

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. 2023. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.37>

УДК 631.11:339.137.2

Н. А. Славіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3761-9865>

О. С. Лаврук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-237X>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

N. Slavina,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University*

O. Lavruk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University*

IMPROVEMENT OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Досліджено розвиток поняття конкурентна перевага та охарактеризовано її основні принципи. Уточнено сутність окремих категорій теорії конкуренції. Обґрунтовано системно-функціональний підхід до управління конкурентними перевагами. Сформовано можливості забезпечення конкурентних переваг підприємств та результативність управління ними. Виходячи із такої позиції, нами відображено основні напрями діяльності виконавців у системі управління та розвитку конкурентних переваг підприємства. Запропонована схема формування системи управління розвитком конкурентних переваг, яка включає в себе декілька етапів, що згруповані за певними параметрами. Обґрунтовано результативну систему управління конкурентними перевагами в концепції стратегічного розвитку підприємств. Запропонована логічна схема формування результативної системи управління розвитком конкурентних переваг із врахуванням стадій її формування за основними параметрами, напрямів розвитку, типів поведінки та реакції, видів та вимог управління, що дозволяє підвищити обґрунтованість системи конкурентних переваг, структури її управління і розвитку.

The development of the concept of competitive advantage was studied and its main principles were characterized. The essence of certain categories of the theory of competition and the development of competitive advantages of the enterprise are clarified and characterized as a process that requires constant improvement of existing and formation of new qualitative and quantitative characteristics, properties of the enterprise, support of existing and search for new effective competitive advantages in accordance with the stages of economic development, stages of the life cycle, formed the system of competitive advantages of the enterprise and the life cycle of competitive advantage to increase competitiveness, strengthen the position and increase market share and obtain the largest gap between real and potential enterprises of competitors.

The system-functional approach to the management of competitive advantages is substantiated. The possibilities of ensuring the competitive advantages of enterprises and the effectiveness of their management have been formed, based on this position, we have reflected the general, main directions of the activities of the performers in the system of management and development of the competitive advantages of the enterprise.

The proposed scheme for the formation of a management system for the development of competitive advantages includes several stages grouped according to certain parameters. An effective system of managing competitive advantages in the concept of strategic development of enterprises is substantiated. The proposed logical scheme for the formation of an effective management system for the development of competitive advantages, taking into account the stages of its formation according to the main parameters, directions of development, types of behavior and reaction, types and requirements of management, which allows to increase the validity of the system of competitive advantages, the structure of its management and development.

Ключові слова: конкурентні переваги, система управління конкурентними перевагами підприємств, розвиток конкурентних переваг, конкурентний потенціал, конкурентоспроможність.

Key words: competitive advantages, system of management of competitive advantages of enterprises, development of competitive advantages, competitive potential, competitiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зміни в економічному середовищі, які викликані глобалізацією ринків, загостренням конкуренції, інтеграцією світового господарства, зумовлюють потребу у формуванні результативної системи управління розвитком конкурентних переваг підприємств, спрямованої на підвищення ефективності їх діяльності. Конкурентні переваги виконують роль засобу конкуренції і можуть бути реалізовані завдяки результативному менеджменту та системі обраних стратегій. При цьому увагу слід акцентувати на формуванні конкурентних переваг та їх розвитку як системної цілісності через складові забезпечення цілей економічного, соціального та екологічного розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним надбанням дослідження проблем конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств є наукові праці вітчизняних та іноземних вчених: Г. Л. Азоєва, І. Ансоффа, Д. О. Барабася, А. В. Войчака, В. П. Галушко,

О. Д. Гудзинського, О. І. Драган, С. М. Кваші, М. Й. Маліка та інших дослідників. Проте у більшості наукових праць не повною мірою розкрито управління розвитком конкурентних переваг господарюючих структур з позиції системного підходу. Мало уваги приділяється розкриттю глобалізаційних інтеграційних процесів, динаміки конкурентного середовища в обґрунтуванні конкурентних переваг підприємств як системи. Розв'язання вищезазначених проблем покладено в основу вибору теми нашого дослідження, що характеризує її актуальність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентна перевага являє собою відносний показник переваги підприємства над конкурентами у всіх сферах своєї діяльності, який характеризує ефективність використання потенціалу підприємства і визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Управління процесами формування і розвитку конкурентних переваг підприємства передбачає управління функціональними сферами діяльності підприємства, тобто процесами виробництва, науково-дослідницької діяльності, маркетингу (складування, продажу і закупок), фінансово-інвестиційної діяльності. Основною функцією системи управління є інтеграція цих процесів, що забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг і являють собою об'єкти управління. Система управління конкурентними перевагами підприємства – це система управління ефективним функціонуванням і розвитком підприємства [3, с.42].

Це положення визначає необхідність використання системного підходу як при дослідженні процесів формування і розвитку, так і при управлінні ними. Ефективність функціонування системи управління конкурентними перевагами підприємства повною мірою буде залежати від ступеня адаптивності і гнучкості до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Відповідно до цього при

управлінні конкурентними перевагами підприємства необхідно використовувати ситуаційний підхід, який враховує сформовану ситуацію на підприємстві та особливості зовнішнього середовища, а також динамічний підхід, який дозволяє адекватно оцінити процеси формування і розвитку конкурентних переваг підприємства. За процесним підходом конкурентними перевагами управляють поетапно, що передбачає визначену логічну послідовність дій. При цьому процес управління конкурентними перевагами має стратегічний характер.

Система управління конкурентними перевагами підприємства базується на сукупності взаємозалежних принципів:

інтеграції – визначає взаємодію і узгодженість функціональних областей діяльності підприємства для досягнення мети на загальній інформаційній основі;

системності і комплексності – досягається тільки шляхом виконання визначеного комплексу розроблених і реалізованих заходів щодо формування і розвитку конкурентних переваг підприємства;

гнучкості – забезпечує можливість удосконалення системи управління за рахунок накопичення, зміни, доповнення і використання інформаційної бази знань підприємства;

адаптивності – обумовлює необхідність управління конкурентними перевагами відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Цей принцип вимагає виявлення та обліку всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем;

динамічності – визначає динамічний характер аналізу й оцінки керованих процесів, тому що процеси формування і розвитку конкурентних переваг є безупинними;

інноваційного характеру процесів розвитку конкурентних переваг – визначає й обумовлює напрямок і пріоритетність розробки заходів щодо управління конкурентними перевагами [4, с.32].

Забезпечення довгострокової й конкурентоспроможної діяльності підприємств досягається через результативну систему управління та її адаптації до змін ринкового середовища. Система управління конкурентними перевагами та їх розвитку як складова загальної системи менеджменту підприємства трансформується в задачу адаптації суб'єктів господарювання до змін у конкурентному середовищі та забезпечення їх довгострокової діяльності. Основним елементом формування результативної системи управління конкурентними перевагами та їх розвитку, на нашу думку, є стратегічна орієнтація підприємств. Конкурентні переваги виступають і як ціль і, як засіб досягнення конкурентоспроможності підприємств. У такому випадку виникає необхідність розглядати процес формування та функціонування системи управління розвитком конкурентних переваг у взаємозв'язку і взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства та системи менеджменту в цілому. Система управління є основним напрямом формування конкурентних переваг і саме вона забезпечує їх реалізацію.

Система управління конкурентними перевагами та їх розвитку характеризується певною кількістю елементів, передумовами і принципами формування, етапами управління, методами оцінки результативності й ефективності, а також системи обраних стратегій управління. Управління конкурентними перевагами розглядається як функція управління діяльністю підприємства в цілому, що пов'язана з управлінням господарською діяльністю підприємства, досягненням його стратегічної цілі та розвитку. Це система, що складається із підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства, які не функціонують ізольовано й потребують узгодження та координації дій окремих напрямів, відзначається відкритістю, своєчасним реагуванням та адаптацією до зміни зовнішньої та внутрішньої інформації.

Інтеграція кожної підсистеми управління конкурентними перевагами забезпечить єдину інформаційну базу щодо виявлення можливостей формування нових, оцінки існуючих конкурентних переваг та розробки стратегій з підтримки їхнього розвитку, розробки тактики та програми

конкурентної поведінки підприємства на ринку. Структура системи конкурентних переваг підприємства представлена на рис. 1.



Рис. 1. Структура системи конкурентних переваг підприємства
Джерело: сформовано на основі [1; 3].

Згідно зі структурою системи конкурентних переваг на підприємстві, яка представлена, формування їх і розвиток залежить від інтеграційних процесів функціональних систем управління, а також функціональних обов'язків структурних підрозділів підприємства.

Виходячи із такої позиції, нами відображено загальні, основні напрями діяльності виконавців у системі управління та розвитку конкурентних переваг підприємства (табл. 1).

Таким чином, залежно від поточних і стратегічних цілей, обраних стратегій розвитку, вимог зовнішнього середовища, існуючого потенціалу, можливостей формування конкурентних переваг підприємства, система їх управління і розвитку має бути націлена на інтеграційні процеси взаємодії функціональних систем управління підприємством і базуватися на принципі їх синергетичної дії.

Таблиця 1. Розподіл напрямів діяльності між виконавцями в системі управління конкурентними перевагами

Напрямок діяльності (функціональні обов'язки)	Відповідальні за напрямом діяльності в системі управління конкурентними перевагами
1	2
Визначення місії та стратегічних цілей підприємства	Керівництво підприємства
Визначення загальної та функціональних стратегій розвитку підприємства	Керівництво підприємства
Визначення життєвого циклу підприємства	Керівництво підприємства
Моніторинг та оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Відділ маркетингу
Збір, систематизація та аналіз інформації про стан ринку збуту, реальних і потенційних конкурентів і споживачів, організація збуту та реклами	Відділ маркетингу, відділ збуту
Аналіз та оцінка існуючих конкурентних переваг та виявлення негативних факторів впливу	Функціональні підрозділи підприємства
Оцінка результативності та ефективності існуючих конкурентних переваг шляхом розрахунку інтегрального показника та визначення рівня економічного розвитку підприємства	Планово-економічний відділ
Аналіз й оцінка потенціалу у формуванні конкурентних переваг, а також негативних тенденцій його розвитку	Функціональні підрозділи підприємства
Аналіз результатів показників конкурентних переваг, їх динаміки, а також уточнення напрямів та орієнтації стратегічного розвитку підприємства	Керівництво підприємства, планово-економічний відділ, відділ маркетингу
Уточнення критеріїв вибору стратегії, формування нової чи коригування загальної та функціональних стратегій залежно від сильних сторін та можливостей	Керівництво підприємства
Створення необхідних умов та обґрунтування механізмів у формуванні системи конкурентних переваг залежно від обраних стратегій та ефективності їх управління	Керівництво та функціональні підрозділи підприємства
Контроль за виконанням стратегічних рішень та оцінка їх ефективності і результативності	Керівництво підприємства, керівники функціональних підрозділів

Джерело: Систематизовано та узагальнено на основі [3;4].

Розвиток конкурентних переваг підприємства, на нашу думку, – це процес постійного вдосконалення наявних і формування нових якісно-кількісних характеристик, властивостей підприємства, підтримка існуючих і пошук нових ефективних конкурентних переваг відповідно до стадій економічного розвитку, стадій життєвого циклу, сформованої системи конкурентних переваг підприємства та життєвого циклу конкурентної переваги для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позиції та збільшення

частки ринку й отримання найбільшого розриву між реальними та потенційними підприємствами конкурентами.

Схема процесу розвитку конкурентних переваг підприємства наведена на рис. 2.



Рис. 2. Схема процесу розвитку конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

Процес розвитку конкурентних переваг підприємства ґрунтується на виникненні впливів різної природи і сили. Якісні характеристики (природа, джерело виникнення, сила) визначають контури подальшого прийняття рішення щодо існування й розвитку конкурентної переваги підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства у ринковому середовищі обумовлюється завдяки ефективній системі управління розвитком конкурентних переваг, в основу якої нами покладено системну цілісність: визначення цільової спрямованості діяльності підприємств, цільової

спрямованості менеджменту розвитку конкурентних переваг, задач управління конкурентними перевагами підприємств, механізмів управління конкурентними перевагами, методологічного забезпечення, суб'єктів та об'єктів управління конкурентних переваг. При такому підході до формування результативної системи управління розвитком конкурентних переваг підприємств повинні враховуватися особливості розвитку глобального середовища, міжнародного, національного.

Узагальнивши точки зору окремих науковців і виходячи із логіки нашого дослідження, забезпечення успіху діяльності підприємств вимагає підходу до формування результативної системи управління розвитком конкурентних переваг (табл. 2).

Таблиця 2. Формування результативної системи управління розвитком конкурентних переваг підприємств

Основні блоки формування результативної системи	Параметри забезпечення формування результативної системи
I блок – обґрунтування концепції стратегічного розвитку підприємств	Обґрунтовуються місія, стратегічні цілі та напрями розвитку, типи поведінки підприємств
II блок – обґрунтування загальної стратегії розвитку підприємств	Здійснюється комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовищ
III блок – формування системи управління розвитком конкурентних переваг, адекватних обраним стратегіям конкурентоспроможного розвитку підприємств	Обґрунтовуються загальна та функціональні стратегії розвитку системи конкурентних переваг, фактори і потенціал розвитку конкурентних переваг, критерії оцінки результативності системи конкурентних переваг, організаційно-економічні, соціально-психологічні механізми розвитку конкурентних переваг
IV блок – формування системи управління конкурентними перевагами підприємств з урахуванням вимог:	– стратегічного, антикризового, інноваційного, маркетингового, конкурентоспроможного, фінансового, функціонально-забезпечуючого спрямування; – займаної конкурентної позиції, типу поведінки та реакції підприємств, обраних стратегій та ін.
V блок – формування системи інформаційного забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємств з урахуванням вимог в розрізі:	видів конкурентних переваг, сформованих можливостей, цілей і задач, суб'єктів прийняття рішень, суб'єктів виконання рішень, виникнення опору індивідів і команд, визначених стратегій, типів управління
VI блок – обґрунтування рішень стратегічного, оперативного характеру розвитку конкурентних переваг з урахуванням:	організаційно-управлінських, моніторингово-діагностичних, функціонально-забезпечуючих аспектів

Джерело: Власні дослідження.

Даний підхід включає напрями й умови формування конкурентних переваг із використанням потенційних можливостей, сильних сторін і створення резервів подальшого їх розвитку, а також обґрунтування концепції взаємозв'язку конкурентних переваг як системної цілісності.

Запропонована нами схема формування системи управління розвитку конкурентних переваг включає в себе декілька етапів, що згруповані за певними параметрами: обґрунтування конкурентоспроможних стратегій розвитку конкурентних переваг, альтернатив і вибір стратегії розвитку системи конкурентних переваг за напрямками діяльності підприємства; обґрунтування функціональних стратегій розвитку системи конкурентних переваг; визначення тактики реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг; розробка критеріїв конкурентоспроможної діяльності підприємства; обґрунтування факторів та потенціалу розвитку конкурентних переваг; розробка критеріїв оцінки результативності системи конкурентних переваг; формування організаційного, економічного та соціально-психологічного механізму розвитку конкурентних переваг; формування системи управління конкурентними перевагами підприємства за типами управління з урахуванням системи вимог; формування системи інформаційного забезпечення з урахуванням вимог щодо забезпечення інформації; обґрунтування управлінських рішень стратегічного, поточного, оперативного характеру розвитку конкурентних переваг; закріплення лінійних і функціональних виконавців, відповідальних осіб; здійснення моніторингової, діагностичної, організаційної, обліково-аналітичної, контрольної і прогнозуючої діяльності управління організацією та системою конкурентних переваг; забезпечення коригувальних дій реалізації стратегій; оцінка результативності управління конкурентними перевагами та організації в цілому.

По-перше, необхідно обґрунтувати місію, концепцію, напрями, орієнтири, цілі, задачі, тип поведінки, загальну та функціональні стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства. Далі розглянути і можливості

потенціалу забезпечення й розвитку конкурентних переваг через комплексну оцінку зовнішнього середовища за напрямками кожного рівня, а також внутрішнього середовища за сформованою системою існуючих конкурентних переваг, сильних сторін, потенціалу конкурентних переваг, можливостей і резервів за видовою складовою, а також організаційної їх взаємодії.

Враховуючи відмінності підприємств за змістом, глибиною економічного розвитку і конкурентних переваг, необхідно використати певні обмеження у відносному значенні щодо окремих факторів для забезпечення глибини запропонованих заходів змін. Такий підхід дозволить підприємствам орієнтуватися у своїй діяльності на вищий рівень розвитку, дає змогу визначити заходи стратегічної орієнтації, які різняться за своєю суттю із врахуванням параметрів відмінностей кожного із господарств.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Формування системи управління розвитком конкурентних переваг підприємств як цілісності з урахуванням основних принципів дозволяє визначати конкурентні переваги у забезпеченні конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств. Процес розвитку конкурентних переваг забезпечує постійне їх вдосконалення та орієнтацію підприємств на успіх у ринковому середовищі. Запропонована нами логічна схема формування результативної системи управління розвитком конкурентних переваг із врахуванням стадій її формування за основними параметрами, напрямів розвитку, типів поведінки та реакції, видів та вимог управління дозволяє підвищити обґрунтованість системи конкурентних переваг, структури її управління і розвитку.

Література

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
2. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна: Зб. наук. праць. Економічна серія.* 2008. С. 63-67.
3. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал

підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід Чорноморського державного університету ім. Петра Могили*, 2011. №7. С. 41-42.

4. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [монографія]. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

5. Славіна Н.А, Лаврук О.С. Бенчмаркінг як інструмент маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Том 2. Вип. 26. С.229-235.

References

1. Hudzynskyi, O. D., Sudomyr, S. M. and Hurenko, T. O. (2010), *Upravlinnya formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryyemstv (teoretyko-metodolohichnyy aspekt)* [Management of formation of competitive potential of enterprises (theoretical and methodological aspect)], IPK of the DSU, Kyiv, Ukraine.

2. Zlyden, I. M. (2008), “Conceptual Principles of System Management by Competitive Potential”, *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu im. V. N. Karazina: 3b. nauk.prats'. Ekonomichna seriya*, pp. 63-67.

3. Bliznuk, S. V. and Ostapenko, A. V. (2011), “Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid Chornomors'koho derzhavnoho universytetu im. Petra Mohyly*, vol. 7, pp. 41-42.

4. Ivanov, YU. B., Orlov, P. A. and Ivanova, O. YU. (2008), *Konkurentni perevahy pidpryyemstva: otsinka, formuvannya ta rozvytok* [Competitive advantages of the enterprise: assessment, formation and development], INZHEK, Kharkiv, Ukraine.

5. Slavina, N. A. and Lavruk, O. S. (2017), “Benchmarking as an instrument of marketing activity of agrarian enterprise”, *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, vol. 26(2), pp. 229-235.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2023 р.