

УДК 339.137.2

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА MANAGING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

**Лавриненко Е.Т.**

магістрант,  
Київський національний університет технологій та дизайну

**Невмержицька С.М.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті визначено сутність конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано складники управління конкурентними перевагами та напрями вдосконалення економічного механізму забезпечення конкурентних переваг підприємства. Досліджено основні напрями підвищення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах та запропоновано етапи інформаційно-аналітичної оцінки під час прийняття стратегічних рішень щодо управління конкурентоспроможністю.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління конкурентними перевагами.

*В статье определена сущность конкурентных преимуществ предприятия. Обоснованы составляющие управления конкурентными преимуществами и направления усовершенствования экономического механизма обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Исследованы основные направления повышения конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях и предложены этапы информационно-аналитической оценки при принятии стратегических решений в процессе управления конкурентоспособностью.*

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, управление конкурентными преимуществами.

*The gist of the enterprise's competitive advantages is determined in the article. The competitive advantages' management components and the economic mechanism's perfection directions of providing the enterprise's competitive advantages are substantiated. The main directions for improving the enterprise's competitive advantages under current conditions are investigated and stages of informational and analytical assessment when making strategic decisions on the management of competitiveness are proposed.*

**Key words:** competition, competitiveness, competitive advantages, management of competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Альтернативність і багатоваріантність напрямів позиціонування на ринку, необхідність ефективного стратегічного планування та стратегічного управління, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність, потреба оптимізації ресурсного потенціалу та управління капіталом тощо – це невелика частина гострих проблем, які необхідно вирішувати кожному сучасному підприємству. Отже, для них життєвою необхідністю є прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення і зміцнення власної економічної безпеки. Ключовим напрямом забезпечення й управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства, незалежно від його форми власності, сфери діяльності та розмірів, є формування та управління конкурентними перевагами. А значить, питання визначення сутності та особливостей управління конкурентними перевагами підприємства є надзвичайно актуальними та потребують всебічного розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти дослідження особливостей управління конкурентними перевагами підприємства висвітлені в працях багатьох науковців, таких як Б.М. Андрушків [1], О.Ю. Біленький [3], Н.В. Валінкевич [4], О.С. Воронова [5], Б. Карлоф [8], Р. Л. Лупак [11], В.В. Матвеев [12], Л.В. Михальчук [13], М. Портер [15], І.М. Труніна [16], Л.Ф. Чумак [18] тощо. У своїх роботах вищезазначені автори розглядали такі питання, як дослідження сутності поняття «конкурентні переваги», забезпечення конкурентоспроможності підприємства в стратегічному аспекті, діагностика конкурентного середовища тощо. Вивчення та аналіз їхніх праць допомагає ґрунтовно дослідити поставлене наукове завдання та виявити питання, що залишаються невирішеними.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується означена стаття. Конкуренція на ринку є одним

із найсуттєвіших чинників покращення роботи підприємства, а це зумовлює необхідність внесення постійних змін у систему і методи управління підприємством з метою підвищення результативності його роботи.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження та порівняння підходів до визначення поняття конкурентних переваг, обґрунтування складу елементів управління конкурентними перевагами, визначення основних напрямів покращення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність діяльності будь-якого підприємства за сучасних умов конкурентної боротьби прямо пропорційна ефективності управління його конкурентними перевагами. Сучасному ринку притаманні невизначеність та мінливість, а економічне середовище вимагає від суб'єкта господарювання постійного моніторингу якості управління і контролю за ефективністю формування та управління конкурентними перевагами його діяльності. Адже саме висока якість управління у поєднанні з ефективною системою управління конкурентними перевагами зумовлює здатність підприємства до формування та утримання провідних конкурентних позицій в обраній сфері діяльності.

Для кращого розуміння сутності важливим є порівняння поглядів щодо визначення поняття конкурентних переваг у науковій літературі (табл. 1).

Ґрунтовний аналіз тематичної літератури дає змогу дійти певних висновків, а саме:

- поняття «конкурентні переваги» розглядається науковцями досить урізноманітно, при цьому велика частка трактувань не показує змістової характеристики цього поняття, а наголошує на виокремлених складниках, призначенні;

- попри сукупність та системність деяких трактувань, запропонованих науковцями, усі вони, без винятку, мають певний дискусійний характер і не можуть претендувати на універсальність або завершеність;

- деякі трактування (зокрема, Б. Андрушків та Р.А. Фатхутдінов) дуже обмежені та вузькі, не виявляють сутнісного наповнення ефективності формування конкурентних переваг підприємства, ототожнюючи цю категорію з фінансово-економічним станом підприємства, його послугами чи потенціалом у зовнішньоекономічних умовах сучасності;

- велика частина трактувань не зважає на відносний, порівняльний чи обмежений просторово-часовий характер ефективності у формуванні конкурентних переваг підприємства;

- науковцями конкурентні переваги підприємства розглядаються як показник, порівняльна перевага, властивість, можливість, параметр, здатність, наслідок діяльності тощо, що не створює умов для уніфікації термінологічного апарату в цій сфері.

На нашу думку, доцільно використовувати таке визначення конкурентних переваг під-

Таблиця 1

**Основні наявні визначення поняття «конкурентні переваги» в економічній літературі**

Автор	Визначення поняття «конкурентні переваги»
Б. Андрушків [1, с. 198]	Одночасно є як результатом конкурентної боротьби, так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства загалом.
Н. Валінкевич [4, с. 85]	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми щодо інших фірм галузі усередині країни і за її межами.
Р. Грант [2, с. 352]	Полягають у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості.
Б. Карлоф [8, с. 239]	Те, на що спрямовано всі стратегії в області бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, ставленням до споживачів.
Д. Красиля [9, с. 219]	Фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.
Р. Лупак [11, с. 320]	Здатність краще за інших задовольняти наявні потреби на території регіону або ті, що формуються.
В. Матвеев [12, с. 179]	Роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон.
Л. Михальчук [13, с. 153]	Зумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку.
М. Портер [15, с. 715]	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх суб'єкта господарювання в конкуренції; продуктивність використання ресурсів.
Р.А. Фатхутдінов [17, с. 147]	Певна ексклюзивна цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами.

приємства: це – відносна характеристика, яка відображає відмінності цього підприємства від подібних підприємств, співвідношуючи ступені задоволення потреб споживачів та результативності господарсько-фінансової діяльності.

Ефективність участі в конкурентному середовищі окремих підприємств можна характеризувати категорією конкурентних переваг, адже це є відображенням розвитку конкурентного середовища та сутності господарської діяльності учасників конкуренції.

Важливою є класифікація конкурентних переваг залежно від рівня, а саме як для окремих суб'єктів господарювання, зокрема підприємств, так і для середовища господарської діяльності. Відповідно до цієї ознаки потрібно розрізнити міжгалузеву, внутрішньогалузеву та внутрішньогосподарську конкуренцію, формувати конкурентні взаємозв'язки на рівнях об'єктів конкуренції, системи, підсистеми [18, с. 215].

Розвиток економічної системи передбачає зміну форм і методів управління суб'єктами ринкових відносин і забезпечення ефективності господарювання. На організаційному рівні для підприємств необхідним є обґрунтування стратегії

соціально-економічного розвитку в умовах зростаючої конкуренції, збалансування споживчого ринку відповідно до дії закону попиту та пропозиції (закон, який виявляє взаємозалежність між кількістю послуг та товарів, що бажає отримати (купити) споживач, та обсягом товарів і послуг, які пропонують виробники), що відображається процесом забезпечення й використання конкурентних переваг.

На сучасних етапах розвитку ринкової економіки найвагомішого значення набуває процес управління конкурентними перевагами підприємства та їхнього доцільного використання з метою забезпечення швидкої адаптації до впливів ринкового середовища [16, с. 215]. Формування умов і засобів, що вирішують завдання економічної безпеки, динамічного, ефективного розвитку, реалізації соціальних програм, збільшення продуктивності праці та збалансованості господарської системи підприємства забезпечується дією конкурентних переваг.

Основні складники управління конкурентними перевагами підприємства наведено на рис. 1.

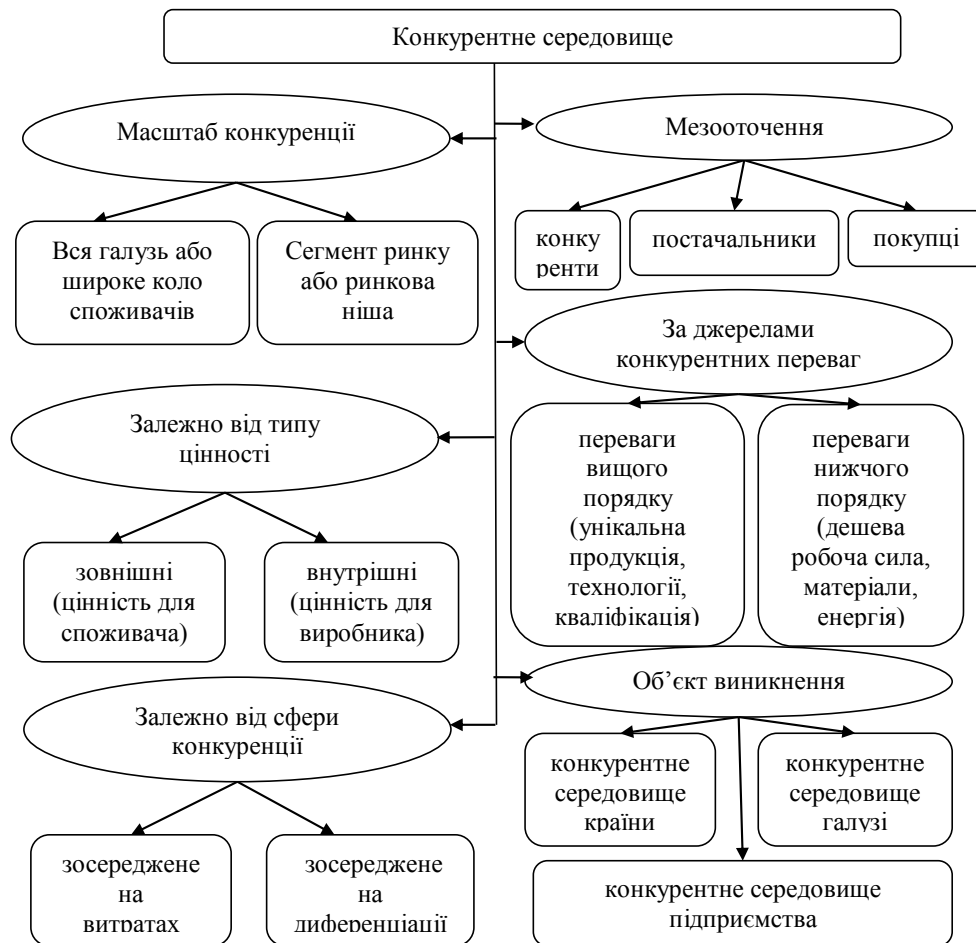


Рис. 1. Конкурентне середовище

Джерело: доопрацьовано автором на основі [13]

Основним компонентом управління конкурентними перевагами є конкурентне середовище – це підприємство, яке виробляє аналогічні товари та послуги. Як відомо, підприємства працюють в умовах таких конкурентних ринків:

– чиста або досконала конкуренція: на ринку безліч продавців, що пропонують один і той самий товар;

– недосконала або монополістична конкуренція: безліч продавців виробляє відмінний один від одного товар;

– олігополія: на ринку працює невелика кількість продавців і виробників;

– чиста монополія: виняткове право на виробництво, торгівлю тощо, що належатиме одній особі, групі осіб чи державі.

Так, за підсумками Всесвітнього економічного форуму, відповідно до Глобального індексу конкурентоспроможності Україна у 2017–2018 році посіла 81-ше місце серед 137 можливих (85-те місце у 2016–2017 році) [7]. Самими монополізованими галузями в Україні є видобуток і переробка нафти, авіаперевезення, тютюнова промисловість, видобуток газу. Від них відстають у плані концентрації, але все ж є високомонополізованими телекомунікації, автопромисловість, роздрібна торгівля паливом, виробництво безалкогольних напоїв і пива тощо. За даними опитування, проведеного Центром комплексних досліджень Антимонопольного комітету України (АМКУ) в 2017 році, найбільша частка респондентів, які охарактеризували рівень конкуренції на внутрішньому галузевому ринку як високий, була у сфері фінансової та страхової діяльності – 72,7% (проти 54,8% у 2016 році), торгівлі – 61% (проти 50,9% у 2016 році) та виробництві – 58,5% (проти 44% у 2016 році) [7].

Отже, ключовими елементами управління конкурентними перевагами підприємства є:

1) держава та її політика (законодавство, діяльність спеціальних органів, податкова і тарифна політика, особливо в області мит);

2) безпосередні конкуренти та виробники товарів-замінників (товар в іншій галузі, але задовольняє аналогічну потребу);

3) постачальники та клієнти підприємства (досліджується ступінь монополізму. Монополізм постачальників – обслуговування одного клієнта);

4) вхідний бар'єр у галузь (сукупність фінансових, організаційних, управлінських і технічних умов, необхідних для створення бізнесу цього профілю) [12, с. 179].

Є позитивні аспекти існування конкурента для підприємства:

– конкурент може усувати піковий попит;

– конкурент може створювати цінову парасольку;

– конкурент може працювати у невігідному сегменті ринку;

– конкурент може скорочувати побічні витрати (наприклад, на рекламу тощо).

Також неодмінними складниками ринкової економіки є постійний моніторинг рівня конкуренції на галузевих ринках та водночас удосконалення управління конкурентними перевагами, що впливає на конкурентну взаємодію підприємств відповідної спеціалізації. Адже конкурентні переваги є динамічними за глибиною, складом економічного життя, темпом та масштабом змін на різних конкретних ринках.

Для ефективного вирішення завдання управління конкурентними перевагами підприємства, доцільно розробляти стратегії за різних сценаріїв розвитку (рис. 2).

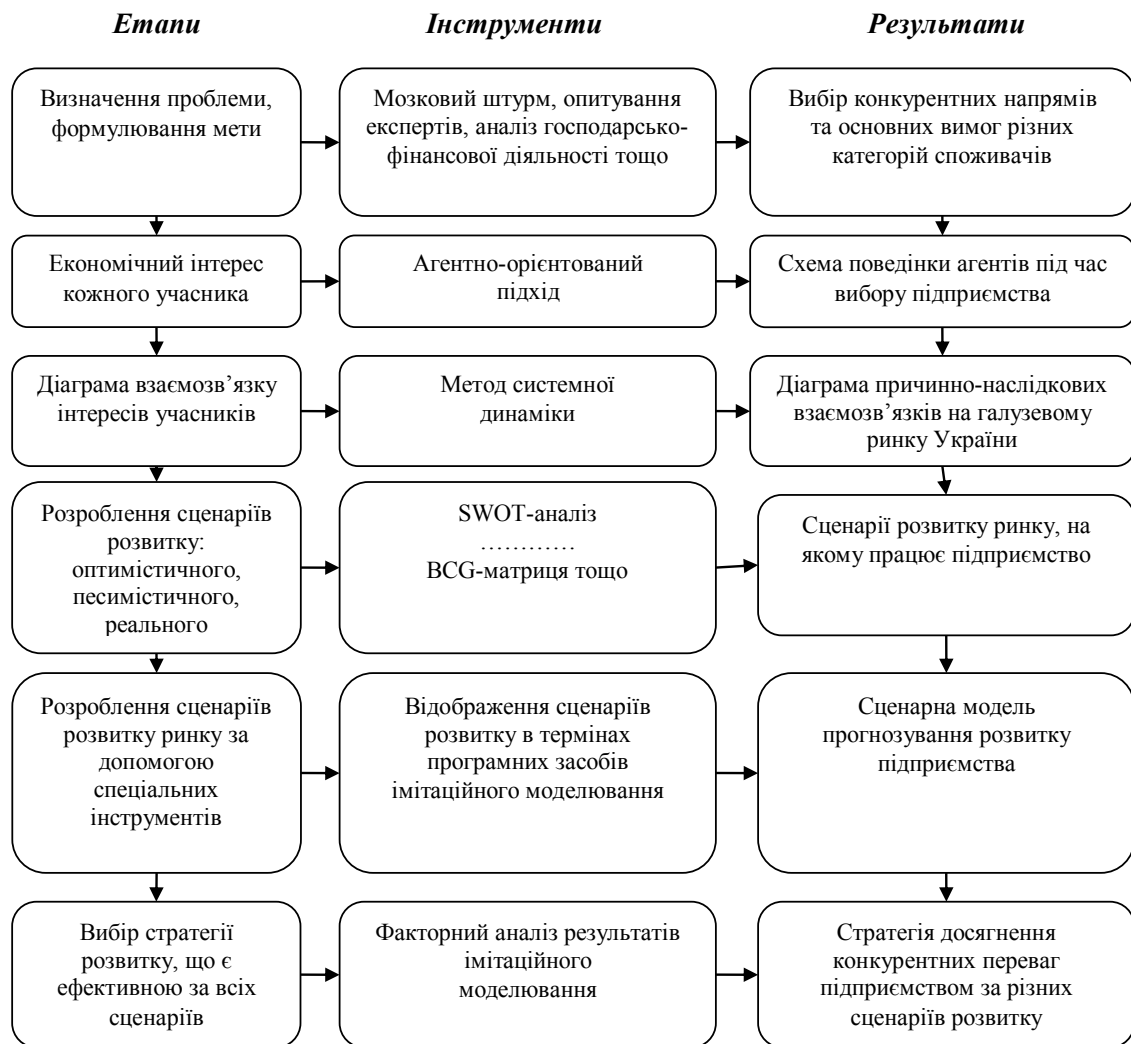
Управління конкурентними перевагами підприємства на базі сценарного підходу (рис. 2) передбачає прогнозування розвитку підприємств за різними сценаріями, які можна розробляти за допомогою методу системної динаміки та агентно-орієнтованого підходу [16, с. 99]. При цьому прогнозування розвитку підприємств доцільно здійснювати з використанням методу системної динаміки, а прогнозування поведінки споживачів – за допомогою методу агентно-орієнтованого підходу. Поєднання цих методів дає змогу сформулювати сценарну модель прогнозування розвитку підприємств, яка враховує особливості поведінки споживачів.

Стрімкі зміни, які відбуваються в зовнішньому оточенні, вимагають застосування стратегічного планування та стратегічного управління з орієнтацією на ринок, методів «ситуаційного управління», орієнтації на досягнення довгострокового комерційного успіху й активних впливів на споживачів. Для забезпечення ефективної ринкової діяльності кожного підприємства усе більшого значення набувають швидкість проведення економічних і політичних реформ, загальний стан економіки країни, підприємства, методи державного регулювання підприємницької діяльності.

Формування переліку конкурентних переваг підприємства повинно ґрунтуватися на неупередженому розподілі. Так, наприклад, конкурентоорієнтований, клієнтоорієнтований та ресурсний підходи вважаються найбільш оптимальними в експортній галузі. Конкурентоорієнтований підхід передбачає конкурентний розвиток, врахування конкурентних переваг і конкурентів, і підприємства. Клієнтоорієнтований підхід містить у собі потреби різних категорій клієнтів (споживачів) за формування конкурентних переваг. Ресурсний підхід має значення лише в тому разі, коли підприємство застосовує сировину від інших постачальників. Це правило є характерним для підприємств-конкурентів, що мають за мету дістатися до високих рівнів розвитку інновацій, використовуючи матеріали тільки обраних постачальників та виготовляючи здебільшого нові різновиди продукції [13, с. 153].

Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг, наведена на рис. 3.





**Рис. 2. Етапи управління конкурентними перевагами підприємства на основі сценарного підходу**

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [16, с. 98]*

Насамперед зазначимо, що не всі фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства та формування кінцевого результату, виходячи з цього, спочатку потрібно визначити ті, що мають пріоритет [18, с. 218].

Аналіз факторів, що впливають на управління конкурентними перевагами підприємства, показав, що за економічним характером їх можна розділити на фактори мікро- і макросередовища. Але особливу роль відіграють фактори, що впливають на зміни, які відбуваються в безпосередньому, найближчому оточенні підприємств – мікросередовищі. Мікросередовище підприємства – це сукупність галузевих факторів і умов розвитку діяльності підприємства, зумовлених поведінкою потенційних та реальних конкурентів, постачальників, посередників, споживачів, засобів масової інформації, інфраструктури, контактних аудиторій, а також кредиторів, потенційної робочої сили тощо [13, с. 214].

В умовах потужної конкуренції кожний господарюючий суб'єкт задля нормального функціонування та оцінки власних перспектив на майбутнє зобов'язаний збагнути власну конкурентоспроможність [14]. Отримуючи в розпорядження дані про позиції конкурентів, підприємство отримує можливості для визначення власних переваг та слабких місць, підбору стратегії, тактики поведінки, які відповідають реаліям ринку. Зокрема, структура інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття рішень щодо здійснення управління конкурентним середовищем підприємства наведена на рис. 4.

Слід підкреслити, що в умовах конкуренції будь-якому підприємству задля підтримки належної ефективності формування конкурентоспроможності необхідно підібрати більш досконалі способи розвитку, які гарантують йому конкурентні переваги. Також важливо, щоб



**Рис. 3. Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг**

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [18, с. 217]*

основу ефективності формування конкурентоспроможності становили елементи конкурентоспроможності вищого рівня, які було б важко скопіювати конкурентам.

Варто зазначити, що прийняття ефективних рішень, які забезпечують панівне положення підприємства з урахуванням конкурентних оточень та заснованих на фактичних даних, практиці управління коштами й аналітичних прогнозах, неможливе без використання спеціальних інформаційно-аналітичних систем. Аналіз практичного досвіду впровадження систем підтримки прийняття рішень на вітчизняних підприємствах показує, що за наявності інформаційно-аналітичних систем керування підприємством, які

дають змогу врахувати та контролювати господарську діяльність підприємства, автоматизовані системи інтерактивної підтримки діяльності керівництва в процесах прийняття стратегічних розробок, які враховують динамічну зміну параметрів зовнішнього середовища, відсутні, що викликає необхідність розроблення структури інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття стратегічних рішень управління конкурентоспроможністю підприємства [5].

**Висновки.** Отже, управління конкурентними перевагами підприємства створює баланс між стратегічними та конкурентними напрямками діяльності та розвитку підприємства. Під час упровадження конкурентних



**Рис. 4. Етапи інформаційно-аналітичної оцінки конкурентних переваг підприємства**  
Джерело: доопрацьовано автором на основі [3, с. 37]

переваг повинна спостерігатися інтеграція конкурентних та базових корпоративних положень підприємства. Сутність управління конкурентними перевагами підприємства полягає в забезпеченні механізму конкуренції, а зміст виражається в нормах і правилах функціонування підприємств у системі економічних координат. Основним фактором управління конкурентними перевагами підприємства є

інновації, які спрямовані на підвищення ефективності підприємства, що базуються на наукових підходах, принципах та методах управління, використанням нововведень. Стійке управління конкурентними перевагами підприємства є результатом системного підходу, елементами якого є інформаційно-аналітичне забезпечення, оптимізація виробничих процесів та управління збутом продукції.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Матеріали Електронного наукового видання «Глобальні та національні проблеми економіки». Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2015. Випуск 3. С. 198–203.
2. Белошопка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Підручник для слухачів програм зі стратегічного управління і маркетингу. К.: Абсолют-В, 1998. С. 352.
3. Біленький О.Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. Економічний аналіз: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка». Збірник наукових праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. Том 21, № 2. С. 36–41.
4. Валінкевич Н.В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений», 2014, № 12 (15). С. 84–89.
5. Воронова О. С. Чинники забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Економічні науки. URL: [http://www.rusnauka.com/7\\_PNI\\_2015/Economics/2\\_188760.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_PNI_2015/Economics/2_188760.doc.htm).
6. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. Персонал. 2013, № 1. С. 78–82.

7. Звіт Антимонопольного комітету України за 2017 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Zp-gojNksXXfkf9rTtGMm4fQxf50Jb27/view>
8. Карлоф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. Экономика. Москва, 1991. С. 239.
9. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. Траектория науки. 2015, № 4. С. 213–223.
10. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту», Нова Економіка, 2018. С. 123–124.
11. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ, 2013, № 4. С. 320–325.
12. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений», 2015, № 2 (17). С. 179–185.
13. Михальчук Л.В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. Вісник. Збірник наукових праць. – Житомир: ЖДТУ, 2014, № 3 (69). С. 152–156.
14. Невмержицька С.М., Падун Г.І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічні студії. Науково-практичний журнал. 2014. № 3. С. 57–61.
15. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Альпина Бизнес Букс. Москва, 2005. С. 715.
16. Труніна І.М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Монографія. Харків: Точка, 2013. С. 436.
17. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. ИНФРА-М. 2000. С. 312.
18. Чумак Л.Ф., Котляр Г.В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Бізнес Інформ, 2013, № 1. С. 215–219.