

Т. В. Гринько,

д. е. н., професор, декан факультету економіки,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Т. З. Гвініашвілі,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>

Б. К. Перерва,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7958-0337>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.11.22

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

T. Grynko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University

T. Hviniaashvili,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar
Dnipro National University

B. Pererva,

Oles Honchar Dnipro national university

PECULIARITIES OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES FORMATION AT THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено особливості формування конкурентних переваг в кризових умовах. Проведено аналіз існуючих підходів до визначення сутності поняття "конкурентна перевага", визначено основні фактори, що пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства, а також встановлено причини необхідності дослідження конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. Виокремлено загальні особливості підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема унікальність, важливість, неможливість відтворення, стійкість, ефективність, прибутки й адаптивність, що сприяє пошуку нових джерел формування конкурентних переваг підприємства. Розглянуто фактори, що впливають на вибір оптимальної стратегії підприємства. Сформовано основні етапи формування конкурентних переваг підприємства. За результатами дослідження, наведено основні шляхи підвищення конкурентних переваг: адаптація до змін, зниження витрат, розширення ринків збуту, підвищення інноваційної активності та збільшення ефективності.

За результатами дослідження визначено особливості процесу формування конкурентних переваг у сучасних умовах, при яких постійно потрібно проводити моніторинг якості управління та контролю за ефективністю формування та управління конкурентними перевагами його діяльності.

The article substantiates the necessity to change the traditional approach to the formation of competitive advantages of the enterprise under the influence of modern economic realities caused by the digital transformation of society and the consequences of a full-scale invasion of the territory of Ukraine. The general features of increasing the competitiveness of the enterprise are determined, in particular, uniqueness, importance, impossibility of reproduction, sustainability, efficiency, profits and adaptability, which helps to find new formation sources of the enterprise's competitive advantages. The results of the main approaches' analysis to the definition of the category "competitive advantages" testify to the debatable nature of this concept; most interpretations do not reflect the meaningful characteristics of competitive advantages, but only outline the selected components and do not take into account the relative, comparative or limited space-time nature of efficiency in the formation of competitive advantages of the enterprise. According to the study results of the business entities functioning peculiarities under the influence of digital transformation and during the crisis period, the main problems related to the formation of competitive advantages of the enterprise and the factors of choosing the optimal competitive strategy in the conditions of an unstable economic situation are identified in the work. The main ways of increasing competitive advantages are given: adaptation to changes, reduction of costs, expansion of sales markets, increase of innovative activity and increase of efficiency. In order to achieve and maintain competitive advantages in the long term, the article defines the stages and principles of the forming competitive advantages process, as well as requirements for the competitive strategy of enterprise development. The application of the proposed scientific and methodological approach to the formation of competitive advantages of the enterprise in the conditions of an unstable economic situation contributes to effective adaptation to changes, achieving leadership in costs, increasing market share, as well as increasing innovative activity, which collectively ensures not only the preservation, but also the improvement of the competitiveness of the enterprise in modern complex economic realities.

Ключові слова: конкурентна перевага, конкурентоспроможність, фактори, показники, стратегія, кризові умови.

Key words: competitive advantage, competitiveness, factors, indicators, strategy, crisis conditions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах масштабної цифрової трансформації усіх ланок функціонування підприємницьких структур, український бізнес стикається з новими викликами. З початком кризи, зумовленої пандемією COVID-19 та її загостренням, пов'язаним з повномасштабним вторгненням на територію України, значно змінились умови ведення підприємницької діяльності. Тож, з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також отримання конкурентних переваг необхідно удосконалювати методи управління бізнес-процесами, стратегію розвитку підприємства та реалізовувати відповідні зміни в умовах кризи та масштабної цифрової трансформації суспільства.

Для кожного підприємства формування конкурентних переваг є надзвичайно актуальним завданням, оскільки конкурування на ринку є невід'ємним процесом для будь-якого суб'єкта підприємництва. Конкуренція змушує підприємства постійно удосконалювати бізнес-процеси та забезпечувати високу якість своїх продуктів або послуг, а також шукати нові можливості для залучення нових споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сутність та особливості формування конкурентних переваг в постійно мінливих умовах бізнес середовища привертає увагу великої кількості українських та закордонних фахівців. Так, теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства було досліджено в роботах таких науковців, як А. Сміта, Д. Рікардо, Д. Сакса, П. Хейне, М. Портера, Г. Аселя, П. Тейлора, Ф. Котлера, С. Брю, Х. Фасхієва, О. Царенко, Н. Яворської, В. Дергачової, В. Балковської, А. Меметова, С. Цюцюпи та ін. Велику увагу приділено стратегічним аспектам формування конкурентних переваг підприємства в роботах О. Пашенко, Т. Цалко, Т. Харченко, А. Хондока, М. Кривенко, Н. Аванесова, О. Гавриш, О. Дубрової, Л. Пронкіна, Д. Лук'яненко, Я. Жаліло, Б. Кваснюк, Н. Тарнавська, П. Кулінічев, В. Поліщук, З. Шершньова, М. Лучко та ін. Дослідження особливостей формування конкурентних переваг в умовах діджиталізації висвітлені в наукових працях таких вчених, як: О. Пригара, Л. Ярош-Дмитренко, С. Король, Т. Лазоренко, І. Шолом, В. Яценко, М. Устенко, С. Федюнін, Ю. Котельникової та ін.

Конкурентні переваги підприємства є предметом дослідження в галузі стратегічного управління та мар-

кетингу. Дослідження проводяться як науковими установами та університетами, так і приватними дослідницькими компаніями. Заклади вищої освіти та наукові установи, що провадять дослідження конкурентних переваг підприємства та особливостей їх формування, включають Гарвардську бізнес-школу, Стенфордський університет, Європейську школу управління та технологій в м. Берлін та багато інших. Приватні дослідницькі компанії, такі як McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company та багато інших також зробили значний внесок у вирішення проблем щодо формування конкурентних переваг підприємств в сучасних умовах ведення бізнесу [25].

Втім, обраний напрям дослідження є значно ширшим та охоплює багато аспектів, що дає змогу залучати до цього дослідження науковців та фахівців різних спеціалізацій та напрямків. І, незважаючи на значний науковий доробок щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сьогодні проблеми впливу цифрових технологій та трансформацій на функціонування сучасних бізнес структур, в частині формування конкурентних переваг, потребують подальшого, більш ґрунтовного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Удосконалення науково-методичного підходу щодо формування конкурентних переваг підприємства в сучасних кризових умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення конкурентних переваг підприємства є ключовим елементом успішної стратегії розвитку підприємства та максимізації його прибутку. Розуміння та ефективне використання конкурентних переваг сприяє зміцненню конкурентної та ринкової позиції, а також забезпеченню фінансової стійкості у сучасних турбулентних умовах. Зазвичай, під конкурентною перевагою розуміють здатність економічного суб'єкта виробляти товари або послуги краще, швидше, дешевше та з більш якісним рівнем сервісу ніж конкуренти. Але масштабна цифрова трансформація економіки та суспільства загалом спричинила зміну сучасної парадигми забезпечення конкурентних переваг у бізнесі. До нещодавно формування конкурентних переваг визначалося різними факторами, включаючи структуру витрат, брендинг, якість пропонованих продуктів, мережу розповсюдження товарів, інтелектуальну власність, рівень обслуговування клієнтів тощо [24]. Сьогодні ж формуються нові способи взаємовідносин зі споживачами, нові можливості розвитку ланцюжків створення вартості, розвитку форм комунікацій формують нові джерела забезпечення конкурентоспроможності підприємств, таких як впровадження проривних технологій у діяльність підприємства, формування баз даних для споживачів, цифрові сервіси, системна трансформація ланцюжків створення вартості, комплексна міжфункціональна інтеграція у прийнятті рішень на всіх рівнях управління та ін. Крім того, як зазначено в [4] "механізм управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки також ґрунтується на таких факторах кон-

курентної переваги, як гнучкість та здатність до змін. Отже, на даний момент існує тенденція трансформації факторів конкурентоспроможності: перехід від традиційної концепції п'яти сил конкуренції М. Портера до використання сучасних ІТ-систем та цифровізації бізнес-процесів [4].

Конкурентні переваги підприємства — це активи та компетенції, які дозволяють йому бути успішним на ринку та отримувати більше прибутку, ніж його конкуренти. Існує декілька загальних особливостей, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства [1]:

1. Унікальність: конкурентні переваги мають бути унікальними та відмінними від тих, що мають конкуренти. Наприклад, це може бути унікальний продукт, технологія, міцний бренд або якість обслуговування. Завдання створення унікальності підприємства пов'язано зі здобуттям стратегічної конкурентної переваги. Саме на це звернув увагу М. Бест (M. Best), який у 1990 р. опублікував книгу "Нова конкуренція. Інститути промислового розвитку" [18].

2. Важливість: конкурентні переваги повинні бути важливими для клієнтів та відповідати їхнім потребам. Якщо конкурентна перевага не має значення для клієнтів або не важлива для них, то вона не буде успішною.

3. Неможливість відтворення: конкуренти не повинні мати можливості скопіювати конкурентну перевагу. Наприклад, оформлення патентів забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги.

4. Стійкість: конкурентні переваги повинні бути стійкими та довготривалими. Вони не повинні залежати від одного чинника, який може змінитися в майбутньому.

5. Ефективність: конкурентні переваги мають бути ефективними та давати підприємству можливість знижувати витрати, збільшувати продуктивність та максимізувати прибутки.

6. Адаптивність: конкурентні переваги мають бути адаптивними до змін на ринку та в мінливому економічному середовищі. Якщо підприємство не може адаптуватися до змін, то його конкурентні переваги можуть втратити значення.

Взагалі ж, конкурентні переваги підприємства мають велике значення для його успішності та здатності до виживання на ринку. Дослідження конкурентних переваг дозволяють підприємствам зрозуміти, які їхні конкурентні переваги є найбільш значущими та які їх можна використовувати з метою досягнення успіху на ринку [12].

Сьогодні в науковій літературі немає єдиного трактування поняття "конкурентні переваги". У сучасних реаліях науковці стверджують, що конкурентні переваги можна описати за такими основними напрямками: ефективність використання ресурсів; інтелектуальний потенціал; рівень конкуренції та ін. Такий підхід визначає неоднозначність забезпечення конкурентних переваг в багатьох аспектах діяльності кожної компанії, а також економіки в цілому. Основні підходи до трактування поняття "конкурентні переваги" наведено в таблиці 1.

Результати аналізу основних підходів до визначення сутності поняття "конкурентні переваги" свідчать про

те, що різні автори розглядають дане поняття з різних точок зору, оскільки конкурентні переваги можуть мати різні визначення та проявлятися в різних аспектах діяльності підприємства. Незважаючи на сукупність і системність деяких трактувань, запропонованих вченими, всі вони, без винятку, мають певний дискусійний характер і не можуть претендувати на універсальність чи завершеність. Поняття "конкурентні переваги" розглядається вченими з різних точок зору, причому більшість трактувань не показує змістовної характеристики цього поняття, а підкреслює виділені складові. Крім того, більшість трактувань не враховує відносного, порівняльного або обмеженого просторово-часового характеру ефективності у формуванні конкурентних переваг підприємства. Науковці скоріше розглядають конкурентні переваги підприємства як показник, порівняльну перевагу, властивість, можливість, параметр, здатність, результат діяльності тощо, що не створює умов для уніфікації термінологічного апарату у цій сфері. Але, все ж таки основним завданням для конкурентних переваг підприємства є збереження і підвищення свого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Конкурентні переваги можуть бути різними в залежності від сфери діяльності підприємства та його місця на ринку. Наприклад, для підприємства, яке працює в галузі інформаційних технологій, конкурентною перевагою може бути швидкість випуску нових продуктів та інноваційних рішень, тоді як для підприємства, яке займається роздрібною торгівлею, конкурентною перевагою може бути розміщення магазинів в зручних та доступних місцях для клієнтів [6].

Однак, незалежно від сфери діяльності підприємства, конкурентні переваги повинні бути відповідні потребам та очікуванням клієнтів, а також сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливо відзначити, що забезпечення конкурентних переваг підприємства є безперервним процесом, оскільки ринок постійно змінюється, тому необхідно постійно удосконалювати інструменти, методи та конкурентну стратегію розвитку.

Створення та реалізація конкурентних переваг підприємства є особливо актуальною в умовах "нової нормальності", що являє собою зростання невизначеності та нестабільності (волатильності), а також зниження передбачуваності суб'єктів господарювання. Термін з'явився ще в період Великої депресії у США і почав знову використовуватися після економічної кризи 2008 р. [25]. Найбільшої актуальності термін набув у 2020 р. під час пандемії коронавірусу, а в 2022 році — з початком повномасштабного вторгнення в Україну. Пандемія COVID-19 серйозно змінила умови ведення бізнесу та сутність ринкової конкуренції [21]. Однією з головних конкурентних переваг став електронний бізнес та онлайн-продажі. Умови карантину та обмеження щодо

Таблиця 1. Основні підходи до визначення поняття "конкурентні переваги" підприємства

Автор	Особливості визначення	Зміст визначення
М. Портер	сукупність факторів	які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів
Ф. Котлер	перевага над конкурентами	що досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну
Ж. Ламбен	характеристики	властивості товару чи марки
Б. Карлоф	те, на що спрямовані всі стратегії у сфері бізнесу	формується численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, професійним менеджментом, відношенням до споживача
О. Чернишенко	висока компетентність підприємства	здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси та здібності для забезпечення стабільного зростання та розвитку.
А. Гаврилюк	використання ресурсів та компетенцій	це унікальний набір ресурсів та компетенцій, який дає можливість підприємству досягти вищих показників ефективності в порівнянні з конкурентами.
О. Гладкова	спосіб досягнення вищої ефективності виробництва	здатність досягти вищої ефективності виробництва, збільшити обсяги продажів та отримати більш високі прибутки в порівнянні з конкурентами
І. Шевченко	прояв переваги над конкурентами за допомогою новітніх технологій	здатність підприємства створювати більшу вартість для клієнтів, ніж його конкуренти, завдяки використанню новітніх технологій, ефективним бізнес-процесам та високій якості продукції.
М. Леві	перевага над компаніями суперниками	яку зберігають протягом тривалого часу

Джерело: сформовано на основі [15, 24, 26.].

переміщення людей призвели до збільшення попиту на товари та послуги, які можна купити онлайн. Підприємства, які мають добре розвинену електронну комерцію та можуть забезпечити швидку та надійну доставку товарів, стали більш успішними на ринку.

Іншою важливою конкурентною перевагою стала можливість працювати віддалено та мати потужну цифрову інфраструктуру. Умови карантину призвели до того, що більшість компаній були змушені перевести своїх працівників на віддалений режим роботи. Підприємства, які мають відповідну інфраструктуру та можуть забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між працівниками, стають більш конкурентоспроможними на ринку. Крім того, важливою конкурентною перевагою стала здатність до швидкої адаптації та інновацій.

З іншого боку, деякі конкурентні переваги стають менш важливими в таких умовах. Наприклад, фізична присутність на ринку та змога до контакту з клієнтами стала менш важливою, оскільки більшість людей знаходились вдома та шукали можливість для замовлення та отримання товарів онлайн. Також, раніше важливою конкурентною перевагою була низька ціна товарів, але під час пандемії багато підприємств стали змушені збільшити ціни на свої товари через збільшення витрат на доставку та забезпечення безпеки працівників.

До переліку конкурентних переваг, які стали менш важливими під час пандемії, можна також віднести розмір суб'єкта підприємництва та вид діяльності. Умови карантину та обмеження на переміщення призвели до того, що більшість підприємств змушені були змен-

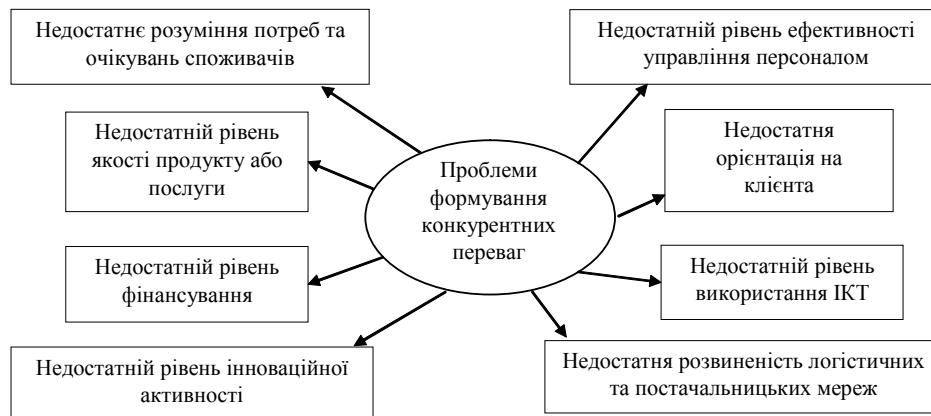


Рис. 1. Основні проблеми, що пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено за даними [11].

шити свої ринкові масштаби та зосередитися на роботі в межах своєї країни. Також, пандемія призвела до зміни попиту на різні категорії товарів та послуг, тому підприємства, які мають гнучку структуру та мають можливості до диверсифікації виробництва, стають більш конкурентоспроможними на ринку.

З початком повномасштабного вторгнення на територію нашої держави з'являються все нові пріоритети щодо формування конкурентних переваг для українського бізнесу. Тому підприємства повинні швидко адаптуватися до нових реалій та розуміти, які конкурентні переваги є найбільш важливими в даному контексті [1].

Конкурентні переваги підприємства під час війни відрізняються від тих, що існують в мирний час, війна впливає на економіку та конкуренцію між підприємствами. За таких обставин, головним джерелом стійкості та конкурентоспроможності підприємства стає здатність якомога швидше пристосовуватись до нових умов ведення бізнесу [25].

Однією з можливих конкурентних переваг під час війни є наявність ресурсів та здатність до їх ефективного використання. Підприємства, які мають власне виробництво сировини, джерела електроенергії та інших ресурсів, можуть мати перевагу серед конкурентів, які залежать від зовнішніх постачальників. Крім того, підприємства, які мають розвинену систему логістики та постачання також стають більш конкурентоспроможними під час війни. Забезпечення своєчасної доставки товарів та послуг є критично важливим в сучасних умовах, тому підприємства, які можуть швидко та ефективно організовувати доставку своїх продуктів, мають переваги порівняно з конкурентами.

З іншого боку, підприємства, які залежать від зовнішнього ринку та імпортують сировину, комплектуючі або інші товари, можуть зазнати серйозних труднощів. Зменшення постачання товарів, підвищення їх вартості або зниження якості можуть позначитись на роботі підприємства та його конкурентній позиції.

Крім того, з метою збереження конкурентних переваг в таких складних умовах, підприємствам важливо мати гнучку організаційну структуру та добре підготовлений персонал, який зможе швидко адаптуватись до нових умов роботи. Також, підприємства повинні мати розвинену систему контролю якості та ефективно ви-

користовувати свої ресурси, з метою зменшення витрат та забезпечення прибутковості [4]. Таким чином, можна виділити основні проблеми, що пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства (рис. 1).

Отже, в сучасних умовах, підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та мають розвинену систему логістики та постачання, стають більш конкурентоспроможними порівняно з іншими гравцями на ринку.

Враховуючи це, підприємства повинні зосередитися на розв'язанні зазначених проблем та забезпеченні своєї конкурентоспроможності в майбутньому. Для цього, підприємства можуть використовувати різні стратегії та підходи, які допоможуть їм зберегти або навіть підвищити свій рівень конкурентоспроможності. Як відомо, існує декілька конкурентних стратегій підприємства, які сприяють підвищенню рівня його прибутковості на ринку [6]:

— стратегія лідерства за витратами: ця стратегія передбачає зниження витрат на виробництво та збільшення обсягів продажів, з метою забезпечення конкурентної переваги щодо вартості продукту. При цьому підприємство може отримувати вигоди від економії на масштабах, оптимізації процесів та зниження витрат на маркетинг і рекламу;

— стратегія диференціації: ця стратегія полягає в створенні унікального продукту або послуги, які відрізняються від тих, що пропонують конкуренти. Диференціація може бути досягнута за допомогою вдосконалення продукту, його функцій, якості, дизайну або обслуговування клієнтів;

— стратегія фокусування: ця стратегія передбачає спрямування зусиль на задоволення потреб конкретної групи клієнтів. Підприємство може спеціалізуватися на певному регіоні, аудиторії клієнтів, продукті або послугі;

— стратегія зростання: ця стратегія полягає у збільшенні обсягів реалізації продукції шляхом розширення ринків або розвитку нових продуктів або послуг. Ця стратегія може бути впроваджена на основі залучення додаткових інвестицій або залучення нових клієнтів.

У кожній з цих стратегій є свої переваги та недоліки. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів,

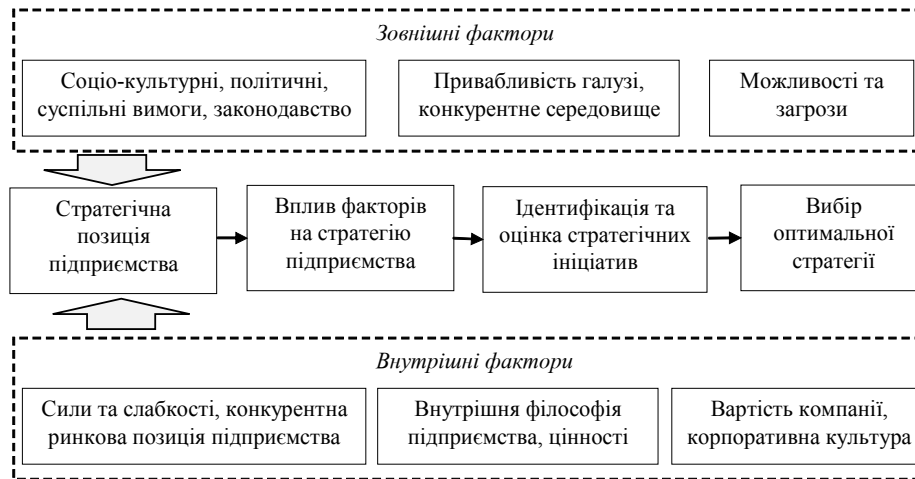


Рис. 2. Фактори вибору оптимальної стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [9].

таких як ринкові умови, фінансові можливості, ресурси, компетенції підприємства та ін. (рис. 2).

Розуміння конкурентних переваг підприємства є ключовим фактором щодо вибору оптимальної стратегії розвитку. Під час нестабільної економічної ситуації в країні зазвичай змінюються умови діяльності підприємств, що може призвести до зниження їхніх конкурентних переваг. Однак, незважаючи на це, можна визначити основні шляхи підвищення конкурентних переваг підприємства в кризових умовах, такі як [10]:

1. Адаптація до змін. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових умов, мають більше шансів зберегти свої конкурентні переваги. Наприклад, якщо відбувається зміна в попиті на товари або послуги, підприємства можуть швидко переключитися на виробництво інших продуктів, що будуть більш вигідними на певний момент часу.

2. Зниження витрат. Підприємства можуть зосередитися на зниженні витрат на виробництво товарів або послуг, що допоможе їм зберегти конкурентоспроможність в кризових умовах. Наприклад, підприємства можуть скорочувати витрати на рекламу та маркетинг, шукати нових, більш дешевших постачальників матеріалів та ефективніше використовувати свої ресурси.

3. Розширення ринків збуту. Підприємства можуть шукати нові ринки збуту для своїх товарів або послуг, з метою збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення конкурентоспроможності.

4. Підвищення інноваційної активності. Інновації можуть стати джерелом нових конкурентних переваг, наприклад, використання нових, більш економічних матеріалів та ресурсів або технологій сприяє зменшенню витрат на виробництво та підвищенню якості продукції. Підприємства повинні інвестувати в розробку нових продуктів та технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності в кризових умовах.

5. Збільшення ефективності. В кризових умовах необхідним є зосередження на підвищенні ефективності всіх процесів на підприємстві зокрема автоматизація виробництва, логістичні процеси та ін.

Задача здобуття конкурентних переваг є важливою для будь-якого підприємства, оскільки рівень конкуренції на ринку постійно зростає. В умовах мінливості

факторів зовнішнього середовища, активних дій конкурентів та цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства одні конкурентні переваги посилюються, інші слабшають і тому оптимальний для конкретного періоду набір конкурентних переваг постійно змінюється. У таких умовах важливо постійно відстежувати динаміку розвитку та оцінювати кожну конкурентну перевагу на різних етапах життєвого циклу конкретного підприємства. Тобто підприємства у сучасних умовах мають бути зацікавлені не просто у формуванні конкурентних переваг, а у формуванні стійких конкурентних переваг на основі управлінського підходу. Таким чином, окреслимо основні етапи формування конкурентних переваг підприємства в контексті нових економічних реалій (рис. 3).

Як було зазначено, важливим є не лише досягнення конкурентних переваг, але й утримання їх у довгостроковому періоді. Для цього необхідно, щоб обрана конкурентна стратегія відповідала певним умовам:

1) стратегія має бути помірно ризикованою, аби не занижувати стратегічні переваги конкурентів та не завищувати власні конкурентні переваги;

2) врахування технічних, технологічних, екологічних, економічних, управлінських та інших аспектів розвитку підприємства;

3) інтеграція всіх сторін підприємства, зокрема місії, потенціалу, структури, системи менеджменту та ін;

4) орієнтація на досягнення не тимчасових завдань, а стратегічних цілей, які забезпечують задоволення суспільних та особистих інтересів; втілення наукових досягнень у галузі економіки, техніки, управління та ін.;

5) гнучкість, багатоваріантність стратегічних ситуацій;

6) концентрація стратегічних та тактичних конкурентних переваг підприємства, зовнішнього середовища, знання, уміння та досвід всього колективу.

Сучасному ринку притаманні невизначеність та мінливість, а економічне середовище вимагає від підприємства постійного моніторингу якості управління та контролю за ефективністю формування та управління конкурентними перевагами його діяльності. За таких обставин, слід виділити такі особливості процесів формування конкурентних переваг у сучасних умовах:



Рис. 3. Етапи формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено за даними [4].

— системність та комплексність роботи підприємства з цього напрямку з метою забезпечення стійкості, надійності та ефективності конкурентних переваг;

— безперервність у пошуку нових джерел конкурентних переваг за умов мінливості та турбулентності довкілля;

— необхідність одночасного використання факторів високого рівня (інновації, кваліфікація персоналу, технології), та традиційних факторів (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, нарощування обсягів виробництва);

— доступність технологічних конкурентних переваг незалежно від рівня розвитку держави;

— динамічність у збільшенні переліку конкурентних переваг вимагає формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток конкурентних переваг відіграє важливу роль у забезпеченні успішного функціонування кожного успішного підприємства на ринку. В статті обґрунтовано необхідність зміни традиційного підходу до формування конкурентних переваг підприємства під впливом в умовах сучасних економічних реалій, спричинених цифровою трансформацією суспільства та наслідками повномасштабного вторгнення на територію України. Визначено загальні особливості підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема унікальність, важливість, неможливість відтворення, стійкість, ефективність, прибутки й адаптивність, що сприяє пошуку нових джерел формування конкурентних переваг підприємства. Результати аналізу основних підходів до

визначення категорії "конкурентні переваги" свідчать про дискусійний характер даного поняття; більшість трактувань не відображає змістовної характеристики конкурентних переваг, а лише окреслює виділені складові та не враховує відносного, порівняльного або обмеженого просторово-часового характеру ефективності у формуванні конкурентних переваг підприємства. Здебільшого конкурентні переваги підприємства розглядають як показник, порівняльну перевагу, властивість, можливість, параметр, здатність, результат діяльності тощо, що не створює умов для уніфікації термінологічного апарату у цій сфері.

За результатами дослідження особливостей функціонування суб'єктів підприємництва під впливом цифрової трансформації та в кризовий період, в роботі визначено основні проблеми, що пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства та фактори вибору оптимальної конкурентної стратегії в умовах нестабільної економічної ситуації. Наведено основні шляхи підвищення конкурентних переваг: адаптація до змін, зниження витрат, розширення ринків збуту, підвищення інноваційної активності та збільшення ефективності. З метою досягнення й утримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, в статті визначено етапи та принципи процесу формування конкурентних переваг, а також вимоги до конкурентної стратегії розвитку підприємства. Застосування запропонованого науково-методичного підходу до формування конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації сприяє ефективній адаптації до змін, досягненню лідерства у витратах, збільшенню ринкової частки, а також підвищенню інноваційної активності, що у сукупності забезпечує не тільки збереження, а й підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних складних економічних реаліях. Подальші наукові до-

слідженнях слід спрямувати на удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Література:

- Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги — унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 42—45.
- Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 107—111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.
- Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 2. 60—66с.
- Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: ФОП Біла К.О. 2023. С. 121—186.
- Жихарева В. В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство, 2017. № 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/73.pdf
- Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2009. 384 с
- Кириченко О. М., Мігдальський Ф. В., Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, 2017. № 2, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>.
- Кривенко К.Т., Савчук В.С., Беляєв О.О. Політична економія. К.: КНЕУ, 2001. 508 с.
- П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>.
- Портер Майкл Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2019. 624 с.
- Порфіренко В.І., Гребельник М.М., Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Причорноморські економічні студії, 2020. Вип. 49. С. 97—103.
- Теслюк Н. П. Стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг. Економіка, фінанси, право. 2005. № 11. 17—20 с.
- Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 68. С.181—192.
- Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка, 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.37.
- Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів підприємства. Економіка і суспільство, 2017. № 10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf.
- Яких уроків лідерства бізнес може навчитися в української війни? UCU Center for Leadership: вебсайт. URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yakyhurokiv-liderstva-biznes-mozhe-navchytysya-v-ukrayinskoyi-vijny/>
- Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. xiv, 241 p
- Best M. H. The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge: Polity Press, 1990. 296 p.
- Competitive Advantage Definition with Types and Examples https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp
- From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare / MJV Team. 13.07.2021. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/>
- Grynko T., Hviniasvili T. Development imperatives of small business entities in a pandemic condition. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: Монографія. Дніпро 2021. 15—56 с.
- Hviniasvili T. Factor analysis of business entities' competitiveness. Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom, 2020. P. 81—84.
- Hviniasvili T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. Економічний простір, 2021. № 172. С. 23—28.
- Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. Revista Ibero Americana de Estrategia. 2019. Vol. 18. Num. 1. P. 90—105. URL: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267-168007/html/>
- New normal. URL: <https://content.ua/ukr/blog/new-normal-svizhi-termini-i-realiyi-vsogodnishnomu-marketingu>
- Porter M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985. xviii, 557 p.
- Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. 1987. May — June. P. 43—59.

References:

- Bondarenko, S.M. and Lisovs'kyj, M.Yu, (2017) "Competitive advantages are unique features of modern enterprises", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'nogo universytetu, Vol. 15, no 1, pp. 42—45.
- Vorzhakova, Yu. P. and Khlebynska, O. I. (2021), "The essence of digital transformation from different positions of entrepreneurs and scientists", Ekonomika ta derzhava, vol. 9, pp. 107—111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.
- Harachuk, Yu.O., (2008), "Increasing the efficiency of the enterprise by managing competitiveness", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 60—66.
- Grynko, T. and Hviniasvili, T. (2023), "Formation of the system of competitiveness of business entities in conditions of digitalization", Pidpryemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii [Entrepreneurship:

modern challenges, trends and transformations], FOP Bila K.O, Ukraine, pp. 121—186.

5. Zhykhareva, V. V. and Savel'ieva, T.M. (2017), "Formation of the enterprise development strategy in conditions of uncertainty", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/73.pdf (Accessed 22 April 2023).

6. Ivanov, Yu.B. (2009), *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of the company's competitive strategy], VD "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.

7. Kryvenko, K.T., Savchuk, V.S. and Bieliaiev, O.O.(2001), *Political Economy* [Politychna ekonomii], PP KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Kyrychenko, O.M. and Mihdal's'kyj, F.V. (2017), "Methods of assessing the competitiveness of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>. (Accessed 22 April 2023).

9. Baker Tilly (2020), "Porter's five forces: a model that will tell what the state of competition in the industry depends on", available at: <https://bakertilly.ua/news/id48375> (Accessed 22 April 2023).

10. Porter, M. (2019), *Konkurentna perevaha. Yak dosiahaty stabil'no vysokyykh rezul'tativ* [Competitive advantage. How to achieve consistently high results], Nash format, Kyiv, Ukraine.

11. Porfirenko, V.I., Hrebel'nyk, M.M. and Vlasenko, V.V., (2020), "The essence and types of competitive advantages of the enterprise", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 49, pp. 97—103.

12. Tesliuk, N. P. (2005), "Enterprise strategies for achieving competitive advantages", *Ekonomika, finansy, pravo*, vol. 11, pp. 17—20.

13. Ustenko, M. and Ruskykh, A. (2019), "Digitization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital econom", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, Vol. 68, pp.181—192.

14. Tsalko, T.R., Kharchenko, T.O. and Khondoka, A.M.(2019), "Peculiarities of the formation of competitive advantages at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.37.

15. Shapovalova, I.V. (2017), "Competitive advantages of the enterprise: a retrospective analysis of the interpretation of enterprise terms", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 10, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf. (Accessed 22 April 2023).

16. UCJ Center for Leadership (2023), "What leadership lessons can business learn from the Ukrainian war?", available at <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yakyhurokiv-liderstva-biznes-mozhe-navchytysya-v-ukrayinskoyi-vijny/> (Accessed 22 April 2023).

17. Ansoff, H. I.(1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, USA.

18. Best, M. H.(1990), *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*, Polity Press, Cambridge, UK.

19. Twin, A. (2023), "Competitive Advantage Definition with Types and Examples", available at https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp (Accessed 22 April 2023).

20. MJV Team (2021), "From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare ", available at: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/> (Accessed 22 April 2023).

21. Grynko, T. and Hviniazhvili, T., (2021), "Development imperatives of small business entities in a pandemic condition", *Aktual'ni aspekty rozvytku sub'ektiv pidpriemnytstva v umovakh hlobal'noi ekonomiky*. [Current aspects of the development of business entities in the conditions of the global economy], Dnipro, Ukraine, pp.15—56.

22. Hviniazhvili, T. (2020), "Factor analysis of business entities' competitiveness", *Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference*, Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom, pp. 81—84.

23. Hviniazhvili, T. (2021), "Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 172, pp. 23—28.

24. Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., & Rodrigues, V. C. (2019), "Business models and competitive advantage: a dynamic approach", *Revista Ibero Americana de Estrategia*, vol. 18 (1), pp. 90—105. <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267168007/html/>. (Accessed 22 April 2023).

25. New normal (2023), available at: <https://content.ua/ukr/blog/new-normal-svizhi-termini-i-realiyiv-sogodnishnomu-marketingu>. (Accessed 22 April 2023)

26. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, NY, USA.

27. Porter, M. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 43—59.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663