

кг/рік, рівень споживання збільшився тільки на 61,3% (до 180,3 кг/рік). Це дозволило перевищити рекомендовані диференційовані норми споживання в Україні у 161 кг на одну особу щорічно на 12,0%. Дещо скромнішими, але все одно суттєвими є показники споживання продукції регіонального картоплярства. Так, споживання картоплі на одну особу, незважаючи на зростання рівня забезпеченості виробництвом у 60,1%, у 2011 р. становило 117,4 кг, що на 16,2% більше ніж у 2000 р. і на 6,7% від норми у 110 кг/рік.

У розвитку регіонального овочепродуктового підкомплексу Причорномор'я залишаються актуальними питання збільшення виробництва екологічно-чистої овочевої продукції та картоплі, поліпшення їх якості, розширення асортименту овочевих культур, зменшення сезонності споживання свіжих овочів за рахунок виросування їх у закритому ґрунті, запровадження дорожчівання та зберігання у свіжому вигляді тощо [8].

**Висновки з проведеного дослідження.** На даний час Україні вдається балансувати на межі забезпечення населення продуктами харчування, незважаючи на неефективне аграрне виробництво та відсутність фактичної державної його підтримки, але такий стан не буде тривати постійно, а тому потрібними є рішучі дії з боку державних органів влади, зокрема: 1) комплексна оцінка стану промислового овочівництва та картоплярства України; 2) визначення пріоритетних напрямів розвитку для конкретних регіонів України; 3) залучення в галузь овочівництва та картоплярства державного та іноземного інвестування; 4) забезпечення інформаційної підтримки та розвитку служб дорадництва у сфері АПК; 5) стимулювання сільського населення до розвитку ефективніших форм господарювання та виробництва продукції тощо.

#### Джерела та література:

1. Гризенкова З. І. Аналіз фактичного стану овочевого агропромислового під комплексу в Україні і стратегія його розвитку на перспективу / З. І. Гризенкова // Овочівництво і баштанництво : Респ. міжвід. тем. наук. зб. – К. : Урожай, 1992. – Вип. 37. – 326 с.
2. Лебединська О. І. Організаційно-економічні зміни в розвитку овочівництва відкритого ґрунту Харківської області / О. І. Лебединська // Вісник ХДАУ. Серія : „Економіка АПК і природокористування”. – Харків, 1999. – № 3. – С. 105-108.
3. Онищенко О. М. Господарства населення: підсумкові оцінки, прогнози / О. М. Онищенко // Економіка України. – 2003. – № 3. – С. 174-179.
4. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки : Указ Президента України // Голос України. – 1999. – № 227. – 7 груд.
5. Розвиток аграрного виробництва як передумова забезпечення продовольчої безпеки України : аналітична доповідь / О. В. Собкевич, В. М. Русан, А. Д. Юрченко та ін.; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2011. – 39 с.
6. Рудь В. П. Сучасний стан галузі овочівництва та перспективи розвитку : [Електронний ресурс] / В. П. Рудь, О. О. Кіях. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vkhnau\\_ekon/2011\\_3/pdf/21.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnau_ekon/2011_3/pdf/21.pdf)
7. Сільське господарство України за 2011 рік : [Електронний ресурс]: стат. зб. / за ред. Н. С. Власенко. – К. : Держ. служба статистики України, 2012. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Яровой Г. Перспективы украинского овощеводства в контексте мировых тенденций / Г. Яровой // Овощеводство. – 2008. – № 4. – С. 8-11.
9. Яценко В. М. Сучасний стан та шляхи ефективного розвитку галузі овочівництва : [Електронний ресурс] / В. М. Яценко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpchdu/2009\\_24/articles/3\\_Yacenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdu/2009_24/articles/3_Yacenko.pdf)

**Ткачова С.С.**

**УДК 658.821**

#### **КЛАСИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

**Вступ.** Управління конкурентоспроможністю являє собою цілеспрямований вплив на чинники, які формують конкурентні переваги різних об'єктів. У зв'язку з цим одним з найважливіших завдань є визначення чинників, що впливають на конкурентні переваги підприємства. Конкурентна перевага підприємства, її ефективність та стійкість визначаються сукупним різноспрямованим впливом множини чинників. Ці чинники частково є однаковими для всіх суб'єктів економічних відносин, частково – визначаються специфічними особливостями певної галузі, сфери бізнесу. В різних умовах ті ж самі чинники можуть як підсилювати, так і послабляти конкретну конкурентну перевагу.

**Постановка проблеми** Питанням визначення та класифікації чинників формування, збереження, розвитку конкурентних переваг підприємств приділено достатньо уваги у науковій економічній літературі. Суттєві напрацювання належать вітчизняним науковцям: Ю. Іванову, Н. Тарнавській, О. Царенко, О. Ковтуну, І. Отенко, С. Клименко, І. Должанському, Т. Загорній, М. Мартиненко, Г. П'ятницькій та багатьом іншим. Однак чинники конкурентних переваг підприємств сфери послуг досліджено недостатньо з точки зору їх галузевої специфіки, різноманіття суб'єктів господарювання, форм та методів конкурентної боротьби тощо. У зв'язку з цим метою роботи є, по-перше, аналіз наукових підходів та позицій топ-менеджерів підприємств щодо класифікації чинників конкурентних переваг; по-друге, формування ієрархії чинників для підприємств сфери послуг з урахуванням галузевих особливостей.

**Результати досліджень.** Для досягнення поставленої мети в роботі проаналізовано сутність понять «чинник» та «чинник конкурентної переваги». Чинник – це рушійна сила, причина, вагома (суттєва) обставина в будь-якому процесі, одна з необхідних умов, яка визначає його характер або окремі риси [1, с. 720]. У науковій роботі [2, с. 89] чинник конкурентної переваги підприємства визначається як матеріальні та нематеріальні умови її формування, підтримки, збереження, необхідні для реалізації процесів розвитку підприємства. За визначенням С. Клименко та ін., чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі фірми [3, с. 128]. Розділяємо позицію авторського колективу щодо останнього з наведених визначень.

Аналіз наукової літератури показав, що існують різні підходи до класифікації чинників конкурентних переваг підприємства. Мартиненко М., Чернега В. запропонували поділяти чинники на матеріальні та віртуальні; зовнішні та внутрішні; базисні та другорядні; спрямовані на підвищення якості об'єкта за стадіями його життєвого циклу, ресурсозбереження; стратегічні та тактичні; технічні, економічні, організаційні, психологічні, природно-кліматичні; спадкоємні та штучні (придбані); реалізовані на одній стадії життєвого циклу об'єкта та на декількох тощо [4]. Проаналізуємо найбільш розповсюджені класифікаційні групи чинників конкурентної переваги підприємства, серед яких тактичні та стратегічні чинники. Тактичний чинник – це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі фірми; стратегічним є чинник, за яким фірма може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами [3, с. 128].

Малигіна О. визначає чинники тимчасової та стійкої довгострокової конкурентної переваги [5]. До чинників тимчасової конкурентної переваги автор пропонує віднести параметри зовнішнього середовища, які легко імітуються конкурентами або є «випадковими» для розвитку підприємства. Чинники, які створюють стійкі довгострокові конкурентні переваги – це параметри внутрішнього середовища, що управляються підприємством та є складними для імітування конкурентами, розвиток яких забезпечують характеристики ключових продуктів – споживча цінність, унікальність, новизна.

Більшість зарубіжних та вітчизняних науковців, що займаються проблемами управління конкурентоспроможністю, формування та розвитку, оцінки конкурентних переваг підприємств, класифікують чинники конкурентних переваг на зовнішні (зовнішнього середовища) та внутрішні (внутрішнього середовища).

При вертикальній структуризації економіки з функціональної точки зору виділяють макро-, мезо- і мікрорівні. На макрорівні формується сукупність чинників, які не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство і носять непрямий характер впливу. На вказаному рівні визначається роль держави у процесах формування і розвитку конкурентних переваг галузей та підприємств. На мезорівні взаємодіють господарські галузі, виробничі комплекси і регіони, які також не мають прямого впливу на діяльність підприємства. Мікрорівень підприємства складається з елементів, що мають пряме відношення до підприємства і його можливостей щодо обслуговування груп, що виявляють реальний або потенційний інтерес до підприємства і впливають на його здатність досягати поставлених цілей [6, с. 23]. Основою системи управління конкурентними перевагами є внутрішнє середовище підприємства, яке є тим потенціалом, що використовується підприємством для створення, збереження і розвитку конкурентних переваг.

Дотримуючись принципів структурування загального середовища, наукові підходи відрізняються складом чинників. Так, Ю. Иванов та ін. чинники зовнішнього середовища запропонували поділити на: чинники макрорівня (міжнародні, національні, політичні, правові, технологічні, економічні, природно-географічні, соціокультурні); мезорівня (конкурентоспроможність галузі та регіону, геополітична роль регіону в економіці країни, розвиненість регіональної інфраструктури, наявність доступних і дешевих ресурсів, державна підтримка середнього та малого бізнесу в регіонах, наявність спеціальних економічних зон або спеціального режиму інвестиційної діяльності в регіоні); мікрорівня (конкуренти, споживачі, постачальники, взаємодія з органами управління на місцевому рівні, контактні аудиторії) [7, с. 71]. Чинники внутрішнього середовища, що визначають конкурентні переваги підприємства, авторський колектив об'єднав у вісім груп: організаційно-структурні, ресурсні, техніко-технологічні, управлінські, ринкові, науково-технічні, екологічні, соціально-психологічні [7, с. 84].

Фасхiev X. класифікує чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства за складовими зовнішнього середовища непрямого впливу (стан економіки, науково-технічний прогрес, демографічна ситуація, політико-правові, природно-кліматичні, соціокультурні чинники); зовнішнього середовища прямої дії (наука і технологія, постачальники, держава, посередники, профспілки, конкуренти, споживачі); внутрішнього середовища (система менеджменту якості, маркетингова діяльність, система управління, виробничі процеси, фінансова діяльність, технології, персонал, інноваційно-інвестиційна діяльність) [8]. За структурою середовища підприємства, цей підхід є схожим із попереднім, за виключенням мезорівня. За складом чинників дискусійним є включення держави, науки і технології до складу зовнішнього середовища прямої дії. Чинники такого рівня повинні мати пряме відношення до конкретного підприємства, що для вказаних чинників є проблематичним.

Зовнішні чинники у деяких наукових підходах визначаються як стратегічні, що поділяються на такі підчинники: макросередовища (з традиційним складом чинників); інфраструктури регіону: ринкова інфраструктура, моніторинг навколишнього природного середовища, охорона здоров'я, наука й освіта, культура, будівництво, торгівля, транспорт і зв'язок; мікросередовища: конкуренти, постачальники,

контактні аудиторії, маркетингові посередники, законодавство з податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності [3, с. 129]. Недосконалість цього підходу полягає у тому, що у складі мікросередовища відсутній головний чинник конкурентних переваг – споживачі.

Фатхутдінов Р. дотримується поділу чинників між макро-, мікро- та внутрішнім середовищем. Склад чинників перших двох складових є подібним до вищезазначених підходів; чинники внутрішнього середовища науковець класифікує на: структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові, чинник ефективності функціонування організації [9, с. 160-163]. Необхідно відмітити, що такий склад чинників внутрішнього середовища повністю поділяється багатьма науковцями, в окремих підходах - визначається як основний, що доповнюється, як, наприклад, у науковому підході Іванова Ю. та ін.

П'ятницька Г. запропонувала чотирьохрівневу структуру середовища підприємства, яка складається із загального середовища або макросередовища, галузевого або ринкового середовища, операційного або ділового середовища, внутрішнього середовища підприємства [10, с. 399]. За структурою та змістом чинників підхід схожий на попередньо розглянуті, особливою є сукупність чинників внутрішнього середовища, яка представлена ресурсами, здібностями, основними компетенціями, конкурентними перевагами та стратегічною конкурентоспроможністю підприємства.

До зовнішніх чинників конкурентної переваги підприємства Н. Дубініна запропонувала віднести: рівні конкурентоспроможності держави, галузі, регіону; державну підтримку малого та середнього бізнесу у країні та регіонах; правове регулювання функціонування економіки держави та регіонів; науковий рівень управління економікою держави, галузі, регіону, підприємства; національну систему стандартизації та сертифікації; державну підтримку науки та інноваційної діяльності; податкові ставки у країні та регіонах; наявність доступних та дешевих ресурсів; система підготовки та перепідготовки управлінських кадрів у країні; кліматичні умови і географічне положення держави або регіону; рівень конкуренції у всіх областях діяльності держави тощо [11].

За позицією І. Отенко, основним внутрішнім чинником формування і розвитку конкурентних переваг підприємства є його конкурентний потенціал [6, с. 28]. О. Царенко у науковій праці систематизує чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства, за такими сферами діяльності: виробництво; фінансове управління; управління і організація праці; маркетинг і збут, НДДКР [12, с. 58].

У науковій літературі активно використовуються терміни «чинник успіху», «ключовий чинник успіху». Чинники успіху підприємства об'єднують ключові і ринкові чинники, ключові компетенції, конкурентні переваги. До ключових чинників успіху належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Більшість фахівців вважають, що ключові чинники успіху мають виражений галузевий характер, є спільними орієнтирами для всіх підприємств галузі. На нашу думку, можна провести паралелі у термінах, що використовуються у науковій роботі. Так, чинник успіху дорівнює чиннику конкурентної переваги макrorівня (макросередовища); ключовий чинник дорівнює чинникам мезорівня.

Виділяється зовнішній та внутрішній аспекти забезпечення конкурентних переваг. Зовнішній аспект - це ринкові чинники успіху (наприклад, якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову користь). Внутрішній аспект представляють ключові компетенції – сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення [3, с. 126].

За науковим підходом О. Малигіної, ключова компетенція підприємства може бути тільки сукупністю унікальних нематеріальних активів: ринкового капіталу (бренд, корпоративні марки, ділове співробітництво, франшизні угоди тощо), організаційного капіталу (корпоративна культура, управлінські процеси, мережеві системи, авторські права, патенти тощо), людського капіталу (освіта, кваліфікація, компетенції співробітників) [5]. Ключова компетенція підприємства, на нашу думку, є стратегічним стійким чинником конкурентної переваги, одним з найактуальніших у теперішній час.

Практична значущість чинників конкурентної переваги підприємства аналізувалась на підставі експертних оцінок та рейтингів топ-менеджерів, підприємців сфери послуг. Так, Ракша Н., під час дослідження серед чинників, що стримують підвищення конкурентоспроможності малих торговельних підприємств, шляхом опитування керівного персоналу визначила чинники недостатності фінансових коштів (46%), недосконалості нормативно-правової бази держави (37%), сильного тиску з боку конкурентів (32%), некваліфікованого персоналу підприємства (20%), низької можливості використання інформаційних технологій (12%) [13]. Зазначимо, що практики визначають чинники без структурування за складовими середовища, особливо це є характерним для підприємств малого бізнесу.

Нефедова О. під час проведення досліджень шляхом анкетування підприємців з метою визначення основних чинників, що мають формувати конкурентні переваги, визначила рейтинг внутрішніх чинників. На думку підприємців, найбільший вплив здійснюють чинники виробництва, ресурсів, що використовуються, фінансування. Продукція, що випускається, та управління підприємством порівняно менш важливі, а маркетингова і дослідницька діяльність відіграють останню роль [14]. Наведені результати анкетування датуються 2007 роком. Вивчення досвіду діяльності підприємницьких структур на теперішній час дозволяють робити висновки про наявність певного прогресу у позиціонуванні чинників внутрішнього середовища.

Василенко В., Діденко А., досліджуючи внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність малих підприємств рекреаційної сфери визначили чинники та показники, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюгу виробництва та реалізації товару; стійкість функціонування та розвитку підприємства на підставі результативного управління; зростання ліквідної вартості (ціни) підприємства (бізнесу); зростання потенціалу, диференціація інноваційної політики тощо. Основні деструктивні чинники автори систематизували за такими складовими: організаційні (слабкість матеріальної бази підприємства, низька якість продукту діяльності, низький рівень маркетингу тощо), економічні (слабкість фінансового стану, низька рентабельність, високий рівень витрат тощо), управлінські (слабкість менеджменту, низька культура управління, відсутність плановості розвитку, високий рівень плинності кадрів тощо), соціальні (нестабільність трудових відносин, соціальна незахищеність, слабкі перспективи кар'єри тощо) [15].

**Висновки.** Проведені дослідження теоретичних та практичних підходів щодо класифікації чинників конкурентних переваг підприємства дозволили запропонувати чотирьохрівневу ієрархію чинників для підприємств сфери послуг. У складі ієрархії пропонується виділяти: макрорівень, представлений сукупністю економічних, політико-правових, соціально-культурних, технологічних та демографічних чинників; мезорівень з чинниками конкурентоспроможності галузі, регіону, інфраструктури регіону, інтенсивності конкуренції та ємності ринку; мікрорівень, що включає конкурентів, споживачів, постачальників, контактні аудиторії; внутрішнє середовище, представлене системою менеджменту, операційною діяльністю, персоналом, маркетинговою, фінансовою та інноваційною діяльністю. Чинники конкурентних переваг макрорівня відповідають державній конкурентній політиці; мезорівень керується галузевою та регіональною конкурентними політиками; чинники конкурентних переваг мікрорівня та внутрішнього середовища впливають на формування конкурентної політики підприємства. Запропонована ієрархія в подальшому буде використовуватись для формування системи стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг.

#### Джерела та література:

1. Словарь современных экономических и правовых терминов / В. Н. Шимов, А. Н. Тур, Н. В. Страх и др.; под ред. В. Н. Шимова. – Мн. : Амалфея, 2002. – 816 с.
2. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : Спец-Лит, 2000. – 588 с.
3. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дубцова, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
4. Мартиненко М. М. Конкурентні переваги як шлях до розвитку підприємницької діяльності / М. М. Мартиненко, В. В. Чернега // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3 (33). – С. 88-95.
5. Малыгина О. Ключевая компетенция компании как конкурентное преимущество / О. Малыгина // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10. – С. 116-126.
6. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : наук. вид. / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 212 с.
7. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
8. Фасхийев Ч. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Ч. Фасхийев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 69-80.
9. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издат.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
10. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
11. Дубинина Н. А. Факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник АГТУ. – 2006. – № 4 (33). – С. 42-45.
12. Царенко О. В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика : монографія / О. В. Царенко. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2009. – 504 с.
13. Ракша Н. Щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва в Україні / Н. Ракша // Економіст. – 2006. – № 3. – С. 52-54.
14. Нефедова О. Г. Прикладний аспект оцінки конкурентоспроможності підприємств / О. Г. Нефедова // Регіональна економіка. – 2007. – № 4. – С. 196-201.
15. Василенко В. А. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества малых предприятий рекреационной сферы / В. А. Василенко, А. Н. Диденко // Культура народов Причерноморья. – 2007. – № 112. – С. 24-27.