

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.332.4:005.936.3

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-22>ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

О. П. БОЙКО

аспірант;

М. М. КОЛЕСНІЧЕНКО

аспірант;

Д. С. СЕМИКОЗ

аспірант;

Б. В. ЧУПРИНЮК

аспірант,

Є. С. ЯМБИХ

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

Анотація. Метою дослідження є визначення місця і ролі формування конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. **Методика дослідження.** Задля досягнення заявленої мети у статті використовується тематичне дослідження та спостереження, бібліометричні інструменти та графічні методи для вивчення теоретичних основ визначення місця і ролі формування конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. **Результати.** Запропоновано теоретико-методологічні засади дослідження системи управління підприємством як складним механізмом, що включає різні складові і синергію їх взаємодії. Розглянуто класичну систему управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність підсистем, дії яких спрямовані на підвищення конкурентних переваг підприємства. Запропоновано включення до системи управління конкурентоспроможністю підприємства таких складових як завдання управління, його об'єкт та суб'єкт, функції, принципи, методи та підходи, що сприятиме системному та цілеспрямованому пошуку шляхів поєднання всіх складових організаційно-економічного забезпечення системи управління. Визначено місце і роль конкурентних переваг у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Результати описаного процесу спрямовані на фіксацію наявних конкурентних переваг та побудову на їх основі індивідуальної конкурентної стратегії, що сприятиме досягненню цілей розвитку господарської діяльності підприємства. Доведено, що система управління конкурентоспроможністю є мистецтвом, метою якого є забезпечення сталої позиції на ринку товарів, робіт та послуг в супереч тих змін, що на ньому відбуваються, завдячуючи наявним конкурентним перевагам та отриманим за результатами ефективного управління. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих теоретичних підходів сприятимуть виявленню та формуванню конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю підприємства, система, складові, конкурентні переваги, досягнення, формування, стратегія розвитку.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні українські підприємства перебувають в процесі гармонізації внутрішніх та зовнішніх викликів, спрямованому на збереження, розвиток, відновлення або релокацію бізнесу. Це вимагає гнучкої системи управління, скерованої на ідентифікацію наявності, формування або забезпечення в майбутньому конкурентних переваг на ринку. Конкурентні переваги підприємства сприяють протидії

або пристосуванню до викликів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, пошуку напрямів протидії конкурентам, вирішенню завдань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності. Відповідно, актуальним залишається визначення місця і ролі формування конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінню конкурентоспроможністю підприємства та формуванню конкурентних переваг

присвячено роботи таких науковців, зокрема як Педченко Н.С., Котенко С.І. у частині управління конкурентоспроможністю як елементом стратегічного розвитку підприємства [7] або як результат зіставлення конкурентних позицій господарюючих суб'єктів на одному ринку [5]; Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. у напрямі управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах війни [1]; Пастухова Т. Ю. через системно-процесний підхід в управлінні підприємством [4]; Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. за допомогою особливостей управління конкурентними перевагами підприємства [3]; Діденко Є. О., Даніленко А. К., у формі процесу досягнення підприємством конкурентних переваг [2] або Хмурова В. В. й Кулініч В. В. через особливості управління його конкурентними перевагами [8].

Проте, значної актуальності набуває питання визначення місця і ролі формування конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, що і визначило мету написання статті.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення місця і ролі формування конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Система управління підприємством є складним механізмом, що включає різні складові і синергія взаємодії яких обов'язково спрямована на забезпечення сталості, ліквідності, платоспроможності, результативності, ефективності, ділової активності. Управління конкурентоспроможністю в системі загального управління підприємством є однією з ключових складових. Вказаний процес «є сполучним елементом між етапом оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємство та етапом формуванням його стратегічних цілей розвитку» [7]. Ретельне управління конкурентоспроможністю підприємства повинне базуватися на ідентифікації конкурентних переваг, що і будуть забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку, а в подальшому успішно реалізувати обрану стратегію [7]. Метою такого управління є забезпечення сталої позиції на ринку товарів, робіт та послуг в суперечливих змін, що на ньому відбуваються, завдячуючи наявним конкурентним перевагам та отриманим за результатами ефективного управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства з метою її забезпечення повинно носити системний характер. На підприємствах слід розробити та забезпечити функціонування системи управління конкурентоспроможністю, системи як загалом так і за окремими бізнес-процесами.

Традиційно система управління конкурентоспроможністю повинна включати «об'єкт управління, керівництво підприємства, організаційну структуру, інформаційну базу управління конкурентоспроможністю» [1]. Функціями управління конкурентоспроможністю підприємства як обов'язковою складовою системи управління є організація, планування, виконання, контроль й мотивація. Класична система управління конкурентоспроможністю підприємства засновується на загальних та специфічних принципах управління в межах ідентифікованих функцій з використанням економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів управління [1]. Тому створення ефективних систем управління конкурентоспроможністю підприємства та окремими бізнес-процесами вимагають обґрунтованого та відповідального підходу і є сучасним трендом управління.

Отже, класична система управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю підсистем, дії яких спрямовані на підвищення конкурентних переваг підприємства. Через складність та багатоаспектність самого процесу управління конкурентоспроможністю важливим залишається вибір методів, способів, прийомів, що пропонуються для розв'язання завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства. Крім цього, як і будь-яка система, система управління конкурентоспроможності базуються на науковому та системному підходах, що засновується на нововведеннях. важливим в управлінні є також достовірне інформаційно-аналітичне забезпечення. Включення до системи управління конкурентоспроможності підприємства вказаних складових сприятиме системному та цілеспрямованому пошуку шляхів поєднання всіх складових організаційно-економічного забезпечення системи управління для «концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних переваг» [4]. Тому ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та підставі найважливіших показників діяльності підприємства, що характеризують «конкурентні переваги та відставання від учасників конкурентної боротьби в умовах постійної зміни кон'юнктури» [6, с.35].

Визначення конкурентних переваг у системі управління конкурентоспроможністю підприємства (КСП) представимо на рисунку 1. Система управління конкурентоспроможністю спрямована на виявлення конкурентних переваг підприємства для побудови балансу між стратегічними й конкурентними векторами напрямів діяльності та цілей розвитку підприємства. Під конкурентними перевагами пропонується розуміти умови

ведення бізнесу, забезпечення сильніших позицій на ринку, основу для формування конкурентного потенціалу, результат діяльності або його фактор, якщо мова йде про підприємство. Категорія «конкурентні переваги» широко використовується і щодо товарів, робіт та послуг, як їх характеристика, якість або цінність, наявність внутрішніх додаткових чинників, здатних краще задовольнити якусь конкретну потребу.

Під час ідентифікації та реалізації конкурентних переваг, на думку Лавриненко Е.Т. та Невмержицької С.М., повинна спостерігатися інтеграція конкурентних та базових корпоративних положень підприємства [3]. Конкурентні переваги підприємства сприяють забезпеченню розвитку конкуренції, а їх «зміст виражається в нормах і правилах функціонування підприємств у системі економічних координат» [3]. Стимулом для наявності та розкриття конкурентних переваг на підприємстві є інновації, що сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства. При цьому підставою для розкриття конкурентних переваг є оптимізація бізнес-процесів, ефективне управління виробничих запасами та збутом продукції [3].

Процес досягнення підприємством конкурентних переваг є достатньо складним, що включає як етапи так і окремі дії для їх досягнення. В науковій літературі пропонуються послідовність наступних етапів та завдань (таблиця 1).

Наведений підхід науковців, на нашу думку, достатньо детально розкриває сутність процесу досягнення підприємством його КП. Результати описаного процесу спрямовані на фіксацію наявних КП та побудові на їх основі індивідуальної конкурентної стратегії, що сприятиме досягненню цілей розвитку господарської діяльності підприємства. Під час реалізації такого процесу важливо визначитися з метою, суть якої полягає у забезпеченні базового рівня КСП чи його підвищенні. Крім цього, результати процесу досягнення підприємством його КП можуть бути спрямовані на пошук інноваційних напрямів, які дозволять отримати додаткові переваги у стратегічній перспективі. Проте в умовах обмежених можливостей підприємствам досягти абсолютної переваги над конкурентами важко. Тому і постає необхідність ідентифікації таких індивідуальних конкурентних переваг, що будуть враховані у побудові індивідуальної кон-

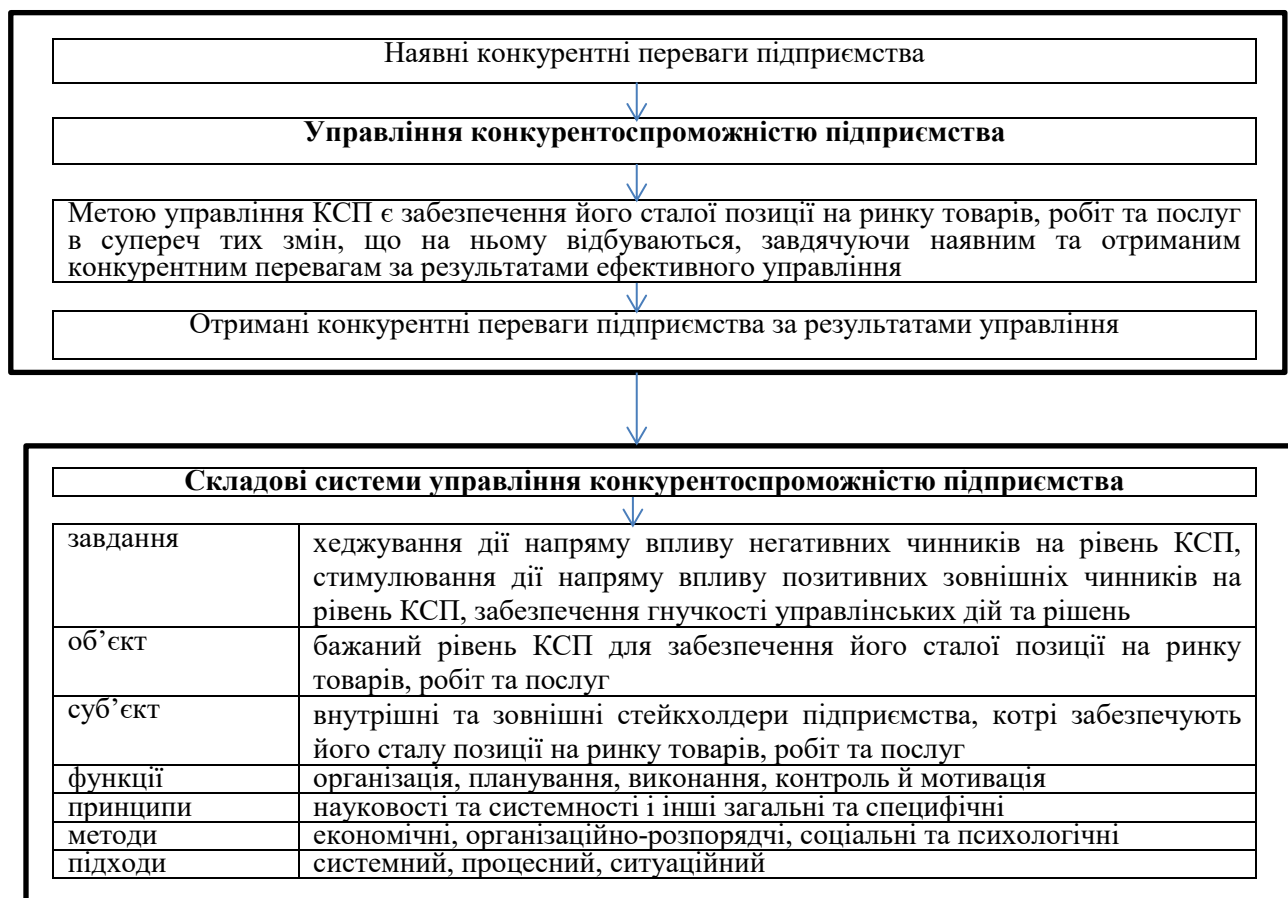


Рис. 1. Визначення конкурентних переваг у системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено авторами

Таблиця 1

Теоретичні аспекти процесу досягнення підприємством конкурентних переваг (КП)

Етапи процесу	Функції процесу	Завдання процесу
Комплексне дослідження КСП	дослідно-аналітична	аналіз зовнішнього середовища
		аналіз потенціалу
		визначення загроз розвитку та пошук можливостей нейтралізації
		встановлення сильних та слабких сторін
Розробка конкурентної стратегії підприємства	розробницька	формування системи цілей та завдань реалізації КП
		аналіз альтернативних напрямів досягнення визначених КП
		розробка положень перспективної конкурентної стратегії (стратегія базової КСП, стратегія зміцнення КСП, стратегія пошуку прогресивних КП)
		затвердження конкурентної стратегії підприємства для реалізації
Підготовка персоналу до змін	підготовчо-організаційна	доведення передбачених стратегією завдань
		встановлення відповідальності за досягнення цілей
		прийняття відповідної до завдань системи мотивації
		створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Реалізація конкурентної стратегії підприємства	реалізаційно-контрольна	здійснення виробничо-господарської діяльності
		оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії
		визначення відхилень від плану та корегування завдань
		досягнення визначених конкурентних переваг

Джерело: складено авторами на основі [2]

курентної стратегії підприємства та на її основі забезпечення КСП [2].

Елементами формування конкурентних переваг у системі управління КСП є цілі управління (фокусування, диференціація, лідерство), чинники (внутрішні та зовнішні), бізнес-процеси, сегментація ринку та корпоративна культура.

Отже, виявлення та реалізація конкурентних переваг, як було зазначено вище, має на меті забезпечення або підвищення КСП в рамках розробленої конкурентної стратегії. Тому основою системи управління КСП є оцінка конкурентних переваг. Результати такої оцінки спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень у напрямі виявлення та реалізації конкурентних переваг. Управління КП підприємства є мистецтвом, в основі якого доцільність та відповідність бізнес-процесів конкурентній стратегії. Тому «компанія

має чітко розуміти сегменти ринку та виділяти основні особливості функціонування на ньому своїх конкурентів» [8].

Висновок із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Таким чином, система управління КСП є мистецтвом, метою якого є забезпечення сталої позиції на ринку товарів, робіт та послуг в суперечних змін, що на ньому відбуваються, завдячуючи наявним конкурентним перевагам та отриманим за результатами ефективного управління. Така система складається з базових елементів, серед яких мета, завдання, об'єкт, суб'єкт, підходи, методи, принципи та функції. Система управління КСП спрямована на формування конкурентних переваг, теоретичні аспекти процесу досягнення яких підприємством включають етапи, функції та завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4266/4191/&ved=2ahUKEwjUhY7r2c-MAxVSJRAIHZTMIYkQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw0hL-bt0Kz6lA8K7XhYMqSk>
- Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>
- Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 6 (17). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9786/2/%d0%9d%d0%ad%d0%a4 %d0%b8%d1%8e%d0%bd%d1%8c_2018_-123-125.pdf
- Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>
- Педченко Н. С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. *Регіональні перспективи*. 2000. № 4 (11).

6. Педченко Н. С. Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств: монографія. Полтава : Видавництво РВВ ПУСКУ, 2007. 103 с.

7. Педченко Н. С., Котенко С. І. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. *Вісник СумДУ*. 2018. №3. С. 54-58. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76981/1/Kotenko_Pedchenko_visnyk.fem.pdf;jsessionid=5B801B091AC9829B41A7D7AFC4B0DF5A

8. Хмурова В. В., Кулініч В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3124/3047/&ved=2ahUKEwifubLi08-MAxW4ExAIHUGvPBAQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw1EbToPpvHZKCV4sRmzTO-P>

REFERENCES

1. Bondarenko, S. M., Korsunenکو, I. H., Bondarenko B. S. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes-protsesiv pidpriemstva v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vypusk 64. Available at: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4266/4191/&ved=2ahUKEwjUhY7r2c-MAxVSJRAIHZTMIYkQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw0hL-bt0Kz6lA8K7XxYMqSk>

2. Didenko, Ye. O., Danilenko, A. K. Protsey dosiahnennia pidpriemstvom konkurentnykh perevah. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>

3. Lavrynenko, E. T., Nevmerzhytska, S. M. Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2018. Vypusk 6 (17). Available at: https://er.knurd.edu.ua/bitstream/123456789/9786/2/%d0%9d%d0%ad%d0%a4_%d0%b8%d1%8e%d0%bd%d1%8c_2018_-123-125.pdf

4. Pastukhova, T. Yu. Systemno-protseyny pidkhid v upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*. 2012. № 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>

5. Pedchenko, N. S. Deiaki aspekty konkurentsii i konkurentospromozhnosti v rynkovii ekonomitsi. *Rehionalni perspektyvy*. 2000. № 4 (11).

6. Pedchenko, N. S. Monitorynh finansovoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv: monohrafiia. Poltava : Vydavnytstvo RVV PUSKU, 2007. 103.

7. Pedchenko, N. S., Kotenko, S. I. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu yak element stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. *Visnyk SumDU*. 2018. №3. 54-58. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76981/1/Kotenko_Pedchenko_visnyk.fem.pdf;jsessionid=5B801B091AC9829B41A7D7AFC4B0DF5A

8. Khmurova, V. V., Kulynich, V. V. Osoblyvosti upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk # 57. Available at: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3124/3047/&ved=2ahUKEwifubLi08-MAxW4ExAIHUGvPBAQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw1EbToPpvHZKCV4sRmzTO-P>

Olexander Boyko, Myroslav Kolesnichenko, Dmytro Semykoz, Bogdan Chuprinyuk, Yehor Yambykh, Poltava University of Economics and Trade. Formation of competitive advantages in the competitiveness management system of an enterprise.

Annotation. The purpose of the study is to determine the place and role of the formation of competitive advantages in the enterprise competitiveness management system. **Research methodology.** To achieve the stated goal, the article uses thematic research and observation, bibliometric tools and graphic methods to study the theoretical foundations of determining the place and role of the formation of competitive advantages in the enterprise competitiveness management system. **Results.** Theoretical and methodological principles for studying the enterprise management system as a complex mechanism are proposed, including various components and the synergy of their interaction. The classical enterprise competitiveness management system is considered as a set of subsystems, the actions of which are aimed at increasing the competitive advantages of the enterprise. It is proposed to include in the enterprise competitiveness management system such components as management tasks, its object and subject, functions, principles, methods and approaches, which will contribute to a systematic and purposeful search for ways to combine all components of the organizational and economic support of the management system. The place and role of competitive advantages in the enterprise competitiveness management system are determined. The results of the described process are aimed at fixing the existing competitive advantages and building on their basis an individual competitive strategy, which will contribute to achieving the goals of the development of the enterprise's economic activity. It is proven that the competitiveness management system is an art, the purpose of which is to ensure a stable position in the market of goods, works and services despite the changes taking place in it, thanks to the existing competitive advantages and obtained as a result of effective management. **Practical significance of the research results.** The practical use of the proposed theoretical approaches will contribute to the identification and formation of competitive advantages in the competitiveness management system of the enterprise.

Keywords: enterprise competitiveness management, system, components, competitive advantages, achievements, formation, development strategy.