

УДК: 339.13
JEL Classification M2, M31
DOI 10.33111/EE.2021.46.MazurV_KishM

V. Mazur
*PhD in Economic Sciences,
Associate Professor
of the Department of International
Tourism and Hospitality Business
Western Ukrainian
National University*

В. С. Мазур
*к.е.н., доцент кафедри
міжнародного туризму
і готельного бізнесу
Західноукраїнський
національний університет*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2980-7954>

M. Kish
*Student
Western Ukrainian
National University*

М. Ю. Кіш
*Студентка
Західноукраїнський
національний університет*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2787-179X>

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено теоретичні підходи у трактуванні поняття «конкурентоспроможність» та її складових. Проведено аналіз основних стратегій за класифікаційними ознаками та особливостей вибору конкурентних стратегій підприємства. Розглянуто фактори, що впливають на підвищення конкурентоздатності. Охарактеризовано діяльність кондитерської фабрики ПрАТ «ТерА» та елементи внутрішнього та зовнішнього середовищ. Досліджено та оцінено конкурентні переваги ПрАТ «ТерА». Наголошено, що задля стійкого розвитку конкурентоспроможності підприємства повинні вдосконалюватись усі складові, а не лише його окремі детермінанти.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, стратегія, підприємство, продукція, фактор, ринок.

RESEARCH OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

ANNOTATION. The article examines the interpretation and reveals the theoretical foundations of the concept of «competitiveness» and its components. The main strategies by classification features and features of the choice of competitive strategies of the enterprise were analyzed. The factors influencing the increase of competitiveness

have considered. The activity of the confectionery factory of PJSC "TerA" and elements of internal and external environments have characterized. The competitive advantages of PJSC "TerA" have studied and evaluated.

The successful operation of the enterprise directly depends on its competitiveness. This is largely due to the intensification of the struggle between businesses for a particular market segment. It has emphasized that the competitiveness of the product is the criterion by which you can most accurately determine the efficiency of the enterprise. It is the competitiveness of the product that determines the ability of the economic entity to compete in a certain product market. The authors of the article emphasize that in order to establish a stable competitive position, a significant advantage of only one component is not enough; this requires a qualitative interaction of several factors. This, in turn, eliminates the shortcomings of other components of competitiveness.

Every year, the number of debatable issues on the fundamental importance of competitiveness, in an environment that will ensure the successful operation of the enterprise, which gives impetus to the intensive study of this issue not only at the theoretical but also at the methodological level.

KEY WORDS: competitiveness, competitive advantage, strategy, enterprise, products, factor, market.

Вступ. На сучасному етапі розвитку економіки в цілому, конкурентоспроможність виступає необхідною умовою задля успішного функціонування підприємства. Відбувається це через значне загострення боротьби за сегменти ринку між різноманітними суб'єктами господарювання. Можливість економічного суб'єкта скласти гідну конкуренцію залежить від конкурентоспроможності товару чи послуги в цілому. Саме завдяки цьому критерію можна найточніше визначити ефективність діяльності того чи іншого підприємства.

З кожним роком конкуренція стає все жорстокішою, що дає нам поштовх для розробки нових підходів і стратегій ринкової конкуренції, які діятимуть максимально ефективно. Проте, на жаль, за рахунок нестабільного зовнішнього середовища, цілком продумана стратегія є досить великою рідкістю на значній частині українських підприємств.

Варто зауважити, що задля становлення стійкої конкурентної позиції не достатньо значної переваги лише однієї складової, для цього потрібна якісна взаємодія кількох факторів. Це, в свою чергу, дає змогу усувати недоліки інших компонентів конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Метою статті є теоретико-методичний аналіз конкурентоспроможності підприємства задля розробки актуальних напрямів формування конкурентних переваг і стратегії

конкуренції на прикладі кондитерської фабрики ПрАТ «ТерА». Завдання статті: розкрити сутність конкурентоспроможності та її складових; здійснити аналіз основних стратегій за класифікаційними ознаками та особливостей вибору конкурентних стратегій підприємства; дослідити вплив факторів на вдосконалення конкурентних переваг підприємства; проаналізувати діяльність ПрАТ «ТерА» та елементи внутрішніх та зовнішніх викликів; дослідити та провести оцінку основних конкурентних переваг ПрАТ «ТерА»; запропонувати напрямки трансформації конкурентних переваг ПрАТ «ТерА»; запропонувати шляхи формування стратегії конкуренції підприємства.

Результати. З кожним днем утримувати стабільне становище фірми стає все важче. Поява нових підприємств, які пропонують різноманітний спектр товарів і послуг, спричиняє виникнення суперництва між суб'єктами економічної діяльності, що в свою чергу провокує загострення конкуренції між ними.

На думку О. Янкового, «конкуренція — це так звана сукупність об'єктивних відносин між господарюючими суб'єктами в ринкових умовах». В основі цих відносин лежить динамічний характер постійного суперництва, за лідерство серед споживачів за рахунок переваг своєї продукції [1, с. 6].

Якщо розглядати конкуренцію через призму економічної науки, то можна говорити, що це так званий об'єктивний економічний закон. Його конкретизація полягає у специфічних законах конкурентної боротьби [2, с. 10]. Суть конкуренції полягає в усуненні конкурентів, працюючих в одній галузі.

О. Чернишова визначає, що конкурентоспроможність підприємства — це можливість виготовляти та реалізовувати власну продукцію швидко, якісно, дешево, а також, при високому рівні технологічного обслуговування продавати її в достатній кількості. При цьому, важливим моментом в умовах конкурентного ринку є можливість ефективно розпоряджатись не лише власними ресурсами, але й позиковими [1, с. 7].

На нашу думку, конкурентоспроможність — це сукупність усіх дій націлених на стійке становище того чи того підприємства. З цього, ми можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність продукції — це здатність відповідати усім вимогам і потребам споживача, максимально задовольняючи їх ті чи інші потреби.

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства як економічну категорію, ми можемо говорити про її такі ключові особливості:

- порівняльний характер;

- складові не лише короткострокові, а й довгострокові;
- залежність від рівня конкурентоздатності товару (послуги);
- залежність від ефективності функціонування фірми.

Сталий розвиток компанії формується за допомогою багатьох чинників. Одним із таких виступає конкурентна перевага підприємства. Задля досягнення переваги над конкурентами кожна компанія повинна націлюватись на формування зразу кількох конкурентних переваг, які у подальшому повинні розвиватись та удосконалюватись.

На думку Ю. Гончарова та О. Куппера, конкурентні переваги можна описати як вияв переваги над конкурентами, в тій чи тій сфері діяльності підприємства. По суті, вони мають порівняльний характер, тобто вимірюються економічними показниками [3, с. 180].

Про наявність у підприємства конкурентної переваги можна говорити тоді, коли воно краще за своїх суперників справляється з конкуренцією в цілому.

Важливо зауважити, що конкурентна перевага за джерелом виникнення може бути зовнішньою та внутрішньою. Як зазначав Ж. Ж. Ламбен, внутрішня конкурентна перевага — це та, що базується на перевазі підприємства щодо витрат на виробництво, управління товаром чи компанією; вона створює цінність для виробника тим, що домагається нижчої собівартості, ніж у конкуруючого підприємства. Зовнішня ж конкурентна перевага базується безпосередньо на властивостях товару, створюючи цінність для споживача за рахунок можливих скорочення витрат або підвищення ефективності [4, с. 134].

Сьогодні чіткої думки щодо мотивів конкурентної поведінки, а також формування конкурентних переваг підприємства немає. Серед безлічі варіацій найпоширенішим є висновок того, що будь-яке підприємство у прийманні своїх рішень керується метою отримання максимального прибутку [5, с. 80].

Проте, заслуговує уваги й інша думка, яка базується на припущеннях, що мета компанії — максимізація обсягу реалізації продукції. Таким чином, спрямувавши основні зусилля на збільшення обсягів продажу, підприємство працює на один із найважливіших аспектів конкурентоспроможності, як престиж фірми. У свою чергу це здійснює прямий вплив на положення та заробіток не лише менеджера, але й його команди.

Успішне функціонування підприємства на ринку залежить і від готовності до змін, що стосуються не лише власної продукції, але й внутрішньо організаційних [5, с. 91]. Саме тому вказаними

підходами не варто нехтувати, при формуванні конкурентних переваг і конкурентоспроможності в цілому. При вдосконаленні одних властивостей потрібно чітко визначити та розуміти, чим підприємство може пожертвувати та від чого відмовитись.

Варто зауважити, що можливість забезпечення конкурентної переваги залежить від багатьох факторів, але однією з найважливіших виступає співвідношення ціни та якості продукції.

Під час формування та реалізації конкурентної переваги, особливо увагу варто звернути на грамотне вміння виділяти та поєднувати конкретні компоненти, за рахунок яких підприємство отримує перевагу над конкурентами — чинники конкурентної переваги. До них відносяться тактичні та стратегічні чинники [6, с. 7–10].

Створювати конкурентні переваги потрібно з детального вивчення фактичних і потенційних споживачів, їх місця розташування; проаналізувавши усі способи придбання товарів, яким чином можна здійснювати вплив на споживачів, їх смаки та уподобання.

Сьогодні характеризується стрімким ростом рівня конкуренції не лише на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках. Задля утримання конкурентоспроможних позицій потрібно націлювати конкурентні переваги підприємства на, якомога, ширший спектр сфер діяльності.

Неможливо уявити успішне функціонування підприємства без чітко сформованої стратегії. Саме її доцільність і правильний напрям виступає однією з головних заporук успіху конкурентоспроможності підприємства в цілому. Варто зауважити, що вибір, аналіз і класифікація конкурентних стратегій загалом, виступає як досить складний і багатогранний процес.

На нашу думку, стратегія ринкової конкуренції повинна базуватись на детальному аналізі усіх характеристик складу споживчої групи, а також на безпосередньому аналізі стану конкуренції на товарному ринку в цілому.

Ф. Котлер і М. Портер розглядали у свої працях поняття конкурентної стратегії як перспективний план дій, які шляхом розробки конкурентних переваг і створення цільової спрямованості, в перспективі повинні забезпечити вигідніші позиції підприємства в порівнянні з його конкурентами [7—9].

Існує безліч підходів до класифікації конкурентної стратегії. Їх класифікація залежить від таких чотирьох ознак:

- сегмент ринку та фундаментальні особливості підприємства;
- конкурентна перевага підприємства на ринку;

- конкурентна позиція підприємства, а також його маркетингові спрямування;
- конкурентна позиція підприємства та можливості щодо їх покращення.

Зокрема, проаналізувавши роботи Ф. Котлера, робимо висновок, що він виокремлював такі стратегії, за ознакою конкурентної позиції підприємства та його маркетингового спрямування: стратегії цінового лідера; стратегії нішера; стратегії послідовника; стратегії челенджера.

У свою чергу М. Портер для класифікації конкурентних стратегій підприємства, використовує ознаку конкурентної переваги. Це дає змогу підприємству досягнути успіху безпосередньо в конкурентній боротьбі. Отже, він виділяє такі види конкурентних стратегій: стратегія диференціації; стратегія концентрації; стратегія цінового лідерства. Ця класифікація є найпоширенішою та вважається базовою тому, що незалежно від виду діяльності всі підприємства їй слідують.

Станом на сьогоднішній день в Україні виробництво кондитерських виробів — одна з найрозвинутіших галузей харчової промисловості. Ринок кондитерської продукції характеризується високою конкретністю та насиченістю. Налічується близько 800 функціонуючих підприємств [10, с. 123].

Проаналізувавши загальну діяльність приватного акціонерного товариства «ТерА» можна стверджувати, що головними принципами діяльності є орієнтація на смаки та інтереси споживача, що сукупності з високою якістю продукції робить це підприємство відомим не лише в Україні, але й за кордоном. Станом на сьогоднішній день, підприємство виготовляє кондитерські вироби, асортимент яких налічує понад 150 найменувань, які можна згрупувати у 8 товарних груп. Зокрема: зефір, драже, вафлі, мармелад, печиво, цукерки, пряники та сушка [11].

Продукція ПрАТ «ТерА» характеризується низькою вартістю та поєднанням традиційного виробництва та сучасних вподобань споживачів. На підприємстві до сьогоднішнього дня збереглися традиційні рецепти виготовлення кондитерських виробів.

Підприємство не лише виготовляє продукцію, але й займається її реалізацією. Окрім цього, завдяки укладенні низки угод, реалізація здійснюється і в інших роздрібних магазинах по всьому місту Тернополю.

Великою загрозою для існування підприємства є поява нових конкурентів, виробничо-комерційна діяльність яких може призвести до значного падіння рівня прибутковості. Знехтувавши від-

повідними діями, задля утруднення появи на галузевому ринку нових фірм, можна втратити конкурентоспроможність, навіть за умов стійких позицій.

Аналізуючи конкурентне середовище підприємства, варто наголосити на важливості такого невід'ємного елементу формування конкурентних переваг, як бренд і брендинг. Він виступає однією із заповорок успішного бізнесу. ПрАТ «ТерА» продовжує свою роботу на створенням бренду, при цьому нарощуючи виробництво власної продукції та розширюючи вже наявну мережу збуту. Таким чином підприємство формує та підтримує конкурентні переваги, в основі яких стоїть якість продукції.

Проаналізувавши конкурентні переваги ПрАТ «ТерА» можна виділити такі головні конкурентні переваги підприємства:

- висока якість продукції, що базується виключно на традиціях високих стандартів; поруч з цим, акцентується увага на її екологічності та безпеці. Великою перевагою ПрАТ «ТерА» є відсутність домішок, що продовжують термін зберігання та товарний вигляд кондитерських виробів;

- виготовлення продукції за допомогою традиційно-класичних рецептур і технологій, без використання сировини та консервантів, що містить ГМО;

- широкий асортимент продукції із більше, ніж 150 найменувань кондитерських виробів;

- унікальність рецептури деяких видів продукції та її ексклюзивність

- виготовлення кондитерських виробів лише з натуральних інгредієнтів;

- використання гофрокоробок і картонних коробок з метою збереження та підвищення безпеки та екологічності;

- жорсткий контроль якості сировини для виготовлення продукції з урахуванням показників якості та безпеки, а також управління безпечністю харчових продуктів;

- помірна цінова політика;

- наявність впізнаваного бренду підприємства.

Саме завдяки цим характеристикам ПрАТ «ТерА» випереджає своїх головних конкурентів і залишається активним учасником на ринку кондитерських виробів протягом 65 років. Проте значними недоліками, що змушують її відставати від своїх конкурентів є такі показники, як низька пізнаванність бренду та порівняно вузький асортимент продукції.

Задля забезпечення певних конкурентних переваг, перед підприємством постає необхідність в освоєнні нових ринків збуту,

залученні нових інвесторів, підвищенні іміджу та забезпеченні розвитку на довгострокову перспективу.

Станом на сьогоднішній день, ми вважаємо доцільним виділити низку заходів, які б покращили процес формування конкурентних переваг:

- забезпечення системного бачення змісту усіх необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг, не лише у короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі, шляхом удосконалення стратегічного планування;

- мінімізація непродуктивних витрат і забезпечення найефективнішого використання ресурсів, шляхом оптимізації їх розподілу;

- моніторинг усіх можливих конкурентних переваг підприємства.

Одним із найоптимальніших напрямів формування конкурентних переваг, на нашу думку, є використання екологічних атрибутів у виробництві товарів. Це обґрунтовується потребою клієнтів у споживанні екологічно чистих і безпечних для здоров'я і навколишнього середовища продуктів.

Кожного дня зростає потреба в маркетингових комунікаціях. Отож, наступним запропонованим шляхом для покращення конкурентних переваг є налагодження постійних комунікаційних зв'язків зі споживачами. Зокрема, оптимальним варіантом можуть бути екскурсії по кондитерській фабриці з можливістю дегустації продукції підприємства.

Оскільки авторська, унікальна рецептура виступає як перевага підприємства, збільшення її кількості допоможе утримати вже наявних клієнтів і залучити нових. Проте, важливим нюансом виступає питання реєстрації авторських прав на нові рецептурні позиції. Адже, їх відсутність може спровокувати появу в асортименті конкурентів авторських кондитерських виробів підприємства.

Розробка та впровадження конкурентних стратегій виступає основним засобом, що визначає ефективність і результати будь-якого підприємства. На нашу думку, дієва конкурентна стратегія ПрАТ «ТерА» повинна включати ті взаємоузгоджені елементи, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності підприємства, ґрунтуючись на взаємопідсилювальних і взаємопов'язаних конкурентних перевагах.

Висновки. Детально проаналізувавши та дослідивши тему конкурентоспроможності, можна з однозначною впевненістю стверджувати про актуальність даного питання. Адже, конкурентоспроможність підприємства виступає комплексною характе-

ристикою, що визначає можливість суб'єкта господарської діяльності ефективно конкурувати на ринку послуг. Рівень конкурентоспроможності підприємства — це саме той фактор, що дозволяє в повній мірі оцінити можливість певного підприємства функціонувати в конкурентному середовищі.

Обов'язковою умовою утримання конкурентних позицій на ринку виступає процес постійного та безперервного формування конкурентних переваг, про досягнення яких можна говорити лише тоді, коли підприємство долає сили конкуренції та виконує роботу по зацікавленню покупців своєю продукцією краще за своїх суперників.

Основою для формування конкурентних переваг підприємства виступає відбір інфраструктури регіону, найважливіших показників і чинників макросередовища, мікросередовища підприємства, постійного моніторингу та аналізу їх параметрів.

ПрАТ «ТерА» має величезні можливості та потенціал задля підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом формування низки взаємодоповнювальних та взаємопов'язаних конкурентних переваг. Якісна та грамотна реалізація цілого комплексу запропонованих напрямів дозволить ПрАТ «ТерА» закріпити досягнуті та набуті нові конкурентні переваги.

Література

1. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / О.Г. Янковий — Одеса: Атлант, 2013. — 470 с.
2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 570 с.
3. Гончаров Ю.В. Управління конкурентними перевагами підприємства / Ю.В. Гончаров, О.П. Куппер. Економічний аналіз, 2017. Т. 27. № 1. С. 178–181.
4. Горбунов Н.П. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ в стратегическом менеджменте / Н.П. Горбунов, К.Ю. Колонтаевская. Вісник НТУ «ХП», 2015. № 28. С. 133-140.
5. Кньш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ / М.И. Кньш. — Санкт-Петербург, 2000. — 284 с.
6. Dash A.K. Competitive Advantage: its Importance and Impact on Design of Strategy / A.K. Dash. International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management, 2013. Vol. 2. Issue 12. P. 7–10.
7. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Г. Катарджая, Ї. Сетьяван — Київ : Вид. група КМ БУКС, 2018. — 208 с.

8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
9. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. — 495 с.
10. Тичинська А.І. Дослідження ринку кондитерських виробів України / А.І Тичинська, М.А. Наумова. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2017. С. 122–126.
11. Кондитерська фабрика «ТерА». URL: <http://tera.ua>

References

1. Yankovy O.G. Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of increase: monograph / O.G. Yankovy — Odessa: Atlant, 2013. — 470 p.
2. Tarnavska N.P. Management of competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice / N.P. Tarnavska. — Ternopil: Economic Thought, 2008. — 570 p.
3. Goncharov Y.V. Management of competitive advantages of the enterprise / Y.V. Goncharov, O.P. Cooper. Economic analysis, 2017. Т. 27. № 1. P. 178–181.
4. Gorbunov N.P. Theoretical aspects of competitive advantages in strategic management / N.P. Gorbunov, K.Y. Kolontaevskaia. Bulletin of NTU «KhPI», 2015. № 28. P. 133–140.
5. Knysh M.I. Competitive strategies: textbook. manual / M.I. Knysh — St. Petersburg, 2000. — 284 p.
6. Dash A.K. Competitive Advantage: its Importance and Impact on Design of Strategy / A.K. Dash. International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management, 2013. Vol. 2. Issue 12. P. 7–10.
7. Kotler Ph. Marketing 4.0. From traditional to digital / H. Kartajaya, I. Setiawan — Kyiv: Ed. group KM BOOKS, 2018. 208 p.
8. Porter M. Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability / M. Porter; trans. from English Moscow: Alpina Business Books, 2005. — 715 p.
9. Porter M. Competition / M. Porter; trans. from English Moscow: Publishing House «Williams», 2001. — 495 p.
10. Tichinska A.I. Research of the confectionery market of Ukraine / A.I Tichinska, M.A. Naumova. Bulletin of the student scientific partnership society of Vasyl Stus DonNU, 2017. P. 122–126.
11. Confectionery factory «TerA». URL: <http://tera.ua>

Стаття надійшла до редакції 25.03.2021 р.