

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2024. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.34>**  
**УДК 330.3**

*А. М. Безус,*

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0110-8369>*

*Н. В. Сичова,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8492-2605>*

*М. Б. Шевчун,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6473-3121>*

*П. І. Безус,*

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин, Таврійський національний університет імені*

*В.І.Вернадського, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3348-7228>*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*A. Bezus,*

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv*

*N. Sychova*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv*

*M. Shevchun,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv*

*P. Bezus,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and International Economic Relations, Taurida National University named after V.I. Vernadsky, Kyiv*

## **FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

*У статті розглянуто основні підходи до визначення поняття «конкурентні переваги» та джерела їх формування. Досліджено умови невизначеності, в яких можуть діяти сучасні організації. Проаналізовано основні етапи формування конкурентних переваг підприємств в сучасних умовах невизначеності.*

*Метою статті є дослідження теоретичних та практичних засад формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності та розробка пропозицій щодо їх підвищення. Для досягнення поставленої мети передбачалося вирішення наступних завдань: розглянути підходи до визначення поняття «конкурентні переваги» та визначити джерела їх формування, дослідити умови невизначеності, в яких можуть діяти сучасні компанії та проаналізувати етапи формування конкурентних переваг підприємства.*

*Сучасні умови невизначеності постійно впливають на різні сфери діяльності підприємств та підвищують ризики, які призводять до зниження їх конкурентоздатності. Невизначеність призводить до відсутності повної інформації про зовнішні фактори функціонування системи, в якій знаходиться підприємство та унеможлиблює повне вирішення наявних проблем в організації.*

*Формування конкурентних переваг це складний та тривалий процес, який потребує чималих зусиль з боку персоналу та високої відповідальності керівників та менеджерів. І в стислих умовах невизначеності цей процес має бути динамічним та базуватися на безперервному прийнятті управлінських рішень з проведенням детального аналізу наявних ресурсів, можливостей, факторів впливу і потенціалу підприємства.*

*The article considers the main approaches to the definition of the concept of "competitive advantages" and the sources of their formation. The conditions of uncertainty in which modern organizations can operate are investigated. The main stages of formation of competitive advantages of enterprises in modern conditions of uncertainty are analyzed.*

*The article is aimed at studying the theoretical and practical foundations for the formation of competitive advantages of an enterprise in conditions of uncertainty and developing recommendations for their increase.*

*To achieve this goal, it is planned to solve the following tasks: to consider approaches to the definition of the concept of "competitive advantages" and to determine the sources of their formation, to study the conditions of uncertainty in which modern companies can operate and to analyze the stages of formation of competitive advantages of the enterprise.*

*External factors have quite an important impact on the competitiveness of the enterprise, but they are almost impossible to control, because they exist outside the company's control and are common to everyone, including competitors, so*

*managers should make every effort to strengthen internal advantages. In turn, internal sources of formation of competitive advantages become more important*

*Modern conditions of uncertainty constantly affect various spheres of activity of enterprises and increase risks that lead to a decrease in their competitiveness. Uncertainty leads to the lack of complete information about the external factors of the functioning of the system in which the enterprise is located and makes it impossible to fully solve the existing problems in the organization.*

*Formation of competitive advantages is a complex and lengthy process that requires considerable efforts on the part of staff and high responsibility of managers and managers. And in the compressed conditions of uncertainty, this process should be dynamic and based on continuous management decision-making with a detailed analysis of available resources, opportunities, factors of influence and potential of the enterprise.*

***Ключові слова:*** *конкурентоздатність підприємства; формування конкурентних переваг підприємства; умови невизначеності; розвиток підприємства в умовах невизначеності.*

***Keywords:*** *competitiveness of the enterprise; formation of competitive advantages of the enterprise; uncertainty conditions; development of the enterprise in conditions of uncertainty.*

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.*** В сучасних умовах глобалізації будь-яке підприємство має якнайкраще використовувати свій потенціал для підвищення конкурентних переваг. Адже з розвитком міжнародних економічних відносин в усьому світі організаціям все важче утримувати свою позицію на ринку та боротися з головними конкурентами. А складні умови останніх років, які неминуче вплинули на світову економіку, внесли непередбачувані зміни на усі напрями діяльності підприємств не залежно від сфери їх бізнесу. Беручи до уваги те, що однією з основних

функцій процесу управління в діяльності підприємства є зменшення невизначеності за усіма параметрами, необхідно в нестабільних сучасних умовах враховувати багаторазове збільшення від'ємних впливів на усі фактори що призводять до зниження конкурентоздатності підприємства. Отже, формування конкурентних переваг підприємств в надважких умовах невизначеності є головною задачею сучасності.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Нині чимало вітчизняних та закордонних вчених приділяли увагу питанням розвитку конкурентних переваг, зокрема А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, І. Ансофф, Ф. Котлер, Р.А. Фатхутдінов, В.Д. Немцов та інші. Проблему конкурентоспроможності підприємства першим почали досліджувати представники класичної школи: Адам Сміт, який сформулював поняття абсолютної переваги та його наступник Давид Рікардо, що запропонував концепцію порівняльних переваг. Потягом десятиліть змістове наповнення конкурентних переваг змінювалося відповідно до розвитку суспільства та середовища, в якому діяли підприємства, саме тому відбувалися зміни і в підходах до формулювання поняття «конкурентні переваги».

М. Портер визначив, що конкурентні переваги являються сукупністю факторів, які визначають успіх або неуспіх організації у конкуренції, ефективність використання наявних ресурсів тощо [1]. У свою чергу, Ж.-Ж. Ламбен зазначив, що конкурентними перевагами є певні властивості товару чи в цілому торгової марки, які надають підприємству перевагу над його конкурентами. Р.А. Фатхутдінов стверджував, що конкурентні переваги – певні ексклюзивні цінності, які властиві системі (товару, підприємству та ін.), які можуть забезпечити їй перевагу над присутній конкурентами. Український вчений Ю.Б. Іванов сформулював визначення «конкурентної переваги» та виявив, що це конкретні позитивні відмінності організації, у порівнянні з прямими конкурентами, у певних видах господарювання, які дають можливість забезпечити ефективність діяльності в короткостроковому періоді та довгострокову стійкість шляхом безперервного пошуку нових

можливостей та швидкого пристосування до умов зовнішнього середовища [2].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Для досягнення поставленої мети, а саме дослідження та розробка рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності, передбачається вирішення наступних завдань:

- розглянути підходи до визначення поняття «конкурентні переваги» та визначити джерела їх формування;
- дослідити умови невизначеності, в яких можуть діяти сучасні компанії;
- проаналізувати етапи формування конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В складних економічних умовах сьогодення підприємству задля підтримки життєздатності необхідно забезпечити формування та реалізацію власних конкурентних переваг. На цей час існує велике різноманіття підходів до поняття «конкурентні переваги» як в науковій літературі так і у сфері бізнесу. Отже, конкурентні переваги – це наявні в підприємства сильні сторони, які надають йому перевагу над підприємствами-конкурентами в процесі здійснення господарської діяльності [3]. Сьогодні присутність у підприємства переваг над конкурентами дає можливість краще задовольнити реальні потреби споживачів та отримати більше економічної вигоди шляхом ефективного розподілу та управління наявними ресурсами [2].

В науковій літературі існують різні точки зору щодо джерел формування конкурентних переваг: ринковий, інституційний, ресурсний та інші. Та найбільш поширеним є розподіл джерел формування конкурентних переваг підприємства на внутрішні й зовнішні.

До зовнішніх джерел конкурентних переваг організації можна віднести:

- умови ринку, на якому діє підприємство;
- рівень цін на ринку;

- ставлення споживачів до товарів/послуг підприємства;
- державна підтримка малого і середнього бізнесу;
- правове регулювання господарської діяльності;
- науковий рівень управління економікою тощо.

Зовнішні фактори мають досить важливий вплив на конкурентоспроможність підприємства, але їх майже неможливо контролювати, адже вони існують поза межами контролю компанії та є загальними для всіх, в т.ч. для конкурентів, тому керівники повинні прикладати максимум зусиль для посилення внутрішніх переваг.

У свою чергу, більшого значення набувають внутрішні джерела формування конкурентних переваг, до яких можемо віднести:

- собівартість виробництва та реалізації товарів;
- рівень якості продукції;
- рівень матеріально-технічного забезпечення;
- кваліфікація персоналу;
- система управління організацією в цілому та тощо.

Ефективне управління наведеними ресурсами дає можливість підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення внутрішніх конкурентних переваг.

При формуванні конкурентних переваг менеджери повинні враховувати не лише можливості підприємства, а й умови, в яких воно провадить господарську діяльність. Адже сьогодні більшість компанії діють в умовах невизначеності та вони не в змозі в повній мірі оціни ризики, які можуть виникнути в процесі господарювання. Невизначеність можна трактувати як відсутність необхідних знань та інформації про фактори функціонування системи, в якій діє підприємство [4].

Наявність умов невизначеності свідчить про відсутність необхідної інформації щодо вирішення наявних проблем в організації. Відповідно до середовища виникнення невизначеність також можна розглядати з двох сторін: внутрішня та зовнішня.

Внутрішня невизначеність виникає всередині підприємства та може бути спричинена наступними обставинами: суб'єктивізм при аналізі інформації; форс-мажорні обставини; випадковість ситуацій (подій); спонтанний характер природних явищ; складність досліджуваних об'єктів; наявність конфлікту інтересів; відсутність достатньої інформації та інші. До невизначеності, яка викликається факторами зовнішнього середовища можна віднести воєнну, ринкову та економічну ситуацію в країні, діяльність контрагентів, коливання макроекономічних показників, недосконалість законодавства та інше [2; 4].

Отже, при формуванні конкурентних переваг, крім факторів, вплив яких чітко відомий заздалегідь, потрібно також враховувати і умови невизначеності, в яких діє підприємство. Якщо не брати до уваги даний показник, то з часом нова конкурентна перевага може виявитися неефективною.

Процес формування конкурентних переваг за різних умов невизначеності підприємства може відрізнятися, але в цілому розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності шляхом формування нових переваг може здійснюватися за наступним алгоритмом (рис. 1).

Отже, для створення нових або удосконалення наявних конкурентних переваг, керівники, спершу, повинні провести моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та виявити потенційні переваги. Саме ця інформація дасть можливість оцінити потенціал організації та правильно використати його для підвищення конкурентоспроможності.

Тобто, на першому етапі розробки нових (або модернізованих) конкурентних переваг виявляються та оцінюються потенційні переваги. Це можна здійснити за наступною методикою:

1. дослідження внутрішнього середовища та виявлення сильних та слабких сторін;
2. оцінка зовнішнього середовища підприємства та визначення основних можливостей та загроз;



**Рис. 1. Етапи розробки конкурентних переваг підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

3. на основі досліджень середовища організації розробка матриця SWOT-аналізу;
4. пошук потенційних конкурентних переваг спричинених факторами зовнішнього середовища;
5. розподіл потенційних конкурентних переваг, зумовлених можливостями ринку, за ступенем привабливості;
6. визначення головних чинників, які можуть бути загрозою для потенційних конкурентних переваг з боку зовнішнього середовища;
7. на основі матриці SWOT-аналізу формулювання висновку про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про наявні загрози й можливості;
8. визначення потенційних конкурентних переваг, з урахуванням всіх показників [5].

На другому етапі здійснюється розробка програми нових або удосконалення існуючих конкурентних переваг та оцінка ефективності їх

впровадження. При формуванні переваг дуже важливо враховувати наявні можливості підприємства для їх реалізації, адже впровадження деяких з них потребує досить значних ресурсів (фінансових, трудових, організаційних, технологічних, інвестиційних та ін.). Програму розробки та впровадження нових потенційних конкурентних переваг можна оцінити експертним методом та визначити доцільність її реалізації (табл. 1).

**Таблиця 1.**

**Порівняння потенційних конкурентних переваг з можливостями компанії**

| Потенційна перевага                                                                                                                                          | Відповідність основним характеристикам |                           |                       |                         |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|
|                                                                                                                                                              | Потенціалу підприємства                | Ефективність впровадження | Стійкість за терміном | Відповідність стратегії | Стійкість за сукупними витратами |
| 1                                                                                                                                                            | 5                                      | 5                         | 5                     | 4                       | 5                                |
| ...                                                                                                                                                          | 4                                      | 5                         | 2                     | 3                       | 5                                |
| n                                                                                                                                                            | 1                                      | 2                         | 2                     | 3                       | 3                                |
| Шкала відповідності: 1 – відповідність відсутня, 2 – низька відповідність, 3 – середня відповідність, 4 – висока відповідність, 5 – абсолютна відповідність. |                                        |                           |                       |                         |                                  |

*Джерело: сформовано на основі [2]*

Дана таблиця дає можливість визначити, які з розроблених проектів (програм) варто впроваджувати, а від яких потрібно відмовитися. Відповідно впровадженню підлягають потенційні переваги, середній бал яких є досить високим у порівнянні з іншими. Адже якщо конкурентна перевага має розбіжність зі стратегічними, фінансовими та іншими можливостями і планами підприємства, то її впровадження та розвиток можуть виявитися неефективним та досить затратним у загальному розрахунку.

У випадку виявлення потенційних конкурентних переваг відповідна програма приймається до реалізації. Якщо ж у процесі порівняння потенційних переваг з можливостями компанії виявилась розбіжність, тоді, перед тим, як приймати рішення про їх формування та реалізацію, потрібно

здійснити повторний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також наявних конкурентних переваг [5; 6].

Четвертий етап являє собою оцінку ефективності впроваджених нових конкурентних переваг. Здійснюється порівняння планових показників по даному проекту та реальних, отриманих в результаті проведення моніторингу. Якщо фактичні показники відповідають запланованим, то керівництво підприємства повинно вжити заходів щодо підтримки та розвитку нових конкурентних переваг. Якщо ж в даних простежується суттєва різниця, то необхідно провести аналіз проекту та виявити слабкі місця й усунути їх.

В нинішніх умовах глобалізації підприємствам все важче утримувати позиції та залишатися на ринку. Тому компанії повинні не лише формувати нові конкурентні переваги, а й удосконалювати (модернізувати) існуючі. На початку ХХІ ст. до основних методів підвищення конкурентних переваг можна було віднести зниження собівартості продукції, зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції та розробка рекламних кампаній та акцій і т. д., але сьогодні перераховані заходи не вважаються основними важелями нарощування конкурентоспроможності, адже розмивання кордонів між сегментами сучасного міжнародного ринку вимагає від компанії нових способів покращення сильних сторін, які надаватимуть їм перевагу над підприємствами-конкурентами в процесі здійснення господарської діяльності.

В сучасних умовах невизначеності підприємства повинні підвищувати та удосконалювати конкурентні переваги наступними методами:

- постійне оновлення виробництва (засобів, ресурсів, технологій та ін.);
- формування інноваційної політики підприємства та використання нетрадиційних методів управління нею;
- застосування сучасних методів навчання та розвитку працівників, а також покращення механізмів управління персоналом;
- адаптивність до швидкої зміни ринкових умов та інше.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Конкурентні переваги – це наявні в підприємства сильні сторони, які надають йому перевагу над конкурентами в процесі здійснення господарської діяльності. В сучасних умовах господарювання наявність переваг дає можливість конкурувати на ринку та отримувати більше економічної вигоди порівняно з іншими. Формування конкурентних переваг це досить складний та тривалий процес, який потребує чималих зусиль з боку персоналу та високої відповідальності керівників та менеджерів. Адже перед прийняттям управлінських рішень необхідно провести детальний аналіз наявних ресурсів, можливостей, факторів впливу і в загальному потенціалі підприємства. Сьогодні формування конкурентних переваг ускладнюється ще й умовами невизначеності, в яких діють компанії. З однієї сторони, вони спричинені внутрішніми аспектами підприємстві, які можливо конкретизувати та внести ризик прийняття рішення до мінімуму, та з іншої, зовнішні фактори, які не можливо передбачити та будь-яким чином вплинути на них.

### **Література**

1. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427-432.
2. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121-128.
3. Безус А. М., Підкамінний І. М., Сичова Н. В., Безус П. І., Шевчун М.Б. Формування системи стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. – URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/149>

4. Задоя В. О. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища. *Проблеми економіки транспорту*. 2013. № 6. С. 94-99.

5. Отенко В. І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 290-295.

6. Лук'янова В. В. Дуалізм невизначеності та ризику в економічних явищах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. С. 216-220.

### References

1. Shapovalova, I.V. (2017), "Competitive advantages of the enterprise: a retrospective analysis of the interpretation of terms", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 10, pp. 427-432.

2. Ivanov, Yu.B. and Ivanova, O.Yu. (2012), "Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in conditions of intense competition", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 121-128.

3. Bezus, A.M. Pidkaminnyj, I.M. Sychova, N.V. Bezus, P.I. and Shevchun, M.B. (2022), "Formation of the system of strategic development of the enterprise in the conditions of the changing environment", *Efektyvna ekonomika*, vol. 7, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/149> (Accessed 05 June 2024).

4. Zadoia, V.O. (2013), "Formation of competitive advantages of the enterprise taking into account the external and internal environment", *Problemy ekonomiky transportu*, vol. 6, pp. 94-99.

5. Otenko, V.I. (2014), "Competitive advantages of entrepreneurial activity", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 290-295.

6. Luk'ianova, V.V. (2017), "Dualism of uncertainty and risk in economic phenomena", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, pp. 216-220.

*Стаття надійшла до редакції 13.06.2024 р.*