпечення конкурентними перевагами підприємства .....	20
Розділ 5. Система поетапного формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентними перевагами підприємства .....	25
Висновки .....	30
Список використаних джерел .....	31
Додатки .....	39

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Однією зі стратегічних завдань забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливий фактор вирішення даного завдання – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку. Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємством, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм формування представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства.

Необхідність управління процесами пошуку, формування і реалізації конкурентних переваг підприємством обумовлює їхню оцінку, що дозволить досягти поставленої мети. Науковою базою вирішення проблем в області управління конкурентними перевагами підприємства є сучасна теорія конкуренції. Більшість її аспектів допомагають правильно орієнтувати прикладні розробки щодо посилення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкуренції та її розвиток внесли такі іноземні вчені як І. Ансофф, М. Енрайт, Дж. Макартур, М. Портер, К. Прахалад, Г. Хемел, А. Чандлер та ін. Зараз дослідженню аспектів конкуренції приділяють увагу в своїх працях такі провідні вчені, як Г. Азоєв, Т. Васильців, В. Винокуров, А. Градов, Ю. Іванов, Р. Лупак, Р. Фатхутдінов, О. Челенков, В. Шинкаренко, А. Юданов та ін. Однак, на жаль, ще не можна говорити про цілісність існуючої теорії конкуренції. В науковій літературі деякі питання щодо управління забезпеченням конкурентними перевагами підприємства, які б полягали в реалізації процесів їх пошуку, формування, реалізації і одночасно відповідали б ринковій ситуації та особливостям національної економіки, розглянуті недостатньо.

**Мета і завдання наукової роботи.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та методичне забезпечення стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства. Відповідно до мети поставлені і вирішені такі основні завдання: надати концептуальну характеристику

конкурентних переваг підприємства та обґрунтувати теоретичний базис стратегічного управління їх забезпеченням; провести інтегральне оцінювання конкурентоспроможності підприємства; визначити стратегічні напрями забезпечення конкурентними перевагами підприємства та розробити систему поетапного формування та реалізації відповідної стратегії.

**Об'єктом наукової роботи** обрано процеси забезпечення конкурентними перевагами підприємства.

**Предметом наукової роботи** є засоби та інструменти розроблення і реалізації стратегії забезпечення конкурентними перевагами підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає у:

- удосконаленні теоретико-методичних положень управління процесами забезпечення конкурентних переваги підприємства;
- проведенні інтегрального оцінювання конкурентних переваг підприємства як передумови розроблення стратегії їх забезпечення;
- розробленні системи вибору та реалізації стратегічних напрямів забезпечення конкурентними перевагами підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження апробовані на таких науково-практичних конференціях: 1) Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації» (м. Львів, 24 січня 2019 р.); 2) XLII Міжнародній науковій студентській конференції «Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства» (м. Полтава, 26-27 березня 2019 р.); 3) Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень» (м. Львів, 28 березня 2019 р.).

Подано до друку наукову статтю у фахове наукове видання України, що включене до міжнародних наукометричних баз – «Економіка та держава».

**Структура та обсяг наукової роботи.** Робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки, у тому числі 30 сторінок основного тексту. Робота містить 3 рисунки та 3 таблиці, а також 5 додатків, розміщених на 14 сторінках. Список використаних джерел налічує 87 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Розкриття змісту і сутності управління конкурентними перевагами підприємства припускає, насамперед, визначення категоріального базису проведеного дослідження, і при необхідності уточнення основних понять з урахуванням умов господарювання національних підприємств, які склалися на сучасний момент. Аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури показав, що єдиного термінологічного підходу до управління конкурентними перевагами підприємства немає. Різні автори використовують безліч понять: «конкуренція», «конкурентна позиція», «конкурентний статус», «конкурентний потенціал», «конкурентна відмінність», «конкурентоспроможність», «конкурентостійкість».

Конкурентні переваги виникають в умовах розвитку конкуренції - головної відмінної риси ринкової економіки. Відправною крапкою в дослідженні конкуренції і конкурентних переваг на цей час є класичні моделі конкуренції. Сьогоднішній етап розвитку ринку в Україні не можна описати, використовуючи одну з них.

Підприємства, що функціонують в умовах конкуренції, повинні адаптуватися до різних конкурентних умов, характерних кожному типу конкуренції, і розробляти відповідну стратегію на основі пріоритетного розвитку тих чи інших конкурентних переваг. Прискорити процес адаптації підприємства до конкретного типу конкуренції, що панує на ринку, дозволить доповнення існуючої класифікації її видів (табл. А.1).

Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію і характеристики конкурентних переваг представлені в табл. 1.1. За роки розвитку індустріального і постіндустріального суспільства конкуренція пройшла еволюційний шлях від боротьби за ресурсне забезпечення і вільний доступ щодо накопичення інвестицій до такого рівня, коли прагнення людини й організації до першості, до постійних нововведень стає основною направляючою силою.

**Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію і конкурентні переваги підприємства (авторська розробка)**

Методологічні підходи і їх основоположники	Напрями досліджень	Фактори формування і характеристики конкурентних переваг підприємства
1	2	3
Початкові дослідження		
Класична політекономія (1776-1894рр.): А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль, К. Маркс	Досліджували принципи досконалої конкуренції	Зниження витрат по виробництву і розподілу продукції
Неокласична політекономія (1838-1960рр.): А. Маршалл, А. О. Курно, Ф. І. Еджуорт, К. Віксель, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер, А. П. Лернер, Ф. А. Хайск, П. Страффа	Створення моделей недосконалої конкуренції:  1. Монополістичної  2. Олігополістичної  3. Чистої монополії	Розвиток продуктової диференціації (тобто можливість забезпечити унікальність і більш високу цінність для продукту).  Швидке реагування на дію конкурентів, створення нецінових диференційованих переваг.  Підтримка блокування ринкового входу за допомогою політики «public relations», реклами і т.д.
Сучасні дослідження		
Гарвардська школа і її послідовники (80-і роки ХХст.): М. Портер, А. Чандлер, М. Енрайт, Дж. Макартур	Дослідження і вирішення проблем регулювання конкуренції на рівні галузей, стратегічного управління підприємством в умовах конкуренції	Фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства: умови факторів виробництва; умови попиту; супутні і підтримуючі галузі; стратегія, структура і конкуренція підприємств; випадок; уряд.
М. Тресі, Ф. Вірсема (2005р.); Дж. Ф. Мур (2006р.); А. М.Бранденбургер, Б. Дж. Нейлбафф (2006р.)  Р. М. Кантер (2017р.).	Удосконалення типових стратегій М. Портера. Розвиток теорії підприємницьких екосистем; розробка теорії «соконкуренції».  Формування електронної культури підприємства	Перетворення власної унікальної цінності в довгострокову стратегію. «Коеволюція» екосистем, створення сьогоднішніх конкурентних переваг з використанням співробітництва.  Дебюрократизація управління, автономізація робочих місць, дисциплінованість і відкриття шляхів для творчості
Лондонська школа бізнесу і Мічиганський університет (2004 р. – теперішній час): М. Хемел, К. К. Прахалад	Концепція розвитку бізнесу з прицілом на майбутнє.  Формування ринків майбутнього і домінування на них	Інтелектуальне лідерство на основі умілого використання «базових функціональностей продукту» і «ключових компетенцій»

1	2	3
<p>Наукові центри Японії: Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Т. Ногучі</p>	<p>Розробка проблеми співробітництва і взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту; інтеграція в орбіту науково-технічного і промислового співробітництва, які розвиваються; розробка стратегії посилення науково-технічного співробітництва</p>	<p>Удосконалення й ускладнення технології, підвищення ефективності виробництва, диверсифікованість продукції, технологічні інновації</p>
<p>Європа: Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Германія</p>	<p>Розробка моделей конкурентної поведінки підприємства і питань глобальної конкуренції</p>	<p>Підвищення продуктивності праці, прискорення інноваційного процесу, глобалізація виробництва й операцій, активне проникнення на найбільш важливі і перспективні ринки, створення нової корпоративної культури</p>
<p>Розробки українських учених: І. М. Акімова, Г. Л. Азоєв, В. О. Винокуров, А. П. Градов, Ю. Б. Іванов, Р. А. Фатхутдінов, О. В. Г. Шинкаренко, А. Ю. Юданов</p>	<p>Розробка проблем конкурентоспроможності, методів регулювання конкурентних відносин, створення національних, заснованих на власному і зарубіжному досвіді технологій забезпечення конкурентних переваг</p>	<p>Здатність до адаптації і швидкої модифікації, враховуючи специфічні цінності окремих споживачів і впливаючи на їхнє формування, стійке положення на ринку, гнучкий розвиток виробничої системи</p>

Відзначимо, конкурентні переваги підприємства мають такі основні властивості:

- мінливість (конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємства. Дія факторів конкуренції в галузі створюють умови для її динамічного розвитку, а, отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того, щоб досягти конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більш того, ті самі фактори, можуть як підсилювати, так і послабляти конкурентну перевагу);

- відносність (конкурентна перевага носить порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність

конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинний обов'язково враховуватися).

Традиційний розподіл конкурентних переваг на більш низькі витрати і диференціацію товарів не відбиває розмаїття існуючих конкурентних переваг і реальної ситуації, що склалася на вітчизняних ринках.

Ряд авторів виділяють такі критерії класифікації конкурентних переваг за:

- характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах);
- ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика в області регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства);
- терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові), за характером динаміки (стійкі і нестабільні);
- рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні підприємства, на рівні галузі, на рівні економіки), стосовно ціни (цінові і нецінові);
- можливістю імітації (унікальні і ті, що імітуються);
- сферою прояву (науково-дослідницькі розробки, виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація) [11, с. 129 - 130; 62, с. 128 - 149].

Також пропонується розглядати такі види конкурентних переваг підприємства: стабільні і нестабільні, вищого і нижчого порядку, стратегічні та звичайні. Представлені критерії класифікації можна розглядати як властивості, характерні для конкурентних переваг підприємства.

На нашу думку, не слід розглядати критерії класифікації за характером джерела та ініціаторами, оскільки виділення конкурентних переваг за даними ознакам визначає не їхні види, а фактори, що впливають на їхнє створення і розвиток (рис. А.1).

В економічній літературі конкурентні переваги підприємства часто ототожнюються з його конкурентоспроможністю. Зміст поняття конкурентоспроможності трактується як з погляду продуктивності (К. Мак-Кі, С. Сесіон-Робінсон, М. Портер), так і з погляду взаємозв'язку з результатами



діяльності одиниці бізнесу (Б. Скотт, Р. Пейс, Е. Стефан). На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це реальна, потенційна можливість підприємства в існуючих умовах господарювання проектувати, виготовляти, реалізовувати продукцію (товари, роботи, послуги), що за якісним та кількісними характеристиками є привабливішими для споживачів ніж товари їхніх конкурентів .

Рівень конкурентних переваг визначає ступінь конкурентоспроможності підприємства. Не маючи конкурентних переваг підприємство не може бути конкурентоспроможним. Економічний зміст показника рівня конкурентних переваг підприємства полягає в тому, що він повинен характеризувати, з одного боку, ступінь розвиненості елементів конкурентного потенціалу підприємства, а з іншого боку - напрями впливу й ефективність використання підприємством умов зовнішнього середовища, сформованих детермінантами «національного ромбу» [36, с. 61; 44, с. 188-189].

Загальна логічна схема забезпечення конкурентоспроможності підприємства відносно володіння власними конкурентними перевагами, яка визначає ієрархію досліджуваних понять, представлена на рис. А.2. Загальноприйняте в літературі порівняння конкурентних переваг, реалізованих вже в конкретних товарах, різко обмежує можливості проведення порівняльного аналізу діяльності підприємств однієї галузі, що випускають неоднорідну продукцію.

Не можна по ступені конкурентоспроможності окремого товару робити висновки про конкурентоспроможність підприємства. Такі висновки можна зробити на підставі визначення конкурентоспроможності всього асортименту товарів, що випускаються або реалізується окремим підприємством. Це є дуже трудомісткою роботою в зв'язку з різноманіттям готової продукції, що випускається, і реалізованих напівфабрикатів [50, с. 145 - 147].

Отже, основною умовою високого рівня конкурентоспроможності підприємства будемо вважати ефективність процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства у всіх сферах його діяльності (управління, виробництво, маркетинг, фінансово-інвестиційна діяльність, науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, інноваційна діяльність).

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічна спрямованість управління конкурентними перевагами обумовлює підпорядкованість принципам і положенням теорії стратегічного управління підприємством. Але вирішення поставленої задачі потребує розробки «власних» принципів і положень, які є базовими передумовами формування та забезпечують удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства.

Ґрунтуючись на законах функціонування ринку та теоретичних засадах стратегічного управління, нами запропонована система принципів стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства (рис. Б.1) [38, с. 320-322]. Визначена система основних принципів виступає передумовою формування системи стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства, вони знаходяться в тісному взаємозв'язку і впливають один з іншого.

Розглянута теоретична база дозволяє зробити висновки і сформулювати концептуальну основу формування та вдосконалення системи стратегічного управління конкурентними перевагами у вигляді основних положень (рис. Б.2).

Одним з елементів концептуальної моделі стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства є визначення функцій системи їх управління. Так як система стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства об'єктивно функціонує, являється складовою системи управління підприємством і підпорядкована цілям його функціонування, визначення функцій системи управління базується на розроблених положеннях і підпорядкованості принципу системності [7, с. 25-29; 42, с. 164 – 176; 74, с. 401-409].

Кожна підсистема стратегічного управління на підприємстві виконує свої специфічні, покладені на неї функції, однак виділені загальноприйняті функції характерні для всіх існуючих підсистем управління на підприємстві (рис. 2.1).

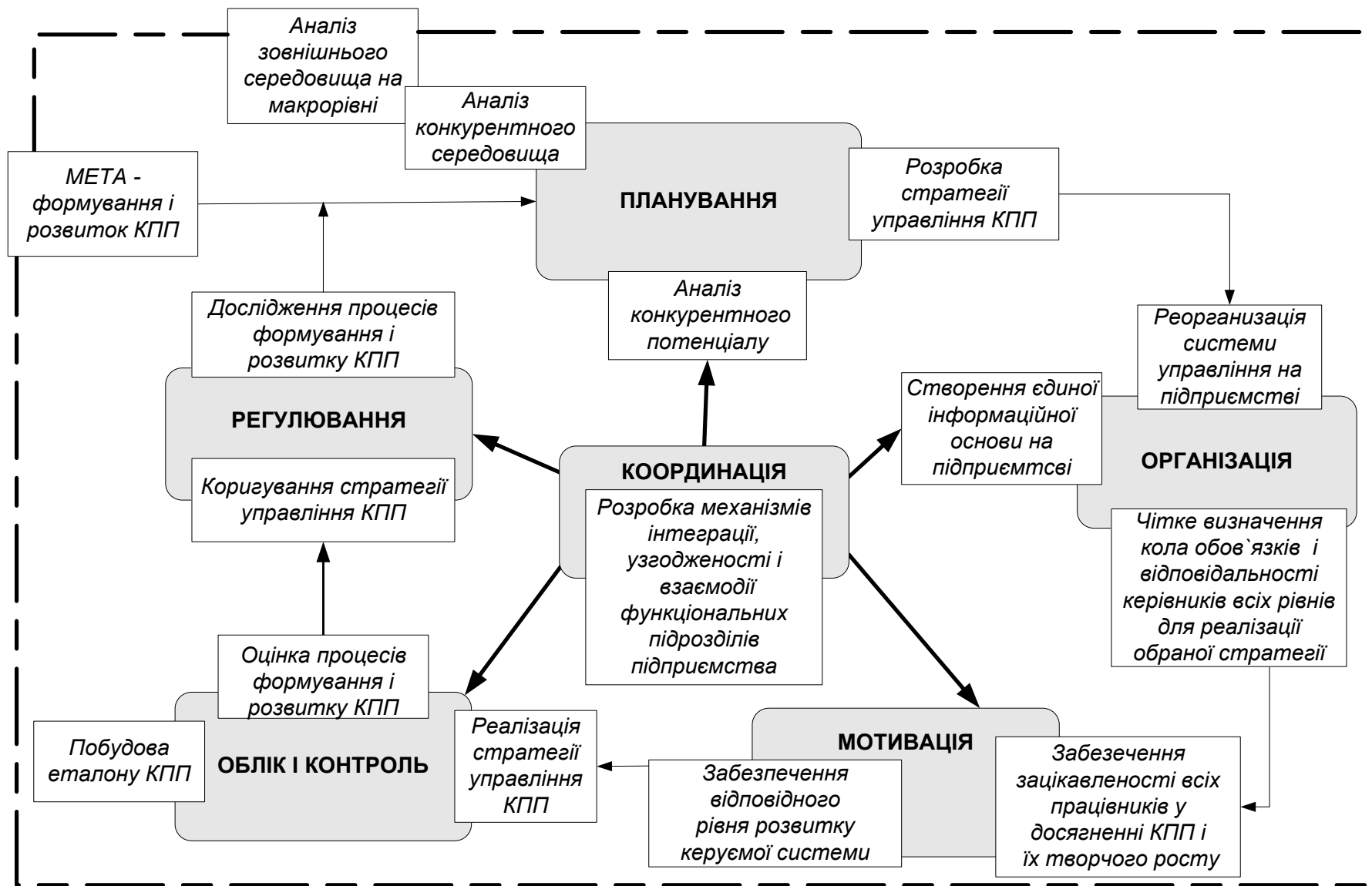


Рис. 2.1. Механізм стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства (авторська розробка)

Розробка стратегії управління конкурентними перевагами підприємства дозволяє забезпечити ефективний розподіл і використання всіх ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей. Робота по вибору напрямів стратегії управління конкурентними перевагами є розробкою стратегії розвитку підприємства [12, с. 63 - 64]. Відзначимо, що розробка цілей відбувається в ході процесу планування. Однак їхня потенційна здатність пронизувати всі сфери діяльності підприємства настільки велика, що цілі використовуються як основа всього процесу стратегічного управління конкурентними перевагами.

На багатьох вітчизняних підприємствах така структурна одиниця як система управління конкурентними перевагами взагалі відсутня. Неefективне функціонування підприємства може бути викликане також необхідністю реорганізації вже існуючої системи управління конкурентними перевагами. Отже, найважливішим стратегічним завданням підприємства для підвищення ефективності управління є створення чи реорганізація, а потім структуризація системи управління конкурентними перевагами: «Організувати – значить створити деяку структуру» [61, с. 74 - 75].

Відзначимо, під реорганізацією системи стратегічного управління конкурентними перевагами варто розуміти зміну її структури для досягнення поставлених цілей. Безперервність процесу стратегічного управління вимагає поділу праці в апараті управління, чітку спеціалізацію функцій усіх підрозділів системи. Структура стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства на будь-якому рівні включає: функціональні структури, схеми організаційних відносин, організаційні структури і систему навчання чи підвищення кваліфікації персоналу [15, с. 43].

Управління конкурентними перевагами є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. З погляду системного підходу, управління конкурентними перевагами являє собою систему взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує її ефективність [18, с. 129 – 141; 38, с. 320-325].

Управління конкурентними перевагами – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

Конкурентні переваги підприємства – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Зараз широко розробляється й одержує розвиток такий інструмент управління, як збалансована система показників, яку необхідно розглядати як всеохоплюючу систему управління, що характеризує процеси розробки і реалізації стратегії підприємства. Тому найважливішим етапом кількісної оцінки процесів формування і розвитку конкурентних переваг є розробка системи показників, які характеризують конкурентні переваги підприємства і представляють собою його єдину інформаційну базу. Необхідним є визначення системи дослідження процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах «стратегічної конкуренції» (рис. 2.2).

Запропонована схема дослідження дає можливість визначити еталонне підприємство, яке є вимірником ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами. На одних стадіях управління конкурентними перевагами підприємства важливий обсяг інформації, її види, можливості надходження нової, додаткової інформації, на інших – можливості її обробки, на третіх – її рух. Отже, система управління конкурентними перевагами складається з ряду підсистем, включаючи функціональні сфери діяльності підприємства, які функціонують у тісному взаємозв'язку і яка визначена всіма її функціями.



**Рис. 2.2.** Схема стратегічного управління формуванням і розвитком конкурентних переваг підприємства (авторська розробка)

### РОЗДІЛ 3

## КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ХАРАКТЕРИСТИКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

Відомо, що для оцінювання конкурентоспроможності підприємств використовують різноманітні підходи, які мають свої особливості в цілях оцінювання, критеріях і показниках, що використовуються, алгоритмах стандартизації якісних і кількісних даних, отриманих результатах та способах їх. Причому кожному із походів властиві як переваги, так і недоліки.

На нашу думку, для оцінювання конкурентоспроможності підприємства достатньо зручно використовувати метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті [8, с. 49-55; 56, с. 351-360], для розв'язання економічних проблем шляхом вироблення багатокритеріального рішення.

Методична послідовність, яку пропонується використовувати для проведення оцінювання конкурентоспроможності, представлено на рис. В.1. Вона передбачає почергове проходження таких етапів: (1) побудова ієрархії оцінювання, (2) ідентифікація рівнів важливості критеріїв, (3) визначення набору «локальних векторів» за окремими критеріями оцінювання, (4) проведення порівняльної оцінки підприємств-конкурентів, (5) ієрархічний синтез альтернативних варіантів забезпечення конкурентоспроможності.

На рис. В.2 показаний загальний вигляд ієрархії конкурентоспроможності підприємства. Так, на першому рівні фокусується мета оцінювання, яка не повинна деталізувати стратегію і тактику діяльності підприємства, а лише, у формалізованому вигляді описувати прогностичні характеристики його конкурентоспроможності.

Враховавши критеріальні ознаки для обрання підприємств-конкурентів, для апробації запропонованого методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності було обрано такі підприємства: (1) ПП «Апарат», (2) ТОВ «ВТП «Комяцьке», (3) ПП «Вилоцьке», (4) ТОВ «ПВТС», (5) ТОВ «Ринок», (6)

ТОВ «Довіра», (7) ТОВ «ТБК «Технопром», (8) ТОВ «Чекотекс», (9) ТОВ «Данко», (10) ТОВ «Джерельце», (11) ТОВ «ЛІМ».

Складання матриць попарних порівнянь відбувається з використанням методу експертних оцінок, де судження експертів оцінюються за шкалою відносної важливості, наведеній в табл. В.1.

В процесі побудови матриці відбувається попарне порівняння критеріїв, що дозволяє з'ясувати варіанти рішень і факторів, котрі впливають на вибір локальних і узагальнених векторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства (табл. В.2). Однак, для визначення абсолютного значення рівня важливості критеріїв для набору «локальних векторів» забезпечення конкурентоспроможності підприємства, необхідно результати суджень експертів (які виражені чисельно за шкалою відносної важливості) нормалізувати за формулою (3.1):

$$R_k = \frac{\sqrt[m]{\prod_{j=1}^m a_{kj}}}{\sum_{i=1}^m \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m a_{ij}}}, \quad (3.1)$$

де  $R_k$  - абсолютне значення рівня важливості  $k$ -го критерію конкурентоспроможності підприємства;  $a_{ij}$  -  $i$ -тий,  $j$ -тий елемент матриці попарних порівнянь;  $i$  - порядковий номер рядка матриці попарних порівнянь ( $i = 1, 2, 3, \dots, m$ );  $j$  - порядковий номер стовпця матриці попарних порівнянь ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ );  $m$  - кількість елементів, що порівнюються.

Для узагальнення результатів експертного оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідним є розрахунок відхилення величини максимального власного значення матриці ( $\lambda_{max}$ ) від порядку попарних порівнянь, який проводиться за допомогою формули (3.2):

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^m (R_i \times \sum_{j=1}^m a_{ij}), \quad (3.2)$$

Водночас, для обернено симетричної матриці попарних порівнянь повинно виконуватись нерівність  $\lambda_{max} \geq m$ , що попередньо підтверджує вірність послідовності та адекватності експертних суджень.



Зауважимо, що набір критеріїв конкурентоспроможності підприємства є неоднорідним, їх вплив постійно змінюється і в результаті цього набір «локальних векторів» матриці може відображати певну неузгодженість і непослідовність експертних суджень. Відтак, важливо провести розрахунок індексу узгодженості суджень експертів ( $I_C$ ), який засвідчує ступінь порушення кількісної та порядкової однорідності критеріїв, із використанням формули (3.3):

$$I_C = \frac{\lambda_{\max} - m}{m - 1}, \quad (3.3)$$

Для оцінювання значимості індексу узгодженості випадкових узгодженостей «локальних векторів» матриці обов'язковим є розрахунок відношення узгодженості суджень експертів ( $A_C$ ) (формула (3.4)). При цьому припустиме значення відношення узгодженості знаходиться в межах від 0 до 0,2, перевищення якого вимагатиме детальнішого дослідження проблеми та перевірки експертних суджень.

$$A_C = \frac{I_C}{R_C}, \quad (3.4)$$

де  $R_C$  - випадкова узгодженість «локальних векторів» матриць різного порядку (для матриць 7-го порядку випадкова узгодженість дорівнює 1,32).

Проведена нормалізація та розрахунки показників узгодженості експертних суджень (табл. В.3) засвідчують, що маркетинговий, фінансово-інвестиційний та інтелектуально-кадровий критерії є найбільш важливими «локальними векторами» забезпечення конкурентоспроможності підприємства. При цьому, відношення узгодженості знаходиться в заданих межах ( $A_C = 0,011$ ), що підтверджує достатню узгодженість оцінок експертів і достовірність отриманих результатів.

Після побудови ієрархічної моделі і складання матриць попарних порівнянь критеріїв конкурентоспроможності були визначені «узагальнені (глобальні) вектори» і рейтингові позиції аналізованих підприємств. Для цього були визначені часткові значення «узагальнених векторів» конкурентоспроможності ( $I_{mi}^p$ ), а саме значення «локальних векторів» підприємств (які відповідають 3-му рівню ієрархічної моделі) ( $L_i$ ) були помножені на рівні важливості критеріїв

конкурентоспроможності вищого рівня ( $R_k$ ), після чого отримані значення відповідно до окремого підприємства було просумовано (формула (3.5)):

$$I_{ct} = \sum_{i=1}^m I_{mi}^p = \sum_{i=1}^m (L_i \times R_k), \quad (3.5)$$

де  $I_{ct}$  - інтегральний показник або «узагальнений (глобальний) вектор» забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Рейтингові позиції підприємств в аналізованому конкурентному середовищі відображені в табл В.4.

За результатами проходження наступного етапу методичної послідовності оцінювання конкурентоспроможності підприємств, а саме – узагальнення і статичної форми та формування висновків про конкурентне середовище (табл. 3.1) визначено, що окремі суб'єкти можуть отримувати лідерські позиції за соціальним, матеріально-технічним, інтелектуально-кадровим критеріями (це зокрема ПП «Апарат», ТОВ «ВТП «Комяцьке», ТОВ «Довіра», ТОВ «ТВК «Технопром») та характеризуватися послідовниками за логістичним, інноваційним критеріями, але аутсайдерами в межах маркетингової і фінансово-інвестиційної складових, що об'єктивно перешкоджає зміцненню конкурентоспроможності загалом. Це свідчить про нехтування уваги керівників підприємств до ефективного проходження попереднього етапу оцінювання конкурентоспроможності.

Таким чином, застосування запропонованого методичного підходу дозволяє в інтерактивному режимі оцінити стан та динаміку конкурентоспроможності підприємства, виявити функціональні переваги і слабкі місця. А це власне і є інформаційно-аналітичним базисом обрання раціональних рішень обґрунтування концепції стратегічного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі і забезпечення конкурентоспроможності. Визначення рейтингових позицій підприємств за «локальними векторами» дає змогу не лише ідентифікувати чинники формування конкурентних переваг, а й комплексно оцінити управління конкурентоспроможністю загалом. Виходячи з цього, системну характеристику конкурентоспроможності підприємства потрібно надавати крізь призму функціональної забезпеченості елементів конкурентного потенціалу.

Таблиця 3.1

**Рейтингові позиції аналізованих підприємств за інтегральним показником конкурентоспроможності  
у 2016-2018 рр. (авторська розробка)**

2016 рік																							
		«Локальні вектори» конкурентоспроможності підприємств										Часткові значення «узагальнених векторів» конкурентоспроможності підприємств											
		1**	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рівні важливості критерії*	1	0,0015	0,0034	0,0015	0,0099	0,1479	0,0008	0,0127	0,1984	0,0512	0,5726	0,0001	0,0005	0,0011	0,0005	0,0032	0,0476	0,0003	0,0041	0,0639	0,0165	0,1844	0,0001
	2	0,0049	0,0765	0,0066	0,0147	0,2852	0,0022	0,0013	0,3976	0,1275	0,0570	0,0265	0,0002	0,0036	0,0003	0,0007	0,0134	0,0001	0,0001	0,0187	0,0060	0,0027	0,0012
	3	0,2626	0,1654	0,0769	0,0021	0,0082	0,3390	0,1332	0,0010	0,0030	0,0085	0,0001	0,0139	0,0088	0,0041	0,0001	0,0004	0,0180	0,0071	0,0001	0,0002	0,0005	0,0001
	4	0,0016	0,0012	0,0002	0,0191	0,2221	0,0007	0,0008	0,3847	0,2137	0,1131	0,0427	0,0001	0,0001	0,0001	0,0007	0,0080	0,0001	0,0001	0,0138	0,0077	0,0041	0,0015
	5	0,0031	0,0055	0,0011	0,0094	0,1828	0,0022	0,0024	0,2549	0,0283	0,4249	0,0850	0,0009	0,0016	0,0003	0,0028	0,0541	0,0007	0,0007	0,0755	0,0084	0,1258	0,0252
	6	0,0021	0,0048	0,0005	0,0742	0,3709	0,0012	0,0037	0,0710	0,3569	0,0714	0,0553	0,0002	0,0005	0,0000	0,0070	0,0352	0,0001	0,0004	0,0067	0,0339	0,0068	0,0053
	7	0,0268	0,4174	0,0464	0,0030	0,0006	0,2410	0,2319	0,0023	0,0010	0,0030	0,0268	0,0041	0,0634	0,0071	0,0005	0,0001	0,0366	0,0352	0,0003	0,0002	0,0005	0,0041
Інтегральні показники конкурентоспроможності												0,0199	0,0791	0,0124	0,0150	0,1588	0,0559	0,0477	0,1790	0,0729	0,3248	0,0375	
Рейтинги підприємств												9	4	11	10	3	6	7	2	5	1	8	
2017 рік																							
		«Локальні вектори» конкурентоспроможності підприємств										Часткові значення «узагальнених векторів» конкурентоспроможності підприємств											
		1	2**	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рівні важливості критерії*	1	0,0046	0,0103	0,0034	0,0888	0,1192	0,0044	0,0099	0,5958	0,0688	0,0888	0,0080	0,0015	0,0033	0,0011	0,0286	0,0384	0,0014	0,0032	0,1918	0,0222	0,0286	0,0026
	2	0,3751	0,0969	0,1300	0,0012	0,0250	0,0323	0,3020	0,0112	0,0065	0,0186	0,0012	0,0176	0,0046	0,0061	0,0001	0,0012	0,0015	0,0142	0,0005	0,0003	0,0009	0,0001
	3	0,0767	0,5835	0,0700	0,0042	0,0167	0,1450	0,0870	0,0058	0,0045	0,0045	0,0023	0,0041	0,0309	0,0037	0,0002	0,0009	0,0077	0,0046	0,0003	0,0002	0,0002	0,0001
	4	0,0136	0,0026	0,0015	0,0315	0,4731	0,0016	0,0136	0,1639	0,1175	0,1577	0,0235	0,0005	0,0001	0,0001	0,0011	0,0170	0,0001	0,0005	0,0059	0,0042	0,0057	0,0008
	5	0,0049	0,0765	0,0066	0,0147	0,2852	0,0022	0,0013	0,3976	0,1275	0,0570	0,0265	0,0015	0,0226	0,0020	0,0044	0,0844	0,0007	0,0004	0,1177	0,0377	0,0169	0,0078
	6	0,0043	0,0215	0,0032	0,1115	0,1931	0,0014	0,0025	0,0480	0,5574	0,0358	0,0210	0,0004	0,0020	0,0003	0,0106	0,0183	0,0001	0,0002	0,0046	0,0530	0,0034	0,0020
	7	0,0135	0,3656	0,0704	0,0045	0,0009	0,3640	0,1173	0,0035	0,0040	0,0130	0,0406	0,0021	0,0556	0,0107	0,0007	0,0001	0,0553	0,0178	0,0005	0,0006	0,0020	0,0062
Інтегральні показники конкурентоспроможності												0,0277	0,1191	0,0240	0,0457	0,1603	0,0668	0,0409	0,3213	0,1182	0,0577	0,0196	
Рейтинги підприємств												9	3	10	7	2	5	8	1	4	6	11	
2018 рік																							
		«Локальні вектори» конкурентоспроможності підприємств										Часткові значення «узагальнених векторів» конкурентоспроможності підприємств											
		1	2	3**	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рівні важливості критерії*	1	0,0152	0,0068	0,0051	0,1021	0,5303	0,0029	0,0761	0,1768	0,0612	0,0204	0,0040	0,0049	0,0022	0,0016	0,0329	0,1708	0,0009	0,0245	0,0569	0,0197	0,0066	0,0013
	2	0,2280	0,0439	0,1766	0,0065	0,0790	0,1316	0,3059	0,0038	0,0068	0,0060	0,0113	0,0107	0,0021	0,0083	0,0003	0,0037	0,0062	0,0144	0,0002	0,0003	0,0003	0,0005
	3	0,3651	0,0544	0,0081	0,3514	0,0234	0,1859	0,0060	0,0009	0,0016	0,0028	0,0002	0,0194	0,0029	0,0004	0,0186	0,0012	0,0099	0,0003	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
	4	0,0034	0,0075	0,0044	0,0101	0,2630	0,0045	0,0131	0,4556	0,1132	0,1176	0,0075	0,0001	0,0003	0,0002	0,0004	0,0095	0,0002	0,0005	0,0164	0,0041	0,0042	0,0003
	5	0,0132	0,0686	0,0059	0,0511	0,2556	0,0044	0,0057	0,3563	0,1980	0,0001	0,0411	0,0039	0,0203	0,0017	0,0151	0,0757	0,0013	0,0017	0,1055	0,0586	0,0001	0,0122
	6	0,0092	0,0053	0,0018	0,0614	0,4119	0,0049	0,0159	0,0793	0,3963	0,0071	0,0068	0,0009	0,0005	0,0002	0,0058	0,0391	0,0005	0,0015	0,0075	0,0376	0,0007	0,0006
	7	0,2624	0,1129	0,1173	0,0075	0,0043	0,0391	0,3520	0,0875	0,0135	0,0025	0,0008	0,0399	0,0172	0,0178	0,0011	0,0007	0,0059	0,0535	0,0133	0,0021	0,0004	0,0001
Інтегральні показники конкурентоспроможності												0,0798	0,0455	0,0302	0,0742	0,3007	0,0249	0,0964	0,1999	0,1225	0,0123	0,0151	
Рейтинги підприємств												5	7	8	6	1	9	4	2	3	11	10	

\* (1) маркетинговий – 0,322; (2) соціальний – 0,047; (3) матеріально-технічний – 0,053; (4) логістичний – 0,036; (5) фінансово-інвестиційний – 0,296; (6) інноваційний – 0,095; (7) інтелектуально-кадровий – 0,152.

\*\* 1 – ПП «Апарат»; 2 – ТОВ «ВТП «Комяцьке»; 3 – ПП «Вилоцьке»; 4 – ТОВ «ПВТС»; 5 – ТОВ «Ринок»; 6 – ТОВ «Довіра»; 7 – ТОВ «ТВК «Технопром»; 8 – ТОВ «Чекотекс»; 9 – ТОВ «Данко»; 10 – ТОВ «Джерельце»; 11 – ТОВ «ЛМ».

## РОЗДІЛ 4

### ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг визначають засоби конкурентної боротьби підприємства, зокрема ТОВ «ТВК «Технопром» на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, економіці в цілому, політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент [25, с. 33-39; 83, с. 103-109].

Будь-яка загальний стратегічний напрям забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТВК «Технопром» базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, підприємство визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в середовищі та характеристик самого підприємства. Всі перераховані види стратегічних напрямів є взаємозв'язані, визначаючи найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку обґрунтування і реалізацію стратегій на кожному рівні управління.

Відзначимо, в умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку підприємств до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, є актуальними [9, с. 101 - 109].

Стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства можуть відрізнятися за багатьма стратегічними ознаками (показниками) (табл. Г.1).

Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від поточного результату торговельно-комерційних відносин підприємств-конкурентів.

Стратегічні показники для конкретного підприємства, як правило, утворюють внутрішньоузгоджений перелік. Кожен з них можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять підприємства з кількома різними, хоча й внутрішньоузгодженими комбінаціями показників [18, с. 201 – 206; 24, с. 51-57].

Доцільним є визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства в розрізі окремих класифікаційних ознак (табл. 4.1). Зазначені стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТБК «Технопром» зовсім не виключають один одного. Підприємства часто об'єднують два-три принципи в один стратегічний напрям, але кожен з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

Трьома основними конкурентними підходами при розробці стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства є: прагнення стати виробником із низькими витратами; досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців. Універсального стратегічного напрямку забезпечення конкурентних переваг для кожного підприємства не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство, зокрема ТОВ «ТБК «Технопром» повинно визначити, який стратегічний напрям краще всього спрацює, враховуючи його положення в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему стратегічних напрямів забезпечення конкурентними перевагами підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку.

**Види стратегічних напрямів забезпечення конкурентними перевагами  
ТОВ «ТБК «Технопром» (авторська розробка)**

Ознака / Автор класифікації	Види стратегічного напрямку
1	2
Конкурентна перевага підприємства на ринку (М. Портер)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диференціації - створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел як: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу;</li> <li>- цінове лідерство - досягнення найменших витрат по цільовій галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»;</li> <li>- фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.</li> </ul>
Джерело конкурентної переваги підприємства (І. Ансофф)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- максимізації ринкової частки - мінімізації вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; збігається з сутністю стратегії М. Портера «цінового лідерства»;</li> <li>- диференціювання товарів (послуг) - спроможність підприємства запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за М. Портером;</li> <li>- диференціювання ринку (ринкової ніші) - спроможність підприємства створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу підприємства;</li> <li>- росту, який забезпечує майбутній розвиток - географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту.</li> </ul>
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування (Ф. Котлер)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія ринкового лідера – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу;</li> <li>- стратегія підприємства-челенджера – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу;</li> <li>- стратегії підприємства-послідовника – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, компіляція, адаптація;</li> <li>- стратегії підприємств-нішерів – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші.</li> </ul>
Принцип ціннісних дисциплін (М. Тресі, Ф. Вірсем0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціональна перевага - підприємство забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні і якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами;</li> <li>- тісний зв'язок із споживачем - підприємство забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, встановлюючи з ними тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги і звички;</li> <li>- лідируюча позиція по товарах-новинках - підприємство забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів, які швидко «виштовхують» як її власні застарілі товари, так і товари, пропоновані її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів, не піклуючись про їх вартість і про те, наскільки зручна процедура їх придбання</li> </ul>

1	2
Характер (агресивність) ринкових дій підприємства (Е. Райс, Дж. Траут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наступ - агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; переваги: перевершення конкурентів на цільовому сегменті; посідання лідируючих ринкових позицій; сильні ринкові позиції протягом довогого часового терміну; завоювання прихильності споживачів; недоліки вимагає великих фінансових коштів; високий ринковий і фінансовий ризик; необхідність ретельного аналізу і підготовки;</li> <li>- оборона - захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності; переваги: невисокий фінансовий і ринковий ризику; порівняно менші кошти на реалізацію; недоліки: передбачає пасивні ринкові дії; тривала пасивність може привести до погіршення економічного стану підприємства</li> </ul>
Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- домінуюча стратегія для великих підприємств - стратегія обслуговування масового попиту;</li> <li>- стратегія середніх за розмірами підприємств - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші.</li> <li>- стратегії малого підприємства: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію копіювання; стратегію оптимального розміру (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, в яких велике виробництво неефективне, а оптимальним є мале підприємство); стратегію інтеграції (організація виконує функції субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикати для крупнішого підприємства (віолента або патієнта)).</li> </ul>

У рамках визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентними перевагами ТОВ «ТБК «Технопром» розглядається як процес, спрямований на більш ефективно, ніж у конкурентів, використання ресурсів і орієнтацію усіх видів діяльності підприємства на задоволення потреб ринку.

Правильно обраний стратегічний напрям забезпечення конкурентними перевагами ТОВ «ТБК «Технопром» і виробляє правила і прийоми ефективного досягнення стратегічних цілей, а саме: дослідження умов конкурентних переваг в середині країни і за її межами, а також формування місії торгівлі; дослідження ринків потенційних товарів і послуг, які відповідають вибору стратегічних зон господарювання; формування товарного асортименту, що відповідає потребам потенційних покупців, систематичному отриманню прибутку; розподіл наявних ресурсів між різними напрямками діяльності, які б забезпечували максимальну рентабельність цих ресурсів; формування ефективної цінової політики, яка б створювала довгостроковий стійкий стан у традиційному сегменті ринку; передбачення кризових тенденцій як в межах галузі, так і всередині підприємства.

Особливістю запропонованої концепції підвищення ефективності стратегічного управління конкурентними перевагами є її цілісність, що пов'язано із необхідністю додержання економічних домовленостей на всіх стадіях господарського циклу без чіткої диференціації їхніх пріоритетів залежно від етапу виробництва, реалізації або ж розподілу коштів (рис. Г.1). Вибір стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг є важливим інструментом ефективного управління підприємством, що дозволяє: визначити напрямок поведінки на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну ціль його діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання [45, с. 88-93; 54, с. 49-56].

Підприємствам, яким властиве певне уповільнення або нерівномірне зростання рентабельності або ж вони мають певні ускладнення з реалізацією виробленої продукції до яких можна віднести і ТОВ «ТБК «Технопром», доцільніше зосередити більше зусиль на пошуку альтернативних шляхів отримання доходів за рахунок наявних конкурентних переваг, а саме: диверсифікація основної операційної діяльності; розширення спектра послуг, що користуються попитом і які можна надавати власними силами; часткова реструктуризація діяльності з метою збільшення доходів, отримуваних від неосновної операційної діяльності.

Таким чином, в умовах ринку, який характеризується нестабільністю попиту та пропозиції, мінливістю цін на товари і ресурси, змінами в конкурентному середовищі і низкою інших макро- і мікроекономічних факторів, достовірне визначення конкурентних переваг підприємства, так ще і на досить тривалу перспективу - надзвичайно складне завдання, якщо не неможливе, тим більше, коли в прийнятті рішень бере участь такий погано передбачуваний фактор, як людина.

При розробці та обґрунтуванні стратегічних напрямів забезпечення конкурентними перевагами виникає необхідність зміни пріоритетів, що в свою чергу обумовлює необхідність зміни технології формування і реалізації конкурентних стратегій підприємства.



## РОЗДІЛ 5

### СИСТЕМА ПОЕТАПНОГО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах конкуренції підприємство повинно розробити стратегію своєї господарської діяльності на найближчу, так і довгострокову перспективу, реалізація якої забезпечить йому виживання, конкурентоспроможність та стабілізацію фінансового стану. Рішення цієї задачі передбачає визначення нових підходів до обґрунтування прогнозів господарсько-фінансової діяльності підприємства, його виробничого та соціального розвитку. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг дає змогу визначити напрям поведінки підприємства на ринку, оцінити його конкурентоспроможність, виявити стратегічних конкурентів, сформулювати глобальну мету діяльності, встановити ресурсне забезпечення, яке треба буде залучити для досягнення поставленої мети з найефективнішим його використанням.

Відзначимо, основою стратегічного управління є стратегії забезпечення конкурентними перевагами, точніше, система стратегій, що включає ряд взаємозалежних конкретних стратегій. Правильно обрана стратегія є першим найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального й організаційного потенціалів підприємства у визначених напрямках, що обіцяють досягнення успіху.

Кожна сформована стратегія підприємства, зокрема забезпечення конкурентних переваг є продуктами суб'єктивного сприйняття умов середовища, можливостей і цілей суб'єкта ринку. Реалізація стратегій також здійснюється у режимі суб'єктивного розуміння шляхів досягнення бажаного результату [37, с. 54 – 57; 67, с. 102-115]. Таким чином, практика ведення бізнесу показує, що успішну стратегію забезпечення конкурентних переваг не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Тому ефективне управління неодмінно

вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію забезпечення стійкового розвитку накопичення конкурентних переваг.

Стратегія забезпечення конкурентними перевагами є головною складовою і визначає цілі стратегії розвитку підприємства. Її напрям визначають стратегії формування і реалізації конкурентних переваг підприємства, які є функціональними стратегіями і визначають різні підходи і заходи. За їх допомогою яких підприємство діє в кожній функціональній області (виробництві, маркетингу) [1, с. 54-70; 26, с. 88-97; 69, с. 16-24].

Головний критерій вибору стратегії - адаптація своїх конкурентних переваг до конкретних умов ринку. І в цьому розумінні, стратегія формування і реалізації конкурентних переваг є принциповою, загальноекономічною основою створення і підтримки конкурентних переваг. Упровадженню визначеної стратегії формування і реалізації конкурентних переваг передуює оцінка альтернативних варіантів. На підставі результатів дослідження процесів формування і розвитку конкурентних переваг керівництво вибирає з можливих варіантів - той, котрий у найбільшій мірі відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, а також поставленим цілям підприємства. Відзначимо, обрану стратегію необхідно оцінювати з позиції її складності й оптимальності. Вибір оптимальної в конкретній ситуації стратегії конкуренції залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, ефективності управління конкурентними перевагами підприємства, стадії життєвого циклу підприємства і основних видів товарів, стадії життєвого циклу конкурентної переваги та ін. [14, с. 52 – 56; 41, с. 161-165; 66, с. 64-66].

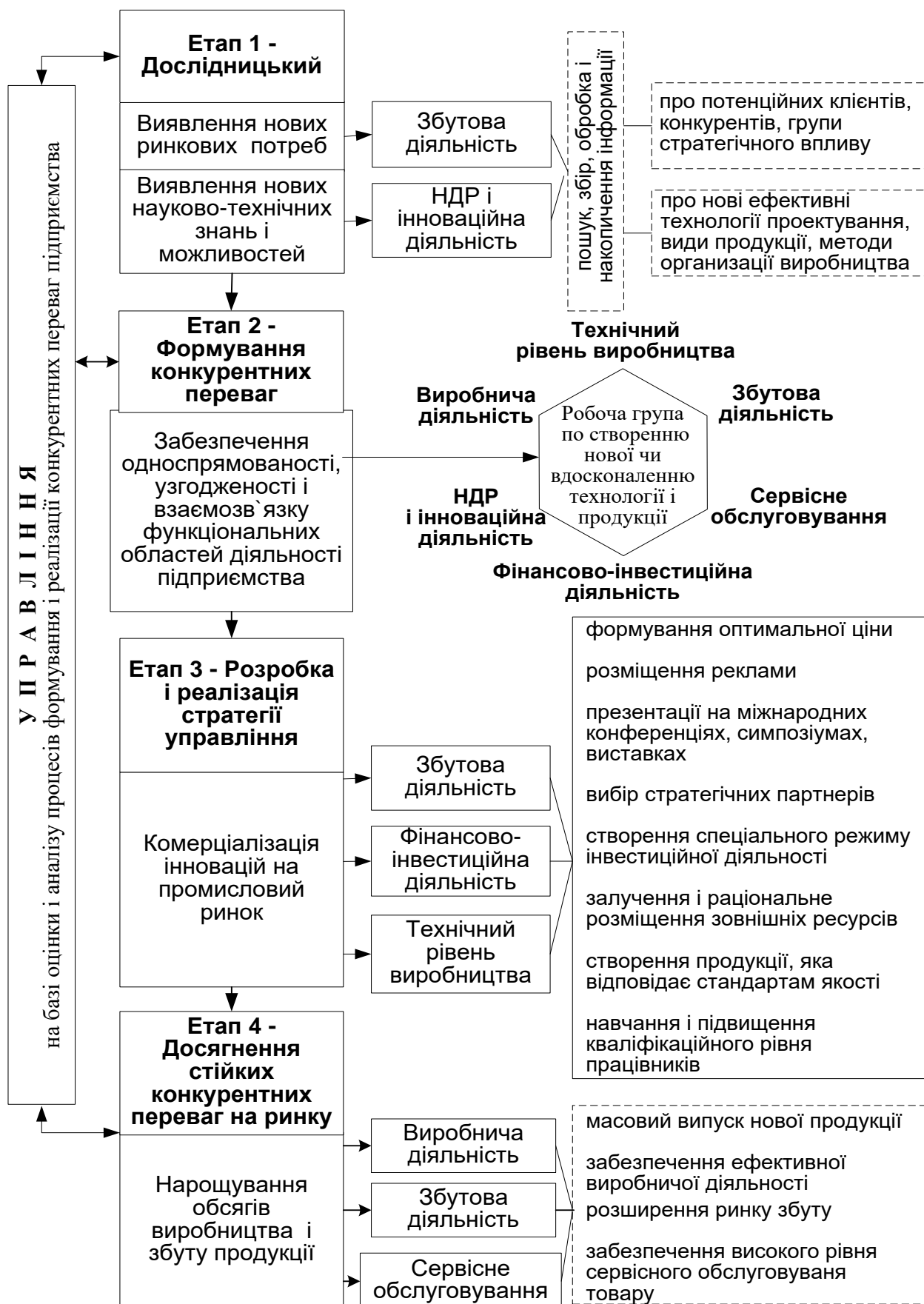
На стадії зародження необхідно активізувати процеси формування і розвитку конкурентних переваг у сфері науково-дослідних розробок і фінансово-інвестиційної діяльності. У цей період основну увагу приділяють на впровадження нових технологій і розробку на їхній основі нового продукту. Як правило, дефіцит фінансових коштів визначає важливість потенційних втрат і важливість залучення інвестицій. Велике значення на цій стадії має формування іміджу і репутації підприємства.

На стадії росту на перше місце виходить виробництво і забезпечення його належного технічного рівня. Користуючись сформованим іміджем, підприємство переходить на масове виробництво якісної продукції. Впроваджується стратегія зниження собівартості продукції, що забезпечує перевагу підприємства її ціною та якістю. Підприємство тестує продукцію, що випускається, на відповідність міжнародним діючим стандартам якості й одержує відповідні сертифікати. На стадії росту підприємства доцільне залучення додаткових робітників, використання понаднормового робочого часу.

Однак визначення напрямку реалізації стратегії забезпечення конкурентними перевагами підприємства тільки на підставі стадії його життєвого циклу не є досить обґрунтованим рішенням. Критеріями вибору стратегії формування і реалізації конкурентних переваг є узагальнюючі показники, що характеризують конкурентні переваги в кожній функціональній сфері діяльності підприємства. Ці показники одночасно є критеріями реалізації обраних стратегій.

Система управління конкурентними перевагами віддає пріоритет підтримці і розвитку найменш розвинутого функціонального елемента підприємства. На нашу думку, при формуванні та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства в розрізі стратегічного бачення господарської системи необхідно виділяти три основні етапи та кілька другорядних, коротка характеристика яких наведена в табл. Д.1. Процес вибору стратегічних альтернатив може бути заснований на стратегічному позиціонуванні підприємства, стратегічних зон господарювання, окремого товару, з використанням матричних інструментів аналізу. Реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями [13, с. 52-57; 32, с. 95-102; 65, с. 101-107].

На нашу думку, практична реалізація стратегії забезпечення конкурентними перевагами підприємства повинна проводитися згідно з наступними етапами (рис. 5.1.).



**Рис. 5.1. Модель формування і реалізації стратегії забезпечення конкурентними перевагами ТОВ «ТБК «Технопром» (авторська розробка)**

Представлена модель забезпечення конкурентних переваг підприємства представляє собою імітаційну модель, яка зберігає і в якій легко впізнавати такі риси моделюємого об'єкту як структура, зв'язки між компонентами та шляхи передачі інформації. При імітаційному моделюванні об'єкту дослідження, тобто процесів формування і реалізації конкурентних переваг підприємства, не відбувається побудови моделі в загальноприйнятому її розумінні (математичної моделі), а відбувається імітація діяльності підприємства чи сукупності його елементів.

Таким чином, основною функцією системи управління конкурентними перевагами є вибір напрямку і реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства на підставі узгодженості і взаємодії всіх функціональних сфер діяльності. Причиною коригування стратегії можуть стати зміни зовнішнього середовища, або дуже важливі зміни внутрішнього середовища підприємства. Формування нових цілей вимагає пошуку і розробки інших напрямів стратегії управління конкурентними перевагами у відповідності з сформованими умовами господарювання на ринку [17, с. 71-80; 42, с. 202-220; 47, с. 154-200].

Ефективне управління конкурентними перевагами ТОВ «ТБК «Технопром» забезпечує розвиток всіх елементів системи конкурентних переваг шляхом впровадження відповідних заходів, які є результатом розробки стратегії управління конкурентними перевагами підприємства (табл. Д.2).

Отже, найважливішим етапом реалізації стратегії забезпечення конкурентними перевагами підприємства, зокрема ТОВ «ТБК «Технопром» є розробка механізмів інтеграції функціональних підрозділів підприємства шляхом впровадження запропонованих заходів, які не повинні суперечити один одному але повинні бути спрямованими на досягнення єдиної поставленої мети. При цьому ступінь ефективності реалізації стратегії забезпечення визначають наявністю стійкої конкурентної переваги і високого прибутку в стратегічній зоні господарювання.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення досліджень вітчизняних і закордонних науковців категорії «конкурентна перевага» показали, що її визначення носить фрагментарний характер і не містить основних критеріїв, які б відповідали сучасним вимогам ринку і господарській системі підприємства. Визначено конкурентну перевагу підприємства як результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і реалізації властивостей продукції.

Розкрито концептуальні положення моделювання управління конкурентними перевагами підприємства, де показано механізм управління із виділенням окремих підсистем, включаючи функціональні сфери діяльності підприємства, які функціонують у тісному взаємозв'язку і яка визначена всіма її функціями та схемою поетапного формування і реалізації конкурентних переваг.

У контексті інтегрального оцінювання застосування запропонованого методичного підходу дозволяє в інтерактивному режимі оцінити стан та динаміку конкурентоспроможності підприємства, виявити функціональні переваги і слабкі місця.

Визначено стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства в розрізі окремих класифікаційних ознак. Так, у рамках визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентними перевагами ТОВ «ТБК «Технопром» розглядається як процес, спрямований на більш ефективне, ніж у конкурентів, використання ресурсів і орієнтацію усіх видів діяльності підприємства на задоволення потреб ринку.

Запропоновано при формуванні та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства в розрізі стратегічного бачення виділяти три основні етапи та кілька другорядних. Розроблено поетапну модель формування і реалізації стратегії забезпечення конкурентними перевагами ТОВ «ТБК «Технопром». Зокрема, представлена модель забезпечення конкурентних переваг підприємства представляє собою імітаційну модель, яка зберігає і в якій легко впізнавати такі риси моделюемого об'єкту як структура, зв'язки між компонентами та шляхи передачі інформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / И. М. Акимова. – К.: О-во «Знание», КОО, 2000. – 296 с.
3. Аналоги Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоги. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
4. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 480 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл. – [пер. с англ.]. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
6. Ануша А. И. Управление условиями труда / А. И. Ануша. – К. : Наук. думка, 2000. - 216 с.
7. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2019. – № 4 (71). – С. 25-38.
8. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учеб. / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – [4-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 416 с.
9. Барташевський В. І. Середовище безперебійного забезпечення конкурентних переваг у підприємства / В. І. Барташевський // Фінанси України. – 2016. – № 1.– С. 101–109.
10. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учеб. / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – [под ред. В. А. Белошапки]. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
11. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підруч. / З. М. Борисенко. – К. : Таксон, 2004. – 704 с.
12. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 376 с.
13. Васильців Т. Г. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Т. А.

Городня // Интеллект XXI. – 2017. – Вип. 1. – С. 52-57.

14. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 260 с.

15. Глинский В. В. Статистический анализ : учеб. пособ. / В. В. Глинский, В. Г. Ионин. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Информационно-издательский дом «Филинь», 1998. – 364 с.

16. Гринкевич С. С. Взаємозв'язок забезпечення конкурентоспроможності і відтворення трудового потенціалу підприємства / С. С. Гринкевич, Р. Л. Лупак // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. – 2016. – № 1 (11). – С. 315-322.

17. Динкевич А. Закономерности экономического развития (проблемы методологии) / А. Динкевич // Экономист. – 2016. – № 11. – С. 71-80.

18. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 384 с.

19. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н. М. Євдокимова, А. В. Кирієнко. – К. : КНЕУ, 2003. – 110 с.

20. Забелин П. В. Основы стратегического управления : учеб. пособ. / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : ИВЦ «Маркетинг», 1998. – 196 с.

21. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учеб. / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Юристъ. 2002. – 416 с.

22. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс. 2002. – 415 с.

23. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков : РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.

24. Іщенко В. І. Перевага підприємства у конкурентній боротьбі / В. І. Іщенко // Економіка АПК. – 2019. – № 11. – С. 51–57.

25. Катеринчук В. І. Економічний механізм формування конкурентних переваг підприємства / В. І. Катеринчук // Економіка України. – 2019. – № 7. – С. 33-39.



26. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2018. – 208 с.

27. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, О. С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2016. - 527 с.

28. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учеб. пособ. / М. И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.

29. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

30. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – Львів : «Новий світ – 2000», 2005. – 388 с.

31. Котельников Д. И. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Д. И. Котельников, С. М. Задорожна. – К. : Видавничий Дім «Слово», 2004. – 168 с.

32. Кругленко М. В. Економічні моделі формування конкурентних переваг підприємства / М. В. Кругленко // Регіональна економіка. – 2018. – № 15. – С. 95 – 102.

33. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Деловая литература, 1998. – 768 с.

34. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 252 с.

35. Куцик В. І. Інструменти підвищення ефективності управління формуванням та використанням прибутку в цілях капіталізації підприємства / В. І. Куцик, Р. Л. Лупак, М. А. Годованюк // Бізнес Інформ. – 2017. – № 1. – С. 167-171.

36. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. – [пер. с французького]. – СПб. : Наука, 1996. – 592 с.

37. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2001. – 224 с.

38. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 320-325.

39. Лупак Р. Л. Засоби та об'єкти державної політики зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому ринку України / Р. Л. Лупак // Глобальні та національні проблеми економіки : електрон. наук. фахове вид. – 2017. – Вип. 20. URL : <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/35.pdf>.

40. Лупак Р. Л. Инструментарий ценовой политики в обеспечении конкурентоспособности предприятия на внутреннем рынке / Р. Л. Лупак, О. И. Юсипович, Б. Р. Сютрик // Науковий вісник Одеського національного університету. – 2017. – Т. 22. – Вип. 1 (54). – С. 85-88.

41. Лупак Р. Л. Ідентифікація системних характеристик інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Р. Л. Лупак, Л. О. Балабан // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 161-165.

42. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛТЕУ, 2016. – 484 с.

43. Лупак Р. Л. Регіональна політика зміцнення конкурентних позицій вітчизняного виробника: досвід Латинської Америки / Р. Л. Лупак // Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 40-43.

44. Лупак Р. Л. Удосконалення методики прогнозування конкурентних переваг підприємства / Р. Л. Лупак // Економічний простір : зб. наук. пр. – 2018. – Вип. 60. – С. 188-194.

45. Лупак Р. Л. Управління покращенням інвестиційного забезпечення підприємств / Р. Л. Лупак, І. М. Польова, В. Г. Васильців // Бізнес Інформ. – 2015. – № 12. – С. 88-92.

46. Лупак Р. Л. Ключові фактори успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Р. Л. Лупак, О. І. Юсипович, Г. Р. Лаба // Економічний форум. – 2019. – № 2. – С. 167-171.

47. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління : монографія / І. А.

Маркіна. – К. : Вища шк., 2001. – 312 с.

48. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 288 с.

49. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекцій / В. Д. Маркова. С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М : Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.

50. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / За ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. – 552 с.

51. Міценко Н. Г. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу / Н. Г. Міценко, Р. Л. Лупак // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2013. – Вип. 40. – С. 31-40.

52. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ, 2002. – 560 с.

53. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств : навч. посіб. / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 228 с.

54. Олійник П. В. Стратегічні перспективи забезпечення конкурентними перевагами суб'єкта господарських відносин / П. В. Олійник // Економіка та підприємництво. – 2019. – № 5. – С. 49-56.

55. Панов А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА., 2004. – 284 с.

56. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.

57. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентноспроможність / С. В. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 1. – С. 50-58.

58. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.

59. Попов С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : Вильямс,

2000. – 496 с.

60. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – [пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський]. – К. : Основа, 1997. – 392 с.

61. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

62. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : учеб. / Ю. Б. Рубин. – [6-е изд.] – М. : Маркет ДС, 2007. – 608 с.

63. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В. П. Савчук. – К. : Издательский дом «Максимум», 2001. – 600 с.

64. Сакаль М. М. Методологічні основи стратегічного аналізу потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства / М. М. Сакаль, Г. Р. Лаба // Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 28 березня 2019 р.). – Львів : ЛТЕУ, 2019. – С. 55-57.

65. Сакаль М. М. Механізми та засоби подолання дисбалансів внутрішнього ринку України у процесі євроінтеграції / М. М. Сакаль, Д. Л. Тарасенко // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Львів, 24 січня 2019 р.). – Львів : ЛТЕУ. – С. 101-104.

66. Сакаль М. М. Організаційно-економічні умови прибутковості підприємства у сфері зовнішньоекономічних операцій / М. М. Сакаль, О. І. Калецький // Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства : матеріали XLII Міжнародної наукової студентської конференції (м. Полтава, 26-27 березня 2019 р.). Частина 2. – Полтава : ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – С. 64-66.

67. Светушков С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С. Г. Светушков, А. А. Литвинов. – Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2009. – 256 с.

68. Симионова Н. Е. Методы анализа рынка : учебн. пособ. / Н. Е. Симионова. – М. : Экспертное бюро, 2016. – 128 с.

69. Скударь Г. Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблемы и слагаемые успеха / Г. Скударь // Экономика Украины. – 2015. – № 6. – С. 16-24.

70. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства : навч. посіб. - [за ред. проф. С. І. Олійника]. – Харків : «Око», 2009. – 204 с.

71. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посіб. / О. М. Сумець. – К. : Професіонал, 2005. – 320 с.

72. Тимонин А. М. Стратегии маркетинга : учеб. пособ. / А. М. Тимонин, С. С. Олейник. – Харків : «Око», 1999. – 284 с.

73. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

74. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

75. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2000. – 312 с.

76. Харібов В. В. Моделі управління конкурентних переваг підприємства / В. В. Харібов // Регіональна економіка. – 2017. – № 14. – С. 81 – 93.

77. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси; пер. с англ. [под ред. Л. А. Трофимовой]. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.

78. Хитра М. Р. Економічні параметри оцінки конкурентних переваг підприємств в умовах ринкової економіки / М. Р. Хитра, І. А. Чижевський // Економіка та держава. – 2019. – № 1. – С. 105-114.

79. Хмиль Т. М. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Т. М. Хмиль, С. К. Василик, Л. О. Шишмарева. – Харків : ИД «ИНЖЭК», 2004. – 136 с.

80. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений : монография / О. Б. Чернега. – Донецк

: ІЭП НАН України, 1999. – 448 с.

81. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособ. / Л. С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.

82. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. [2-ге вид., перероб. і доп.] / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

83. Шершун І. Т. Оцінка конкурентних переваг підприємства / І. Т. Шершун // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 12. – С. 103–109.

84. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 188 с.

85. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. – [под ред. А. П. Градова]. – [3-е изд., испр.]. – СПб. : Спец-Лит, 2000. – 588 с.

86. Юданов Ю. А. Конкуренция: теория и практика : учеб. пособ./ Ю. А. Юданов. – М. : Издательство ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

87. Юстропов В. А. Конкурентні переваги підприємства / В. А. Юстропов // Економіка та держава. – 2018. – № 6. – С. 35-41.

## **Додатки**

## Додаток А

Таблиця А.1

**Класифікація видів конкуренції в середовищі господарських відносин підприємства (авторська розробка)**

Критерії класифікації	Види конкуренції
1	2
В залежності від предмету конкуренції	загальна – конкурентами є усі виробники, які беруть участь в боротьбі за гроші споживачів; предметна (формальна) - конкурентами вважаються підприємства, які виробляють товари одного асортименту; функціональна - конкуренція між товарами-замінниками.
У залежності від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	цінова - конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва; нецінова - використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів.
За характером цінової конкуренції	пряма - підприємство оповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку; прихована - на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно.
В залежності від масштабу	місцева - у групі, відділенні, підприємстві і т.д.; регіональна - у районі, місті, області і т.д.; національна - у країні; міжнаціональна - у декількох країнах; глобальна - у світовому масштабі, без конкретно визначених країн.
За ступеню інтенсивності	приваблива - коли в даному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби чи одержує прибуток більший, ніж у попередньому сегменті; помірна - дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в даному сегменті ринку; жорстока для об'єкта конкуренції - суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із даного сегменту; жорстока для суб'єкта конкуренції - коли об'єкт поглинає, знищує або «виганяє» суб'єкт із даного сегменту; гіперконкуренція - зростаюча динамізація конкуренції для всіх учасників ринку.
За характером поведінки продавця	монополія - якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців; поліполія - якщо продавець не може пророчити реакцію конкурентів і бере ринкову ціну як дану; монополістична конкуренція - якщо продавець не може пророчити реакцію конкурентів і вибирає ціну, тому що його продукція диференційована, але це не впливає істотно на його конкурентів; олігополія - якщо продавець повинний враховувати реакцію своїх конкурентів.
За ступеню диференціації товарів	гомогенна – однорідна конкуренція, яка не включає диференціацію товару; гетерогенна – різнорідна, з диференціацією товару.



1	2
За ступеню складності проникнення в галузь	відкрита - без бар'єрів входження в галузь; закрита - з бар'єрами входження в галузь.
В залежності від дотримання норм і правил	сумлінна - конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням діючого законодавства й етичних норм; несумлінна - конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням діючого законодавства й етичних норм.
У залежності від отриманих результатів	реальна (ефективна) - динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг; потенційна - інтереси підприємств розрізнені в часі і просторі.
У залежності від ступеня взаємозамінності товарів	параметрична - конкуренція серед виробників аналогічної продукції; товарна - конкуренція зовнішнім виглядом і функціями; марочна - конкуренція торгових марок виробників однорідної продукції; конкуренція бажань - конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань.

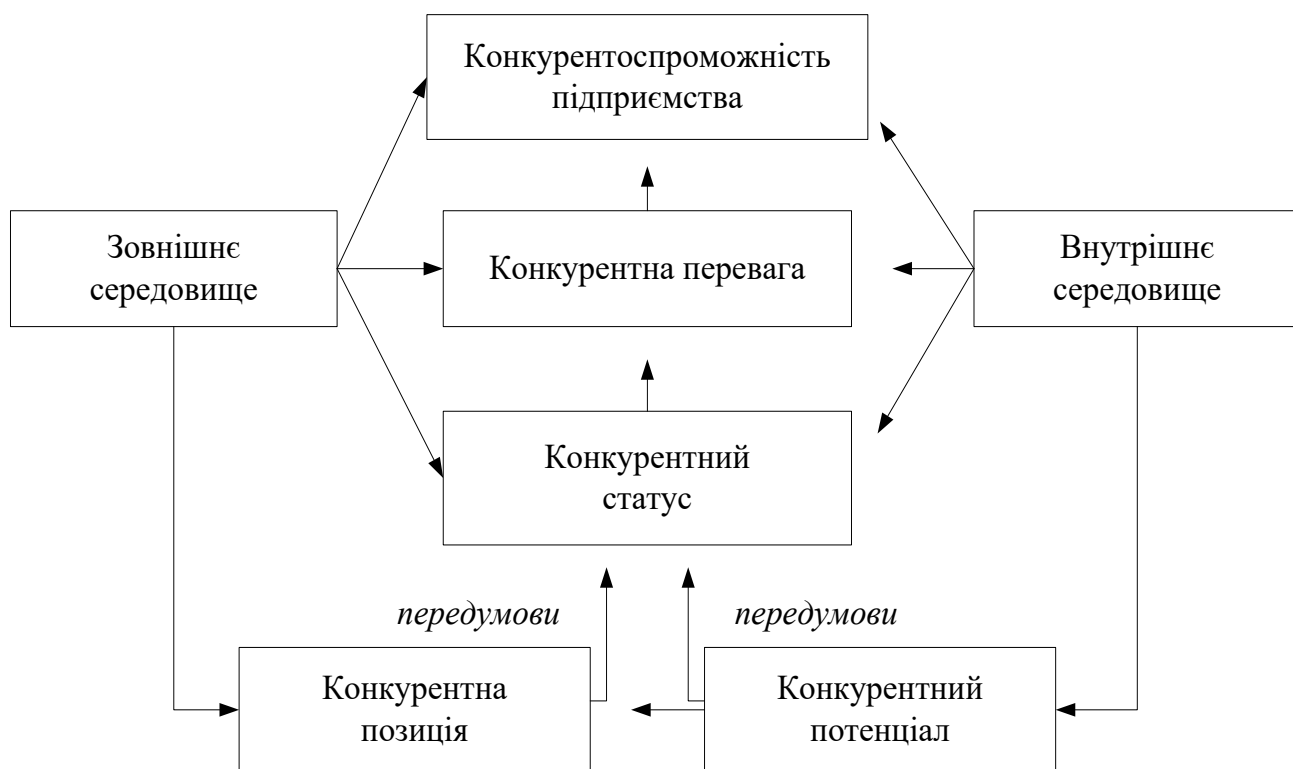
Таблиця А.2

**Підходи вчених до визначення поняття «конкурентна перевага підприємства» (авторська розробка)**

Визначення: конкурентна перевага - це ...	Автори
факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців	Г. Л. Азоев, А. П. Челенков
концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вимірити економічними показниками	
перевага підприємства в якійсь області чи діяльності у випуску товарів, у порівнянні з конкуруючими підприємствами	М. Портер
глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів підприємства, що забезпечує досягнення конкурентних переваг	А. П. Градов
перевага, висока компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу	В. Г. Шинкаренко
характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами	Ж-Ж Ламбен
властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами	Р. А. Фатхутдінов
перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства	В. Ф. Оберемчук

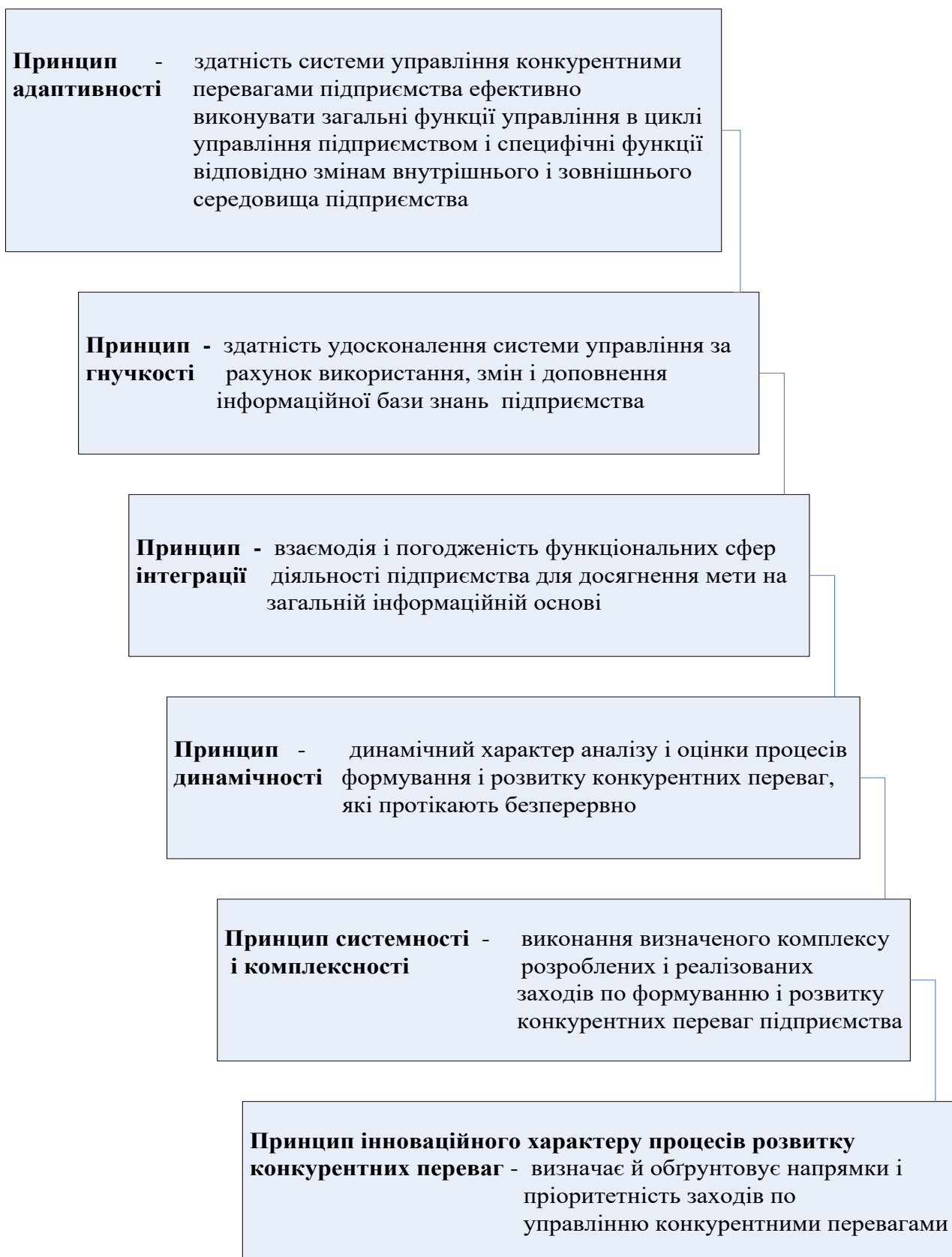


**Рис. А.1. Класифікація видів конкурентних переваг підприємства за джерелами виникнення (авторська розробка)**



**Рис. А.2. Система взаємозв'язків чинників забезпечення конкурентними перевагами підприємства (авторська розробка)**

## Додаток Б



**Рис. Б.1.** Система основних принципів стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства (авторська розробка)

**ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Використання існуючих наукових розробок в області управління конкурентними перевагами підприємства
Підпорядкованість системи управління конкурентними перевагами підприємства сформованій системі принципів
Цільові орієнтири підприємства на отримання прибутку і задоволення вимог ринку
Основною функцією системи управління конкурентними перевагами підприємства є забезпечення його ефективного функціонування і розвитку
Формування ефективного інструментарію управління, який включає добре відпрацьовані і експериментально перевірені моделі і методики аналізу, оцінки процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства
Формування єдиної інформаційної бази для ефективного управління конкурентними перевагами підприємства
Розробка і реалізація стратегій формування і розвитку конкурентних переваг підприємства

**Рис. Б.2. Основні положення формування та вдосконалення системи стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства**  
(авторська розробка)

## Додаток В

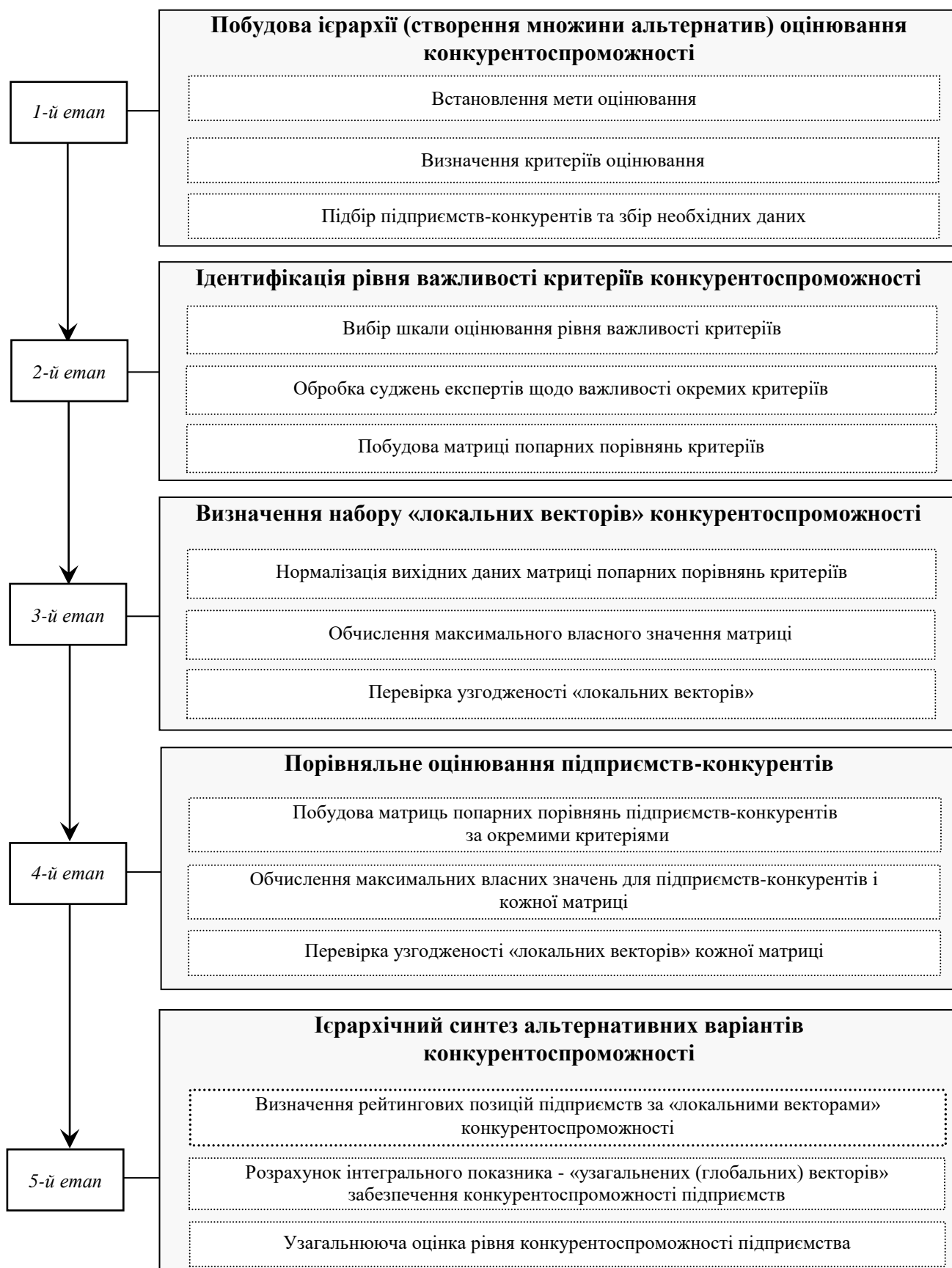


Рис. В.1. Структурно-логічна схема інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємства (авторська розробка)



**Рис. В.2.** Декомпозиція ієрархії процесу інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємства (авторська розробка)

**Шкала оцінювання відносної важливості критеріїв конкурентоспроможності**  
(складено на за [15; 56; 68])

Рівень важливості	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість критеріїв	Обидва критерії роблять однаковий внесок щодо досягнення загальної мети
3	Існують деякі переваги одного критерію над іншим	Досвід та судження дають легку перевагу одному критерію над іншим
5	Суттєва або сильна перевага критерію	Досвід та судження дають сильну перевагу одному критерію над іншим
7	Значна перевага критерію	Існують переконливі докази очевидної переваги одного критерію над іншим
9	Абсолютна перевага	Максимально підтверджуються переваги одного критерію над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки між двома сусідніми судженнями	Застосовуються, коли необхідне компромісне рішення
Відносні величини наведених чисел	Якщо одному із критеріїв при порівнянні з іншим приписується одне з наведених вище чисел, тоді критерію другого порядку приписується зворотне значення	Обґрунтоване припущення
0	Непорівняльність	Порівняння критеріїв недоцільне

**Матриця попарних порівнянь критеріїв конкурентоспроможності підприємств**  
(складено на основі опрацювання матеріалів опитувальних листів)

Критерії конкурентоспроможності	Маркетинговий	Соціальний	Матеріально-технічний	Логістичний	Фінансова-інвестиційний	Інноваційний	Інтелектуально-кадровий
Маркетинговий	1	5	7	9	1	3	3
Соціальний	1/5	1	3	1/3	1/5	1/3	1/3
Матеріально-технічний	1/7	1/3	1	3	1/5	1	1/3
Логістичний	1/9	3	1/3	1	1/7	1/5	1/5
Фінансова-інвестиційний	1	5	5	7	1	3	3
Інноваційний	1/3	3	1	5	1/3	1	1/3
Інтелектуально-кадровий	1/3	3	3	5	1/3	3	1

**Результати аналізу рівня важливості «локальних векторів» у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства (за результатами експертного опитування)**

Показники	Критерії конкурентоспроможності						
	Маркетинговий	Соціальний	Матеріально-технічний	Логістичний	Фінансова-інвестиційний	Інноваційний	Інтелектуально-кадровий
Середньгеометричне значення критеріїв ( $\sqrt[m]{\prod_{j=1}^m a_{ij}}$ )	3,113	0,459	0,511	0,347	2,863	0,916	1,468
Абсолютне значення рівня важливості критеріїв ( $R_k$ )	0,322	0,047	0,053	0,036	0,296	0,095	0,152
Величина максимального власного значення матриці ( $\lambda_{max}$ )	0,679	0,955	1,077	1,092	0,947	1,095	1,245
	7,090						
Індекс узгодженості суджень експертів ( $I_C$ )	0,015						
Відношення узгодженості суджень експертів ( $A_C$ )	0,011						



**Рейтингові позиції аналізованих підприємств за критеріями  
конкурентоспроможності у 2016-2018 рр. (авторська розробка)**

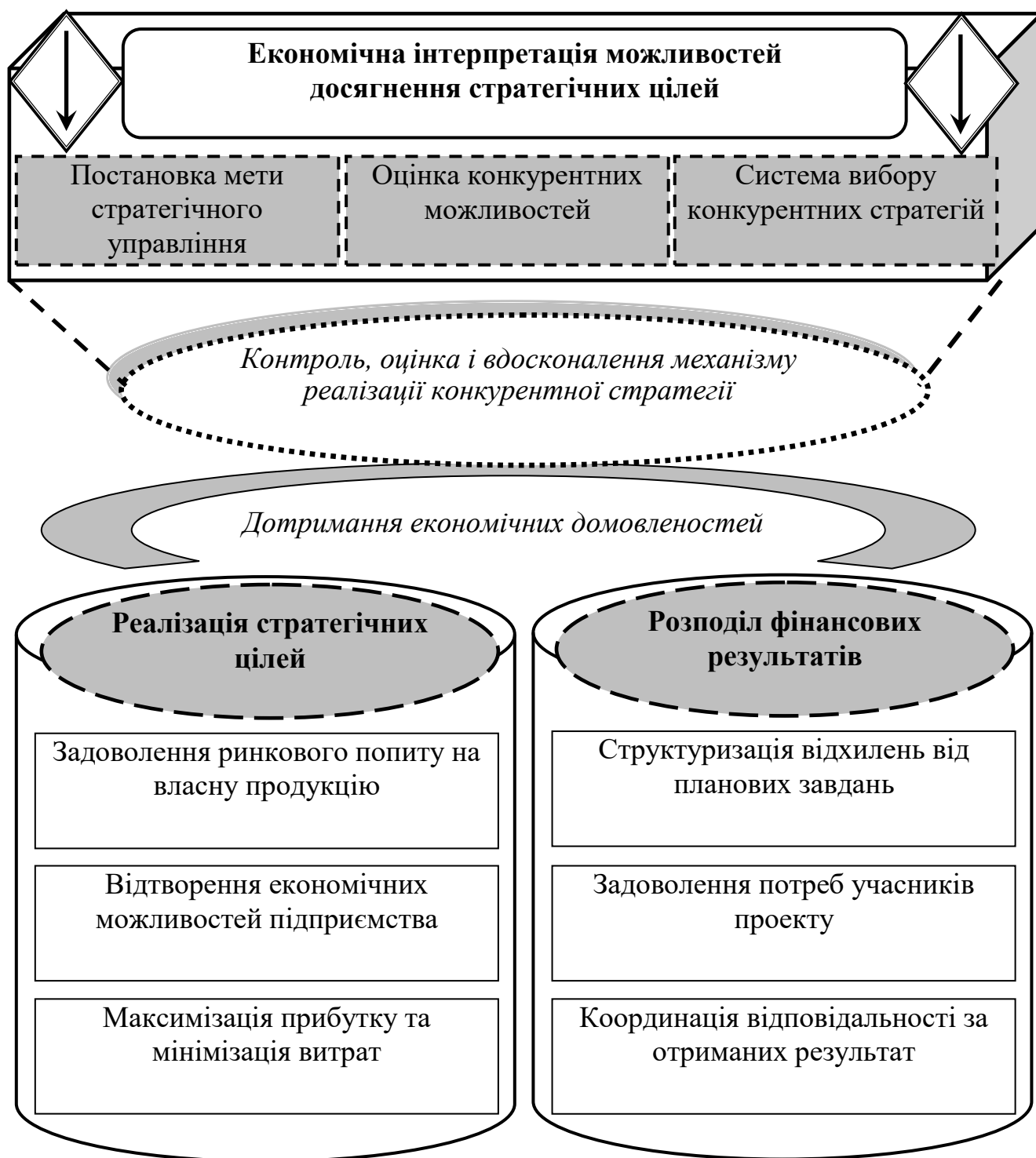
Підприємства	Критерії конкурентоспроможності						
	Маркетинговий	Соціальний	Матеріально-технічний	Логістичний	Фінансова-інвестиційний	Інноваційний	Інтелектуально-кадровий
2016 рік							
1	8	3	2	7	8	9	5
2	7	5	3	8	7	7	1
3	9	2	5	11	11	11	4
4	6	9	9	6	6	3	7
5	3	4	7	2	3	1	11
6	10	6	1	10	10	10	2
7	5	1	4	9	9	8	3
8	2	7	10	1	2	5	9
9	4	10	8	3	5	2	10
10	1	11	6	4	1	4	8
11	11	8	11	5	4	6	6
2017 рік							
1	8	1	4	7	9	8	6
2	6	4	1	9	4	6	1
3	11	3	5	11	8	9	4
4	4	11	10	5	7	3	8
5	2	6	6	1	2	2	11
6	9	5	2	10	10	11	2
7	7	2	3	8	11	10	3
8	1	8	7	2	1	4	10
9	5	9	9	4	3	1	9
10	3	7	8	3	5	5	7
11	8	10	11	6	6	7	5
2018 рік							
1	7	2	1	7	7	6	2
2	8	6	4	5	4	9	4
3	9	3	6	9	8	11	3
4	3	9	2	6	5	4	8
5	1	5	5	2	2	1	9
6	11	4	3	11	10	10	6
7	4	1	7	4	9	5	1
8	2	11	10	1	1	3	5
9	5	8	9	3	3	2	7
10	6	10	8	10	11	7	10
11	10	7	11	8	6	8	11

## Додаток Г

Таблиця Г.1

**Економічні ознаки вибору стратегічних напрямів забезпечення конкурентними перевагами ТОВ «ТБК «Технопром» (авторська розробка)**

Ознаки	Характеристика
Спеціалізація	Ступінь, до якого підприємство зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментах покупців та цільових географічних ринках.
Ідентифікація марки	Ступінь, до якого підприємство прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів.
Прямий та непрямий маркетинг	Ступінь, до якого підприємство прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу.
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать підприємству, до торговельних точок з широким товарним асортиментом.
Якість виробу	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик.
Лідерство в технології	Ступінь, до якого підприємство прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Підприємство може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідере не завжди йдуть поруч.
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи підприємство володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу.
Становище за рівнем витрат	Межа, до якої підприємство прагне здобути низькозатратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати.
Сервіс	Межа, до якої підприємство надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти.
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу підприємства.
Відносини з підприємства-конкурентами	Підприємство може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії. Природа відносин з підприємствами-конкурентами впливатиме на цілі, яких прагне досягти підприємство, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які підприємство розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат).
Відносини з вітчизняним урядом, урядами інших країн	Вітчизняний уряд може надавати підприємству ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність чи в інший спосіб впливати на цілі підприємства. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.



**Рис. Г.1. Система вибору стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТВК «Технопром» (авторська розробка)**

## Додаток Д

Таблиця Д.1

**Етапи формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТБК «Технопром» (авторська розробка)**

Етапи	Зміст етапів	Стратегічні питання
Чим займається підприємство?	Ідентифікація	Якою є імпліцитна чи експліцитна поточна стратегія?
	Припущення	Які припущення щодо відносного становища підприємства, сильних та слабких місць, конкурентів і тенденцій у галузі слід зробити, щоб наповнити змістом поточну стратегію?
Що відбувається в зовнішньому середовищі?	Аналіз стану галузі	Якими є основні чинники успіху конкуренції та найважливіші можливості й загрози, що існують у галузі?
	Аналіз конкурентів	Якими є спроможності та обмеження існуючих конкурентів та їхні найімовірніші дії у майбутньому?
	Аналіз суспільних умов	Які можливості та загрози можуть впливати з найважливіших урядових, суспільних та політичних чинників?
	Сильні і слабкі місця	Що ми можемо сказати про сильні та слабкі місця підприємства порівняно з існуючими та майбутніми конкурентами, знаючи результати аналізу галузі та конкурентів?
Як слід діяти підприємством?	Тестування припущень та стратегій	Як порівнюються припущення, втілені в поточні стратегії, з аналізом, проведеним на наступному етапі?
	Стратегічні альтернативи	Якими є реальні стратегічні альтернативи за наявності проведеного вище аналізу? Чи є поточна стратегія однією з них?
	Стратегічний набір	Яка альтернатива найкраще узгоджує становище підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами?

**Економічні форми реалізації стратегії забезпечення конкурентними перевагами ТОВ «ТБК «Технопром» (авторська розробка)**

Напрями	Характеристики
Пошук незайнятої ніші	Основний принцип підходу – концентрація зусиль на тому, чим не цікавляться лідери галузі. Результатом аналізу повинні бути визначення ринкової ніші, яка має достатній розмір і можливості для отримання прибутків; потенціал зростання, що підходить підприємству за його можливостями і досвідом і в той же час залишається поза сферою інтересів підприємств-лідерів.
Пристосування до конкретної групи споживачів	Зусилля повинні націлюватися тільки на пошук декількох, ретельно відібраних сегментів ринку за схемою «товар-споживач». Результати аналітичних процедур багато в чому залежать від правильних підходів до сегментації ринку за характеристиках товару, ціни, швидкості збуту, за географічним чинникам, типом сервісу.
Створення кращого товару	Необхідно знайти таке поєднання стратегій диференціації і сегментації, яке дозволило б створити товар високої якості для конкретних груп покупців. При цьому зусилля по аналізу збуту і маркетингу раціональніше фокусувати на споживачах, що цінують якість і зовнішній вигляд. Відмінна майстерність, престижна якість, постійні удосконалення і робота в тісному контакті із споживачами з метою створення «ідеального» товару – все це повинно підкріплювати даний підхід.
Проходження за лідером	Основна увага приділяється використанню внутрішніх ресурсів і управлінського досвіду з метою імітації дій лідерів, яка не викличе агресивної реакції з боку конкурентів.
Захоплення невеликих підприємств	Агресивна політика зростання за рахунок дрібних конкурентів вимагає виявлення шляхів прямого поглинання (придбання) невеликих підприємств для організації виробництва з більш конкурентоздатним масштабом або збільшення об'єму продажів за рахунок ослаблення конкурентів. І той і інший підходи вимагає акумуляція засобів і підготовки спеціальних прийомів протидії у відповідь реакції конкурентів.
Створення характерного іміджу	Розвиток переваг стратегії диференціації продукції шляхом створення у споживачів привабливого образу підприємства, що добре запам'ятовується. Предмет аналізу: можливості підприємства в області зниження цін за рахунок скорочення витрат, створення престижної якості у поєднанні з невисокою ціною, кращого обслуговування, проектування унікальних ознак товару, поліпшення роботи каналів збуту, лідерства в нововведеннях, незвичній рекламі.