

**Цьвок Д.Р.**

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

**Яворська Н.П.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри підприємництва

та екологічної експертизи товарів

Національного університету «Львівська політехніка»

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У статті узагальнено підходи різних вчених до визначення джерел формування конкурентних переваг. Визначено базис загальної конкурентної переваги підприємства – внутрішні конкурентні переваги, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Конкретизовано, що процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, між якими існує тісний взаємозв'язок. Установлено, що перелік джерел створення конкурентної переваги достатньо великий та різноманітний, проте важливим фактором забезпечення конкурентної переваги підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках є співвідношення ціни й якості. Доведено, що успішне формування конкурентних переваг повинне базуватися на якісному, кількісному та вартісному підходах за рахунок розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукції.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, джерела формування, зовнішні фактори забезпечення конкурентної переваги, внутрішні фактори забезпечення конкурентної переваги, ціна, якість, якісний підхід, кількісний підхід, вартісний підхід.

В статье обобщены подходы разных ученых к определению источников формирования конкурентных преимуществ. Определен базис общего конкурентного преимущества предприятия – внутренние конкурентные преимущества, которые отображают потенциал достижения предприятием своих конкурентных позиций. Конкретизировано, что процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия начинается с идеи ее создания путем определения соответствующего источника под воздействием внутренних и внешних факторов, между которыми существует тесная взаимосвязь. Установлено, что перечень источников создания конкурентного преимущества достаточно большой и разнообразный, однако важным фактором обеспечения конкурентного преимущества предприятия на внутреннем и внешнем рынках является соотношение цены и качества. Доказано, что успешное формирование конкурентных преимуществ должно базироваться на качественном, количественном и стоимостном подходах за счет развития качественных и количественных характеристик процесса или продукции.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, источники формирования, внешние факторы обеспечения конкурентного преимущества, внутренние факторы обеспечения конкурентного преимущества, цена, качество, качественный подход, количественный подход, стоимостный подход.

**Постановка проблеми.** Сьогодні у зв'язку з інтеграцією економіки України в європейський економічний простір та глобалізацією світової економіки суттєво змінюються умови функціонування підприємств України. Нагальною проблемою залишається низька конкурентоспроможність української продукції та вітчизняних підприємств у цілому, з огляду на те, що проблеми функціонування та розвитку вітчизняних підприємств загострилися внаслідок насичення ринків і посилення інтенсивності конкуренції на них. Усе це зумовлює необхідність пошуку шляхів формування конкурентних переваг підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Технології формування конкурентних переваг на

різних рівнях економічної системи досліджено в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: М. Портера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Байя, Г. Азоева, В. Василенка, В. Маркової, А. Вовчака, І. Должанського, Л. Лісовської, Л. Іванця, О. Янкового, А. Юданова, Р. Фатхутдінова, М. Чорної та ін. Проблеми формування конкурентних переваг за допомогою різних концепцій досліджували вчені та економісти різних держав, а саме: Я. Криворучко, Р. Коуз, Ф. Вебстер, М. Смирнова, Е. Сисоева, Б. Воловиков, Г. Самошилова, Э. Чачашвили та ін. Науковці систематизують наявні теорії та підходи за різними критеріями, визначають їх концептуальні положення, пропонують авторські підходи

з урахуванням напрацьованого досвіду, а також змін чинників зовнішнього середовища, стану та темпів розвитку ринку тощо. Незважаючи на велику кількість досліджень із даної тематики, недостатньо розглянутим залишається питання управління конкурентними перевагами підприємств. Разом із тим, найважливішою проблемою для вітчизняних підприємств є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. В основі ефективного вирішення цієї проблеми лежить формування конкурентних переваг підприємства.

**Метою дослідження** є вивчення сутності підходів до джерел формування конкурентних переваг, аналіз взаємозв'язків між концепціями конкурентних переваг та підходами до джерел їх формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Набуття й утримання конкурентних переваг підприємствами залежить передусім від їх джерел.

Ф. Котлер вважає джерелом конкурентних переваг підприємства його відмінні особливості [2, с. 70]. М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги підприємства полягає у способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того щоб забезпечити їх удале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів діяльності слугує фундаментом не тільки конкурентної переваги, а й стійкості цієї переваги. До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підбрану систему видів діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху [3, с. 94].

На думку Є. Бройдо, конкурентна перевага формується завдяки будь-якій суттєвій відмінності, чи то власні активи, доступ до розподілу та постачання або на основі кваліфікації персоналу, його знань, компетентності та майстерності, які дають змогу одному підприємству краще забезпечувати потреби споживача, ніж інші [4, с. 8]. Будь-який фактор, який робить свій внесок в існування чи розширення цих відмінностей, може служити джерелом конкурентної переваги.

Л. Шеховцова зазначає, що джерелами конкурентних переваг слід уважати [5, с. 13]: фактори виробництва (природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфіковану робочу силу); ефективно інвестування в освіту, технології, ліцензії; створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій; використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання.

Як джерела досягнення конкурентних переваг Л. Лігоненко виділяє: суттєве зниження

собівартості продукції за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дає змогу мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати; розгортання діяльності в сегментах із кращими умовами, наприклад із найкращим податковим кліматом [6, с. 15].

Ж.-Ж. Ламбен визначає три групи факторів формування конкурентних переваг підприємства [1, с. 369–371]: якість продукції (відмінні якості товару, які мають підвищену цінність для споживача); витрати виробництва (переваги підприємства в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, адміністрування й управління товаром) та ключові компетенції (особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача).

Як вважає А. Кей, джерелами виникнення відмінних можливостей підприємства можуть бути такі фактори [7, с. 98]: структура – унікальна мережа внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, яка забезпечує їй високоефективну діяльність, тобто наявність таких унікальних відносин із постачальниками, дистриб'юторами і клієнтами, яких немає у конкурентів; репутація, в основі якої лежить кілька джерел, включаючи якість продукту, його характеристики, дизайн, обслуговування тощо; інновації – здатність підприємства випереджати суперників і утримувати лідерство залежить від його досягнень у сфері наукових досліджень, проектування, нових розробок і маркетингової політики; стратегічні активи – природна монополія, патенти і авторські права, що обмежують конкуренцію, також сприяють придбанню конкурентної переваги.

В. Василенко та Т. Ткаченко відзначають, що до найбільш типових джерел створення конкурентних переваг можна віднести: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товару; нові запити споживачів; поява нового сегмента ринку; зміни правил гри на ринку [8, с. 347–350]. Особливим джерелом вчені виділяють інформацію про власний бізнес, а також професійні навички, що дають можливість отримати й обробити таку інформацію таким чином, що результатом стає конкретна конкурентна перевага.

Т. Харчук серед факторів створення конкурентних переваг виділяє такі [9, с. 70]: відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів; ключові компетенції – особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність

для споживачів; поява нових технологій; нові запити покупців чи ті запити, що змінилися; поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції; зміна вартості чи видів компонентів виробництва; зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища; швидкість створення та реалізації інновацій; здатність відмовитися від наявної конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; вдосконалення власного виробництва; ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення.

Узагальнюючи підходи різних учених до визначення джерел формування конкурентних переваг, встановлено, що джерелами формування конкурентних переваг підприємства можуть бути: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності.

Слід також зазначити, що в науковій літературі виділяють три концепції, що визначають головні джерела формування конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах функціонування: інституційну, ринкову та ресурсну [10–16]. Інституційна концепція будується на тому, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства в навколишнє бізнес-середовище, його інформаційне поле і систему галузевих і ринкових зв'язків. У межах ринкової концепції успішність підприємства в конкуренції залежить від специфіки галузі, виду і масштабу конкурентної боротьби, а також від поведінки самого підприємства на ринку. Ресурсна концепція базується на точці зору, що джерелами конкурентної переваги підприємства є виняткове поєднання її ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, а також управління ними.

Серед науковців також сформувалися підходи, в яких пропонується об'єднати ринковий, ресурсний та інституційний підходи для формування конкурентних переваг підприємства. Так, Є. Смирнов, обґрунтовуючи власний підхід із позицій стратегічного бачення та операційної ефективності, дотримувався саме такої позиції [15, с. 3]. Отже, доцільно зазначити, що для формування конкурентних переваг недостатньо тільки внутрішніх або зовнішніх джерел, їх необхідно розглядати комплексно, тому що без розвитку ключових компетенцій підприємства неможливо максимально задовольнити потреби споживачів.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів: відмінної якості, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів; ключових компетенцій; швидкості створення та реалізації інновацій; здатності відмовитися від наявної конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; вдосконалення власного виробництва; ефективного використання всіх видів ресурсів та їх оптимального структурного співвідношення [17, с. 69–70].

Таким чином, спостерігаємо, що достатньо розповсюдженим серед науковців є підхід, за якого і фактор (чинник, умова), і джерело сприймають як основу створення конкурентної переваги, тобто джерело конкурентної переваги є результатом впливу низки факторів. Уважаємо такий підхід досить суперечливим та дискусійним, адже фактор – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси, а джерело – це початок походження будь-чого. Тобто результатом впливу факторів є безпосередньо конкурентна перевага, а її джерело – це вихідна ідея, задум, реалізація якої за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стійкі конкурентні позиції.

Фактори зумовлюють сильні або слабкі сторони підприємства під час порівняння їх із відповідними факторами інших підприємств для виявлення конкурентних переваг. Джерело конкурентної переваги – це основа для встановлення кількісного та вартісного значення величини переваги. Так, найкраща технологія виробництва продукції – фактор, а зниження витрат виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу, збільшення продуктивності праці – джерела переваги, які з'являються внаслідок використання технології. Досягнутий підприємством результат, як правило, – це синергія. При цьому важливим моментом є міра впливу кожного фактора у кількісному чи вартісному вимірі на підсумковий результат.

Так, Р. Фатхутдінов стверджує, що механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [18, с. 316].

Залежно від різних факторів Ж.-Ж. Ламбен згрупував конкурентні переваги підприємства у дві категорії, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми [1, с. 368–372].

Конкурентна перевага є внутрішньою, якщо вона базується на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, управління підприємством або продукцією, яке створює цінність для виробника, даючи змогу домогтися собівартості меншої, ніж у конкурента [1, с. 368–372]. До внутрішніх конкурентних переваг належать: виробничі; технологічні; кваліфікаційні; організаційні; управлінські; інноваційні; спадкові; економічні та географічні.

Аналіз показує, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні конкурентні переваги, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Швидко вплинути на зовнішні фактори підприємство не в змозі, але внутрішні фактори є майже цілком контрольованими керівництвом підприємства, тобто менеджмент має всі необхідні умови для контролю цих факторів.

Таким чином, процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок (рис. 1).

Обравши джерело конкурентної переваги, необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори для можливості використання їх впливу на створення переваги підприємства на конкурентному ринку. Такі зовнішні фактори, як загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство, політика уряду у сфері обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок, рівень інтеграції процесу виробництва і реаліза-

ції в компанії, рівень розвитку інфраструктури ринку та інші можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на процес формування конкурентних переваг з урахуванням джерела, яке обрано за основу цього процесу.

Теоретичне уточнення взаємозв'язку основних понять, які пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства, має практичну значущість, оскільки дасть змогу керівництву підприємства вже на початковому етапі створення конкурентних переваг визначити, що брати за основу конкурентної переваги і який результат має бути досягнутий.

Слід зазначити, що можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів. Одним із вирішальних факторів успіху підприємства та важливою конкурентною перевагою є ціна – якість. Співвідношення ціни й якості – системна характеристика конкурентоспроможності підприємства загалом. Якість продукції визначається мірою товарів (робіт чи послуг) відповідати вимогам стандартів та задовольняти потреби споживачів відповідно до призначення продукції. Сьогодні в умовах мінливої економічної та політичної ситуації в Україні перспектива виходу українських підприємств на європейський та інші міжнародні ринки виробництва високоякісних продуктів є дуже актуальною.

Для отримання конкурентних переваг підприємства спочатку потрібно визначитися з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів достатньо вичерпно проведено у статті Дж. Дея та Б. Венслі [19, с. 66–67], де виділено два основних підходи до отримання конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство отримує конкурентні переваги, коли її товари краще, ніж товари конкурентів, задовольняють потреби споживачів. У силу останнього вважається, що цей під-

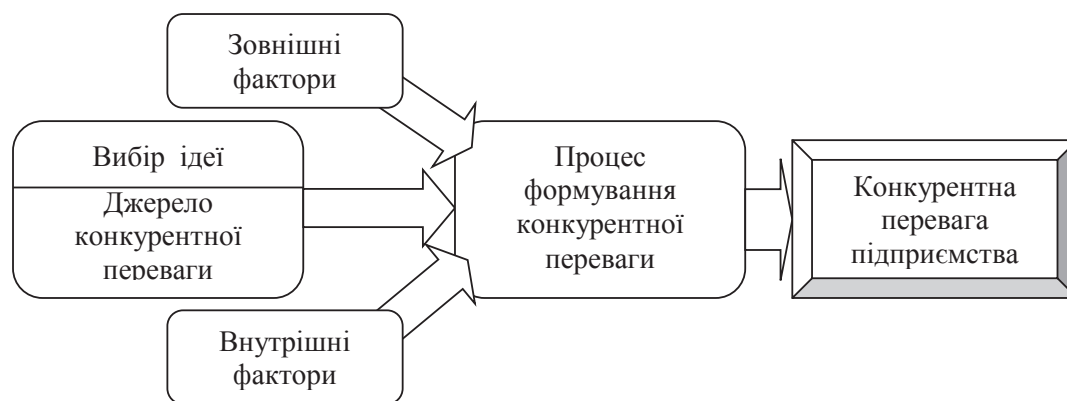


Рис. 1. Теоретичне уточнення взаємозв'язку факторів та джерел формування конкурентної переваги підприємства



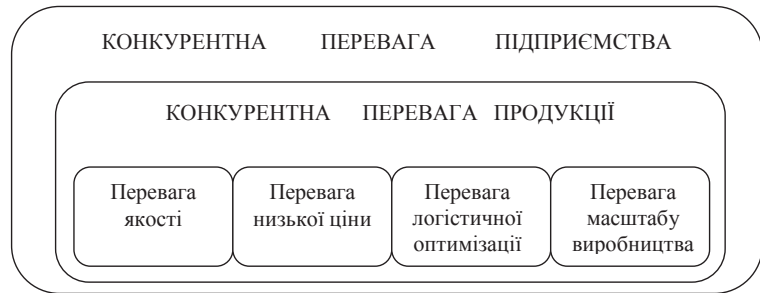
хід є більш задовільним із погляду концепції маркетингу. Застосування цього підходу передбачає концентрацію фірми на потребах споживачів, застосування методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів товарами фірми [20, с. 45].

На протипагу попередньому підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії й тактиці протидії конкурентам. У межах цього підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища [21, с. 3].

Основна відмінність більшості вітчизняних підприємств, а особливо промислових, від їх закордонних конкурентів полягає у тому, що вони на порядок чи у кілька разів менш ефективні й капіталомісткі. Відповідно, для формування власних конкурентних переваг необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають закордонні конкуренти, що дуже проблематично, або концентрувати свої ресурси тільки на найбільш перспективних напрямках діяльності [22, с. 116].

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках призводить до того, що в найближчій перспективі конкурентоспроможними будуть ті підприємства, які матимуть конкурентні переваги в усіх сферах, а саме: у зниженні витрат, поліпшенні якості та розширенні асортименту продукції, забезпеченні гнучкості виробництва, підвищенні рентабельності, впровадженні інновацій, розвитку знань тощо.

Конкурентна перевага підприємства залежить від конкурентної переваги продукції (робіт чи послуг), а саме якою мірою продукція підприємства задовольняє вимоги споживача. Конкурентна перевага продукції, своєю чергою, визначається шляхом зіставлення якості, яка відповідає певним вимогам, із ціною на дану продукцію тощо (рис. 2).



**Рис. 2. Залежність конкурентної переваги підприємства від конкурентної переваги продукції**

Успішне функціонування підприємства залежить від того, наскільки швидко підприємство зможе сконцентрувати свої зусилля для виготовлення продукції високої якості із забезпеченням найменших витрат, найбільшої кількості, з ефективним використанням ресурсів та встановленням вдалої ціни для споживача. Передусім підприємству потрібно співставити вимоги ринку виробників із вимогами ринку споживачів. Виходячи із цього, за рахунок стимулювання всіх виробничих підрозділів та їх працівників у напрямі підвищення якості продукції, а також поєднання потрібних вимог ринку щодо якісних характеристик, показників якості, ціни та часу формуються конкурентні переваги підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Успішне формування конкурентних переваг повинне базуватися на якісному, кількісному та вартісному підходах за рахунок розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукції. Такий підхід до досягнення конкурентних переваг відрізняється від наявних тим, що зменшення собівартості продукції відбувається як за рахунок використання дешевших ресурсів, так і за рахунок упровадження більш продуктивних технологій. Переваги в якості досягаються за рахунок упровадження нових продуктів з унікальними або суттєво вдосконаленими властивостями. Переваги в обслуговуванні споживача досягаються за рахунок використання інформаційних технологій та організаційних інновацій.

#### Список використаних джерел:

1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
3. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
4. Бройдо Е.А. Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей: автореф. дис. ... канд. наук: спец. 08.00.05 / Е.А. Бройдо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dissercat.kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykh-vozmozhno>.
5. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания / Л.С. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4(24). – С. 11–16.

6. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій / Л.О. Лігоненко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.; відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2005. – 310 с.
7. Кэмпбелл Д. Стратегический менеджмент: [учебник] // Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003. – 336 с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; вид. 2-е, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
9. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.
10. Ткачова С.С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів / С.С. Ткачова // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2012. – Т. 25(64). – № 2. – С. 160–168.
11. Сысоева Е.А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования / Е.А. Сысоева // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 5. – С. 47–51.
12. Чачашвили Э.С. Эволюция стратегического маркетинга / Э.С. Чачашвили // Научные ведомости БелГУ. История. Политология. Экономика. Информатика. – 2009. – Вып. 11/1. – № 9. – С. 76–81.
13. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
14. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства / Л.С. Лісовська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009\\_640/20.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009_640/20.pdf).
15. Смирнов Є.М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства / Є.М. Смирнов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuiv.gov.ua/portal/soc.../64.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc.../64.pdf).
16. Ягафарова Е.Ф. Устойчивость конкурентного преимущества фирмы с точки зрения ресурсной концепции / Е.Ф. Ягафарова // Известия ПГПУ. – 2008. – № 6(10). – С. 30–35.
17. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.
18. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: [учебник] / Р.А. Фатхутдинов; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Маркет ДС, 2008. – 426 с.
19. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // Journal of Marketing. 1988. – April. Vol. 52. – P. 65–72.
20. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства / О. Зозульов // Маркетинг і реклама. – 2002. – № 9. – С.44–47.
21. Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>.
22. Грозный И.С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте: [монография] / И.С. Грозный. – Донецк: Схід, 2008. – 328 с.

## FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

Research of scientific sources allowed defining that as are not unanimity in understanding of essence of competitive edges of enterprise and their classification, so exist and different approaches in relation to determination of sources of their forming. The approaches of different scholars to the determination of sources of competitive advantage formation are generalized.

The basis of the general competitive advantage of the enterprise is determined – internal competitive advantages, which reflect the potential of the enterprise to achieve its competitive positions. It is specified, that the process of forming of competitive advantages of enterprise is begun with the idea of its creation by determination of the proper source under act of internal and external factors which close intercommunication is between.

The conducted research certifies that the list of sources of creation of competitive edge is large enough and various, but the crucial factors of the company's success and the important competitive advantage is the price and quality ratio – the systemic characteristic of the competitiveness of the enterprise, that it is the improvement of the level of product quality of the enterprise that is very important factor in ensuring the competitive advantages in the domestic and foreign markets.

It has been proved that the successful formation of competitive advantages should be based on high-quality, quantitative and cost approaches due to development of high-quality and quantitative descriptions of process or products which provides for. Such an approach to achieving competitive advantages differs from the existing ones by the fact that diminishing of unit cost takes place both due to the use of more cheap resources and due to introduction of more productive technologies. Advantages in quality are arrived at due to introduction of new products with unique or substantially improved properties. Advantages in maintenance of user are arrived at due to the use of information technologies and organizational innovations.

**Key words:** competitive edge, forming sources, external factors of providing of competitive edge, internal factors of providing of competitive edge, price, quality, high-quality approach, quantitative approach, cost approach.