

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

УДК 332.146

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

FEATURES OF MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

Хмурова Вікторія Валентинівнакандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6398-6351>**Кулініч Вікторія Вікторівна**студент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1118-6932>**Khmurova Victoria, Kulinich Victoria**

State University of Trade and Economics

У статті визначено теоретичні підходи до змісту поняття конкурентних переваг підприємства та обґрунтовано основні види чинників, що впливають на їх формування. Проведено теоретичний аналіз окремих рівнів формування конкурентних переваг в умовах динамічного економічного середовища. Визначено особливості управління конкурентними перевагами підприємства, а також акцентовано увагу на окремих прикладах управління конкурентним потенціалом в умовах нестабільності ринкової ситуації. Наведений аспект дуже важливий з точки зору досягнення ринкової рівноваги підприємства. Додатково було визначено елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством. Наведені елементи складають комплекс засобів, за допомогою яких компанія має змогу впливати на своїх споживачів, а також забезпечувати оптимальну комбінацію виробничих ресурсів. Розглянуто основні етапи формування системи управління конкурентними перевагами.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність конкурентні переваги, управління, господарська діяльність.

The relevance of the research topic lies in the fact that ensuring the company's competitive advantages in the market of goods and services creates an opportunity for it to be the first, to respond in time to changes in the external environment, to adapt better than its competitors to the influence of negative factors of the macro environment. In the conditions of intense competition, the one who manages to obtain significant competitive advantages usually wins not so much from competitors as from consumers. The emergence of a company's competitive advantages under modern conditions usually occurs under the influence of many factors. Elements of the production and economic system (technology, personnel, financial resources, etc.) and elements of the business system (competitors and their capabilities, industry market, etc.) act as a factor or condition that determines the properties of an object or process. The article defines theoretical approaches to the content of the concept of competitive advantages of an enterprise and substantiates the main types of factors influencing their formation. A theoretical analysis of individual levels of the formation of competitive advantages in the conditions of a dynamic economic environment is carried out. The features of the management of the competitive advantages of the enterprise are determined, and attention is also focused on individual examples of the management of the competitive potential in the conditions of the instability of the market situation. This aspect is very important from the point of view of achieving market equilibrium of the enterprise. In addition, the elements of the formation of competitive advantages in the enterprise management system were determined. The above elements make up a set of means by which the company can influence its consumers, as well as provide an optimal combination of production resources. The main stages of the formation of the competitive advantage management system are considered. The methodological aspects of evaluating competitive advantages are substantiated, which made it possible to determine the main approaches and tools for improving the process of forming competitive potential.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantages, management, economic activity.

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку товарів та послуг формує для нього можливість бути першим, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, краще за своїх конкурентів пристосовуватися до впливу негативних факторів макросередовища. В умовах гострої конкуренції той, кому вдається отримати значні конкурентні переваги, зазвичай перемагає не стільки у конкурентів, скільки у споживачів. Жодна компанія не може існувати, якщо на її продукцію (послуги) немає попиту, так само як не може бути й мови про ринкові можливості, якщо немає конкурентних переваг. Головною ознакою конкурентних переваг компанії є її визнання на ринку та захист від впливу інших конкурентів. Виникнення конкурентних переваг компанії за сучасних умов зазвичай відбувається під впливом багатьох факторів. Фактором або умовою, що визначає властивості об'єкта або процесу, виступають елементи виробничо-економічної системи (технології, кадри, фінансові ресурси та інші) та елементи бізнес-системи (конкуренти та їхні можливості, галузевий ринок та інші).

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питаннями особливостей формування конкурентних переваг займалися ряд науковців, серед яких варто виділити таких як Шевченко Л. С., Бакай В., Цьвок Д. Р., Лопес С., Лопес П., Колета К., Родрігес В., Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С., Селезньова Г. О., Голобородько А., Кубишина Н., Туряниця В. В., тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Результати досліджень різних авторів щодо особливостей формування та управління конкурентними перевагами спираються на класичні засади стратегічного менеджменту, які не завжди відповідають наявним економічним реаліям. В умовах розвитку цифрових технологій та зміни глобальної економічної інфраструктури відбувається також зміна вимог до формування системи управління конкурентними перевагами. Такі аспекти не завжди знаходять висвітлення в різних наукових працях. Тому подальшого дослідження потребують питання, присвячені вивченню теоретичних засад управління конкурентними перевагами в сучасних економічних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних засад управління конкурентними перевагами підприємства. Досягнення мети передбачає

вирішення наступних завдань: визначити теоретичні підходи до змісту поняття конкурентних переваг підприємства; навести характеристику особливостей формування системи конкурентних переваг; здійснити огляд особливостей управління конкурентними перевагами підприємства; обґрунтувати методичні аспекти оцінювання конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економічна література містить різні підходи до обґрунтування змісту конкурентних переваг. Різні автори по різному роблять акцент на відповідних сутнісних ознаках досліджуваного поняття. У табл. 1 згруповано деякі підходи науковців, які найчастіше можна зустріти у літературних джерелах.

На думку Шевченка Л. С. [10, с. 72–74], Бакай В. [1], Цьвок Д. Р. [8, с. 144], поняття конкурентних переваг має ґрунтуватися на визначенні основних чинників діяльності компанії, які формують її конкурентний потенціал, за рахунок якого вона має змогу пристосовуватися до умов та негативних факторів впливу зовнішнього середовища, вибудовувати дієву модель інформаційних, логістичних, фінансово-економічних та маркетингових процесів в структурі системи управління.

Зарубіжні автори Лопес С., Лопес П., Колета К., Родрігес В. [12, с. 96–97] прирівнюють конкурентні переваги до певних ексклюзивних характеристик певного підприємства на ринку. На думку цих авторів, стійка конкурентна перевага компанії полягає в створенні бізнес-плану розвитку, який забезпечує прибуток і реалізацію найперспективніших можливостей [12, с. 97]. Також автори зазначають, що їх підхід в певній мірі базується на визначенні М. Портера. На вчених, конкурентні переваги прирівнюються до конкурентних можливостей компанії на ринку [12, с. 98].

Голобородько А. та Кубишина Н. [3, с. 218–219] в більшій мірі акцентують увагу на визначенні конкурентної переваги з позиції певних характеристик товару або послуги отримувати відповідну популярність серед споживачів на ринку. На думку вчених, основою розвитку конкурентних переваг компанії є її цілі та завдання, від досягнення яких залежить позиція організації на ринку товарів і послуг, а також успішність їх реалізації.

Наведену вище думку підтримують Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. [2, с. 5], Селезньова Г. О. [6]. Науковці відзначають, що формування базису, який дозволяє ефективно розвивати чинники конкурентних переваг компанії та встанов-

Таблиця 1

Основні визначення конкурентних переваг підприємства

Автор	Визначення поняття «конкурентні переваги»
Шевченко Л. С. [10, с. 72–74]	умови ведення господарської діяльності, визначені властивості товарів та послуг, а також певні додаткові внутрішні чинники, які дозволяють підприємству отримати вигідне місце на ринку
Бакай В. [1]	спроможність підприємства адаптувати свою діяльність та бізнес-процеси до обраної стратегії, забезпечувати укріплення позицій на відповідному ринку, формувати результативну політику взаємин із партнерами та споживачами
Цьвок Д. Р. [8, с. 143–145]	система ознак та внутрішніх чинників компанії, які формують її конкурентний потенціал, за рахунок якого вона має змогу пристосовуватися до умов та негативних факторів впливу зовнішнього середовища
Лопес С., Лопес П., Колета К., Родрігес В. [12, с. 95–96]	ексклюзивні та властиві певній фірмі умови ведення бізнесу, що дозволяють їй отримати більш вигідне становище на ринку у порівнянні з конкурентами
Безпарточний М. Г. та ін. О.С. [2, с. 6]	це результат багатьох видів діяльності компанії. Кожен із цих видів може посилювати чи послаблювати конкурентну позицію компанії та стати основою для диференціації (відбудови від конкурентів).
Селезньова Г. О. [6]	конкурентна перевага – обов'язкова умова бізне, яка має сформуватися у вас на етапі виникнення ідеї
Голобородько А., Кубишина Н. [3, с. 218–219]	конкурентні переваги – це такі характеристики та якості марки чи продукту, завдяки яким організація об'єктивно перевершує своїх конкурентів
Туряниця В. В. [7, с. 267–268]	конкурентними перевагами є фактори, які дають змогу отримувати певні вигідні позиції на ринку, а також досягати поставлених цілей внаслідок формування ефективних бізнес-процесів, системи управління та ресурсного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [10; 1; 8; 12; 2; 6; 3; 7]

лювати міцний зв'язок між цим бізнес-процесами і кон'юктурою ринку, лежить в площині постійного дослідження поведінки споживачів [2, с. 5; 6].

Туряниця В. В. [7, с. 267–268] відзначає, що в умовах нестабільної економіки конкурентні переваги та стратегії їх досягнення представляють практичний інтерес для компаній і є невід'ємною частиною формування загальної стратегії розвитку бізнесу в цілому.

Можна сказати, що чітке формулювання, визначення, реалізація конкурентних переваг та вибір конкурентної стратегії, а також комплексний аналіз факторів, що впливають на конкурентні переваги, забезпечують конкурентоспроможність компанії. Проблема управління конкурентними перевагами для забезпечення стійких конкурентних ринкових позицій набуває актуального значення.

Особливо актуальність наведеної проблематики підвищується внаслідок насичення ринку. Ринкова кон'юктура дуже динамічна, тому компаніям необхідно використовувати

свої конкурентні стратегії, удосконалювати свої конкурентні переваги, проводити моніторинг ринкової ситуації, постійно аналізувати конкурентне середовище та силу конкуренції.

Продовжуючи наведену думку, варто також звернутися до підходу Безпарточного М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточної О. С. [2, с. 6], які запропонували виділити різні рівні конкурентних переваг

Фактори, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства, можна розділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори, наприклад, рівень державного впливу, характеристики ринку, діяльність державних і недержавних органів, склад споживачів компанії, партнерів залежать незначною мірою від організації і характеризуються певним ступенем неясності, але їх можна використовувати у власних цілях. Внутрішні фактори, такі як внутрішня корпоративна культура, корпоративні ресурси, структура, визначаються керівництвом, досягаються та впроваджуються його співробітниками [5, с. 75].

На думку автора випускної кваліфікаційної роботи, все ж таки варто до складу конкурентних переваг включати зовнішні чинники. Не зважаючи на те, що підприємство не може належним чином їх контролювати, однак, воно все ж таки може використовувати їх у власних цілях для посилення свого конкурентного статусу на ринку.

Управління конкурентними перевагами компанії – це мистецтво. Стійкі та унікальні конкурентні переваги частково є питанням сміливості. Звичайно, щоб створити хоча б одну конкурентну перевагу, потрібно переконатися, що вона доцільна в даному періоді часу і на відповідній території. Для цього необхідно провести дослідження споживачів і визначити критерії, за якими вони обирають товар (послугу) [4, с. 83].

Складові елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством є взаємопов'язаними (рис. 1).

Виходячи з рис. 1 можемо зазначити, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається в рамках однієї з конкурентних стратегій. При цьому сегментація ринку є складовою, яка дозволяє сфокусувати дії підприємства на тих чи інших перевагах та при цьому налаштувати відповідним чином свої бізнес-процеси. Компанія має чітко розуміти сегменти ринку та виділяти основні особливості функціонування на ньому своїх конкурентів [4, с. 83; 5, с. 75]. Без розуміння механізмів управління конку-

рентними перевагами неможливо визначити, яким чином мають вдосконалюватися властивості товарів (послуг), або ж в якому напрямку має рухатися підприємство для посилення конкурентних переваг. З огляду на вищевикладене, досить важливо звернути увагу на порядок формування конкурентних переваг підприємства у контексті побудови системи управління [3, с. 218–219; 5, с. 6].

Було обґрунтовано та згруповано основні етапи формування системи управління конкурентними перевагами, що проілюстровано у табл. 2. Процес формування системи управління конкурентними перевагами починається з аналітичного етапу.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення можливостей та загроз з боку макрофакторів дозволяє сформулювати перелік чинників конкурентоспроможності конкретної компанії на конкретному ринку. На наступному відбувається аналіз контексту функціонування підприємства, виділення основних бізнес-кейсів розвитку на ринку та окреслення головних цілей щодо конкурентної стратегії. За результатами цього етапу визначають основні сегменти ринку та споживачів, на яких компанія має сфокусувати свої зусилля для посилення конкурентних переваг. Надалі формується програма заходів, що дозволяє досягнути відповідних цілей в рамках конкурентної стратегії. Важливим є етап зі створення системи контролю [9, с. 789–790].

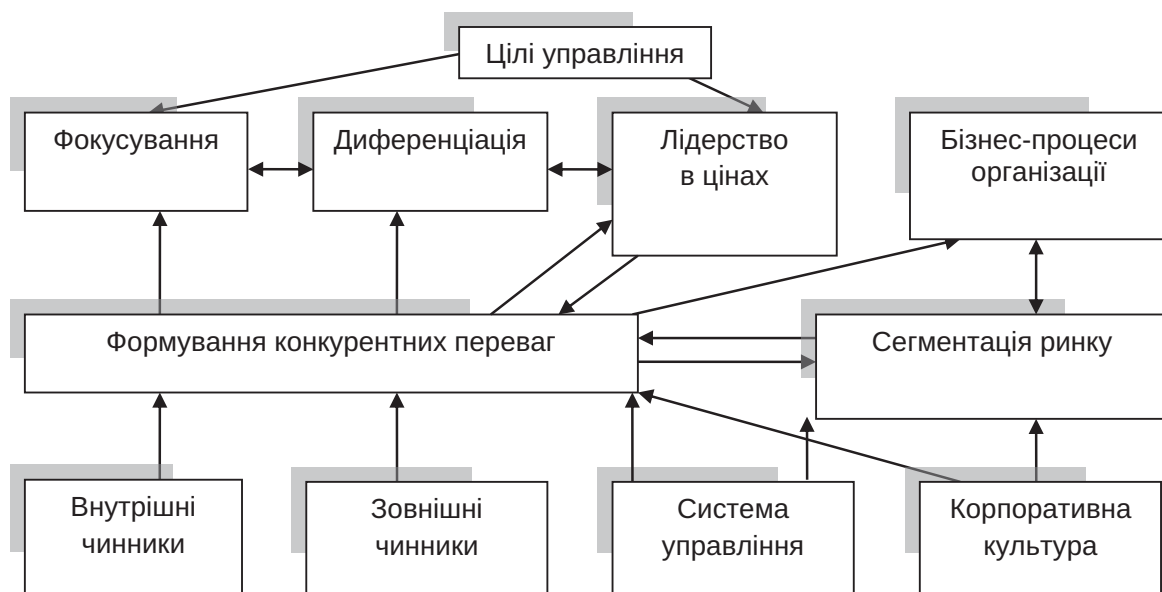


Рис. 1. Елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [4, с. 83; 5, с. 75]

Таблиця 2

Етапи формування системи управління конкурентними перевагами підприємства

Етап	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Обґрунтування основних чинників, що є драйверами розвитку компанії на ринку та виступають потенційними можливостями у формуванні конкурентних переваг
Визначення цілей конкурентної стратегії на ринку	Відбувається аналіз контексту функціонування підприємства, виділення основних бізнес-кейсів розвитку на ринку та окреслення головних цілей щодо конкурентної стратегії
Виділення ринкових сегментів	На основі сформованих цілей визначають основні сегменти ринку та споживачів, на яких компанія має сфокусувати свої зусилля для посилення конкурентних переваг
Обґрунтування плану заходів щодо посилення конкурентних переваг	Розробляється програма заходів, що дозволяє досягнути відповідних цілей в рамках конкурентної стратегії. При цьому варто здійснити обґрунтування конкретних заходів щодо посилення конкурентних переваг у розрізі кожного наявного сегменту ринку
Організація контролю за формуванням конкурентних переваг	Даний етап є водночас заключним та наскрізним. Система контролю має забезпечувати моніторинг виконання кожного завдання. Для створення системи контролю важливим є впровадження відповідних засобів ринкової бізнес-аналітики. Також можливо проводити дослідження ринку, аби краще зрозуміти потреби споживача.
Оцінка стійкості конкурентних переваг для розуміння траєкторії зміни	Надає розуміння траєкторії зміни окремої конкурентної переваги за сприятливих і несприятливих для компанії змін зовнішнього або внутрішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [3, с. 218–219; 5, с. 6]

Без розуміння конкурентних переваг неможливо визначити, яким чином мають вдосконалюватися властивості товарів (послуг), або ж в якому напрямку має рухатися підприємство для посилення конкурентних переваг.

Корпорація McDonalds є гарним зразком лідерства з оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Відповідно до бізнес-моделі корпорації, власник франшизи отримує чіткий опис усіх бізнес-процесів у компанії, що дозволяє відповісти на наступні питання: в якому місці потрібно відкривати об'єкт, як здійснювати найм та навчання персоналу, як формувати систему виробничої логістики, як налагоджувати систему управлінського та фінансового обліку, тощо [12, с. 98].

Головною перевагою в аспекті інноваційного управління інноваціями для корпорації Apple є впровадження специфічного підходу та формування уявлення споживача про володіння продуктом. Корпорація пропонує споживачеві ідею володіння своїм товаром. Така ідея на етапі свого впровадження зазнала численної критики ряду фахівців. Однак, вона виявилася доволі успішною і дозволила корпорації отримати передові позиції на ринку смартфонів [12, с. 98].

Висновки. Таким чином, формування конкурентних переваг, як було зазначено вище, має на меті досягнення відповідних цілей в рамках конкурентної стратегії. Тому досить важливим етапом є оцінка конкурентних переваг. Результати оцінки можуть бути використані для прийняття відповідних управлінських рішень щодо коригування окремих заходів в рамках програми формування конкурентних переваг. Управління конкурентними перевагами компанії можна визначити як мистецтво. Стійкі та унікальні конкурентні переваги частково є питанням сміливості. Звичайно, щоб створити хоча б одну конкурентну перевагу, потрібно переконатися, що вона доцільна в даному періоді часу і на відповідній території. Формування конкурентних переваг підприємства відбувається в рамках однієї з конкурентних стратегій. При цьому сегментація ринку є складовою, яка дозволяє сфокусувати дії підприємства на тих чи інших перевагах та при цьому налаштувати відповідним чином свої бізнес-процеси. Компанія має чітко розуміти сегменти ринку та виділяти основні особливості функціонування на ньому своїх конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69>
2. Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. Ринкове середовище та конкурентні переваги аграрних підприємств України у контексті забезпечення продовольчої безпеки. *International scientific conference «Information and innovation technologies in the XXI century» University of Technology, Katowice 15–16 September 2022*. Katowice: Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 2022. С. 5–7.
3. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. *Збірник тез доповідей: III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 217–220
4. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. № 1. С. 81–85.
5. Рожко Н. Я. Стратегії досягнення конкурентних переваг виробників на ринку овочів та фруктів. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 73–79.
6. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
7. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3 (52). Том 3. С. 264–278.
8. Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 5 (61). С. 141–147
9. Шарко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 788–793
10. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 71–76
11. Denning Steve, Folz Christina. How To Change Your Organizational Culture. SHRM. 2016. (Sep. 22). URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>
12. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.

REFERENCES:

1. Bakay V. (2022) Konkurentni perevahy pidpryyemstva: kharakterystyka ta yikh otsinka za modellyu Portera [Competitive advantages of the enterprise: characteristics and their assessment according to Porter's model]. *Modeling the development of the economic systems*. № 2. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69>
2. Bezpartochnyy M. H., Britchenko I. H., Bezpartochna O. S. (2022) Rynkove seredovyshe ta konkurentni perevahy ahrarynykh pidpryyemstv Ukrayiny u konteksti zabezpechennya prodovol'choyi bezpeky [Market environment and competitive advantages of agricultural enterprises of Ukraine in the context of ensuring food security]. *International scientific conference «Information and innovation technologies in the XXI century» University of Technology, Katowice 15–16 September 2022*. Katowice: Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, pp. 5–7.
3. Holoborod'ko A., Kubyshyna N. (2022) Vybir konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva [Selection of the competitive strategy of the enterprise]. *Zbirnyk tez dopovidey: III Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiya "Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. P. 217–220.
4. Honchar V. V. (2016) Teoretychni aspekty formuvannya konkurentnykh perevah [Theoretical aspects of the formation of competitive advantages]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*. № 1. P. 81–85.
5. Rozhko N. Ya. (2020) Stratehiyi dosyahnennya konkurentnykh perevah vyrobnykiv na rynku ovochiv ta fruktiv [Strategies for achieving competitive advantages of producers on the market of vegetables and fruits]. *Ahrosvit*. № 3. P. 73–79.
6. Selez'nova H. O. (2016) Formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Formation of competitive advantages of the enterprise in modern business conditions]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. No 10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
7. Turyanytsya V. V. (2022) Suchasna paradyhma zabezpechennya konkurentnykh perevah pidpryyemstva na mizhnarodnykh rynkakh [The modern paradigm of ensuring the competitive advantages of the enterprise on international markets]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya*. № 3 (52). Tom 3. P. 264–278.

8. Ts'vok D. R. (2017) Formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Formation of competitive advantages of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. № 5 (61). P. 141–147.
9. Sharko V. V. (2017) Zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva rozdribnoyi torhivli [Ensuring the competitiveness of a retail enterprise]. *Molodyy vchenyy*. № 4. P. 788–793.
10. Shevchenko L. S. (2022) Konkurentni perevahy biznesu: upravlins'ko-oriyentovanyy pohlyad na problemu [Competitive advantages of business: a management-oriented view of the problem]. *Ekonomichna teoriya ta pravo*. № 2 (49). P. 71–76.
11. Denning Steve, Folz Christina. How To Change Your Organizational Culture [How To Change Your Organizational Culture]. SHRM. 2016. (Sep. 22). URL. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>
12. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. (2019) Business models and competitive advantage: a dynamic approach [Business models and competitive advantage: a dynamic approach]. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.