

УДК 658.012.32

**Наталія В. Кулак, Руслана А. Гутак**  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ  
ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Статтю присвячено обґрунтуванню методичних засад управління конкурентними перевагами підприємства. Проаналізовано процеси створення і втрати конкурентної переваги в часі. Встановлено відповідність фази конкурентостійкості етапам життєвого циклу конкурентної переваги. Запропоновано послідовність етапів вирішення проблеми досягнення цільового рівня конкурентостійкості підприємства.*

**Ключові слова:** конкурентні переваги, управління, підприємство, конкурентостійкість.

**Наталія В. Кулак, Руслана А. Гутак**  
*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ  
ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена обоснованию методических основ управления конкурентными преимуществами предприятия. Проанализированы процессы создания и потери конкурентного преимущества во времени. Установлено соответствие фазы конкурентоустойчивости этапам жизненного цикла конкурентного преимущества. Предложена последовательность этапов решения проблемы достижения целевого уровня конкурентоспособности предприятия.*

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, управление, предприятие, конкурентоустойчивость.

**Nataliia V. Kulak, Ruslana A. Hutak**  
*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR MANAGING  
COMPANY'S COMPETITIVE EDGE**

*The paper attempts to reason the methodology for managing company's competitive edge. The processes of gaining and losing competitive advantages over time are analyzed. The compliance between a phase of competitiveness and the advantage's life cycle stages is established. An algorithm to achieve the company target competitiveness is developed.*

**Keywords:** competitive advantage, management, company, competitiveness.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Конкурентоспроможність об'єктів господарювання складається з комплексу наявних конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів, крім того, необхідно визначати та формувати комплекс конкурентних переваг, який забезпечить їх ефективне функціонування. Конкуренція як об'єктивне економічне явище, присутня в діяльності господарюючих суб'єктів і виступає проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах, у рамках яких конкуренція розглядається з точки зору її прояву в ціновій і неціновій формах. Оскільки ринок стимулює та регулює економічну діяльність, важливо визначити конкуренцію як його головну ознаку.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблематика формування та розвитку конкурентних переваг розглянута в роботах таких вітчизняних і закордонних вчених-економістів: І. Ансоффа [1], М. Портера [2], Ф. Котлера [8], Г. Азоева [3], А. Касич [4], Р. Фатхутдинов [6, 7], Л.М. Ганущак-Єфіменко та В.Г. Щербак [9], П.М. Дудко [10] та ін.

**Метою дослідження** є обґрунтування методичних засад управління конкурентними перевагами підприємства.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Управління конкурентними перевагами можна охарактеризувати як свідомий комплексний вплив на фактори, які визначають п'ять складових: конкурентоспроможності, стійкості, рівноваги, економічної безпеки підприємства, економічної ефективності діяльності підприємства при досягненні визначених цілей та задач при забезпеченні розвитку та підтримці конкурентних переваг для досягнення і втримання цільової конкурентної позиції підприємства на ринку. Складовими терміна «управління» в даному контексті є: пошук, розробка, розвиток та підтримка конкурентних переваг. З цих позицій необхідним є аналіз понятійного апарату терміну «управління конкурентною стійкістю» підприємства.

Управляючий орган (організаційна структура управління) повинен забезпечувати утримання в межах допустимих значень і часових інтервалів відхилення системи від заданих параметрів конкурентних переваг. В такому контексті, під конкурентостійкістю організаційної структури управління слід розуміти здатність утримувати об'єкт управління не тільки в області конкурентності, а й в області рівноваги. Конкурентостійка діяльність підприємства залежить від внутрішніх можливостей підприємства ефективно використовувати всі ресурси (природні, людські, матеріальні, що використовуються для виробництва товарів та послуг), які втілюються в конкурентні переваги і є в його розпорядженні.

Результативність управління конкурентостійкістю відбивається у здібностях підприємства надійно зберігати власну конкурентоздатність, тобто в досягненні реальній можливості за допомогою удосконалення ключових бізнес-процесів перевершувати своїх суперників у різних конкурентних умовах. Конкурентостійкість втілюється у стабільну роботу всіх виробничих систем підприємства в умовах конкуренції. Це ємне поняття розкриває не тільки можливість розвивати конкурентні здібності на продуктовому рівні, а й комплексно використовувати всі внутрішні можливості (конкурентні переваги) підприємства: технологію, устаткування, кваліфікований персонал, фінансову стабільність, соціальну забезпеченість. Тобто, управління наявними у підприємства стратегічними активами дозволяє створювати, контролювати розвиток і формувати всі складові конкурентостійкості виробничої системи на високому якісному рівні. Перед підприємством постає завдання забезпечувати конкурентостійкість виробничої системи, обираючи за орієнтир параметри головного конкурента галузі і міжнародні стандарти і нормативи.

Стратегія, яка спрямована на досягнення підприємством кращої конкурентної позиції, за І. Ансоффом, – «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності ... Стратегія – складне і потенційно потужне знаряддя, за допомогою якого сучасна фірма може протистояти мінливим умовам» [1, с. 68].

Деякі автори вважають, що конкурентостійкість як об'єкт дослідження визначається його конкурентною позицією, а досягнення кращої конкурентної позиції і управління конкурентостійкістю підприємства слід здійснювати за рахунок використання конкурентних переваг. Конкурентні переваги визначаються цілою системою показників, що відбивають різні аспекти його діяльності [2, 3].

Конкурентостійкість підприємства можна розглядати як результат функціонування всієї системи управління конкурентостійкістю, а формування певного рівня

конкурентостійкості – як основне завдання системи управління конкурентоспроможністю підприємства, де формування стратегічних, перспективних конкурентних переваг забезпечується системою стратегічного менеджменту. Таким чином, за дукою цих авторів, управління конкурентостійкістю підприємства представляє собою цілеспрямований вплив на фактори та умови, які його формують. Забезпечення конкурентостійкості підприємства можливо тільки за умов створення ефективної системи управління. Система управління конкурентостійкістю промислових підприємств повинна бути досить різнобічної орієнтації, здатною врахувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності.

Ефективне управління конкурентостійкістю залежить від наявності ключових компетенцій, стратегічних активів, які втілюються у конкурентні переваги підприємства, від сформованої фінансово-економічної стійкості функціонування виробничої системи. Конкурентостійкість відображає досягнутий рівень розвитку підприємства відносно процесу використання і розвитку власних конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства, що лежать в основі його конкурентної позиції, дозволяють сформувати адекватну систему формування та використання конкурентостійкості підприємства, яка відповідає загальному напрямку розвитку підприємства (рис. 1).

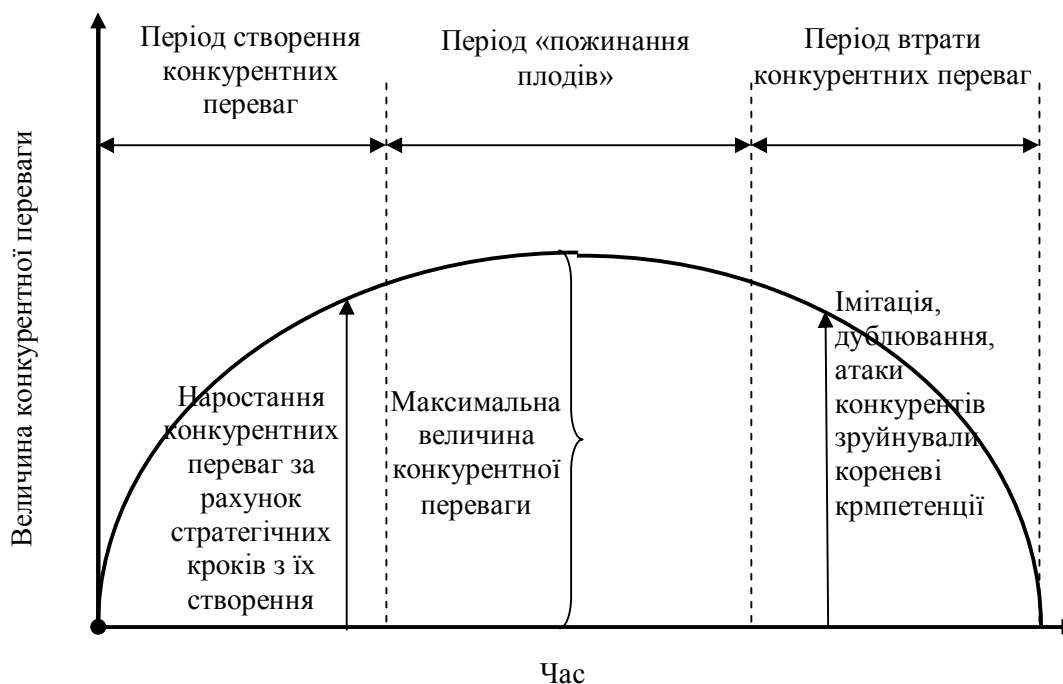
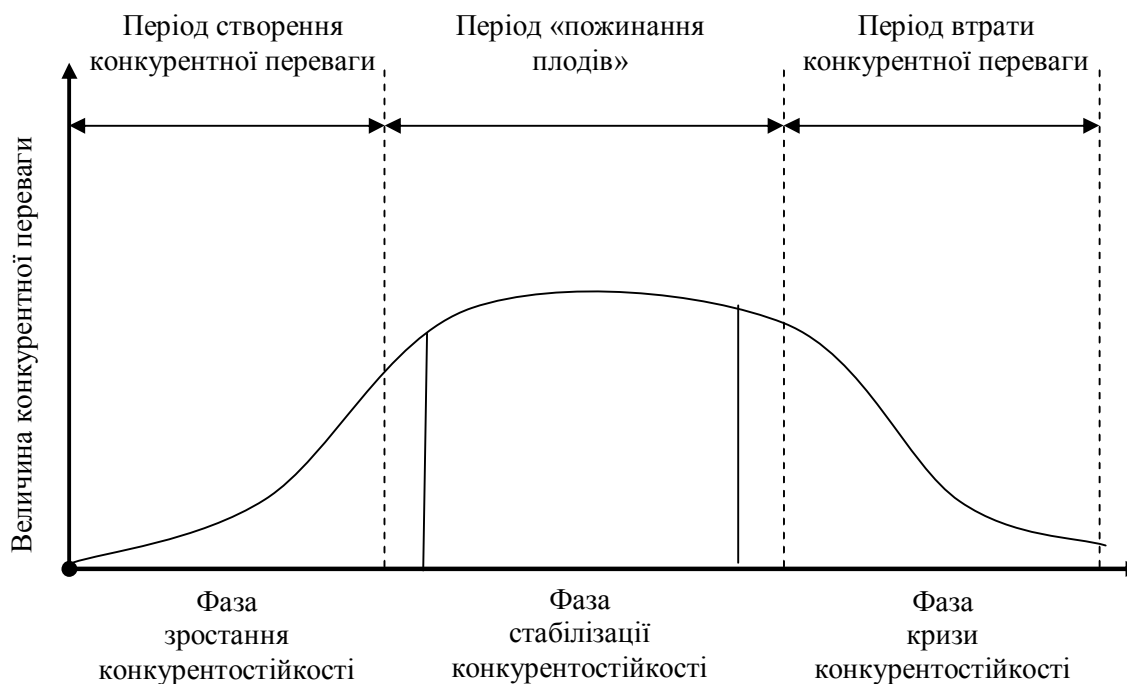


Рис. 1. Створення і втрата конкурентної переваги

Конкурентні переваги підприємства втілюються в його топ-характеристики, які виступають необхідною умовою ведення бізнесу та виживання в конкурентному середовищі, але їх відмінності не обов'язково завжди є чинником досягнення цільового рівня конкурентостійкості [5]. Трансформація топ-характеристик підприємства в його конкурентні переваги здійснюється не автоматично, а на основі певних стратегічних рішень і дій, які дозволяють виявляти та ідентифікувати серед існуючих операційних ресурсів і топ-характеристик найбільш важливі, активізація яких може створити ефект важеля та синергії. Топ-характеристики й активи підприємства, використання яких створює ефект важеля та синергії у бізнесі підприємства, є ключовими.

Основа формування, ідентифікації та використання ключових активів підприємства входить до складу ключової компетенції підприємства в цілому. На нашу думку, існує чітка залежність між певними фазами формування та використання конкурентостійкості підприємства і життєвим циклом існування конкурентних переваг (рис. 2). Періоду створення конкурентних переваг відповідає фаза зростання конкурентостійкості (середній рівень конкурентостійкості); періоду «пожинання плодів» – фаза стабілізації конкурентостійкості (високий рівень конкурентостійкості); періоду втрати конкурентних переваг – фаза кризи конкурентостійкості (низький рівень конкурентостійкості).

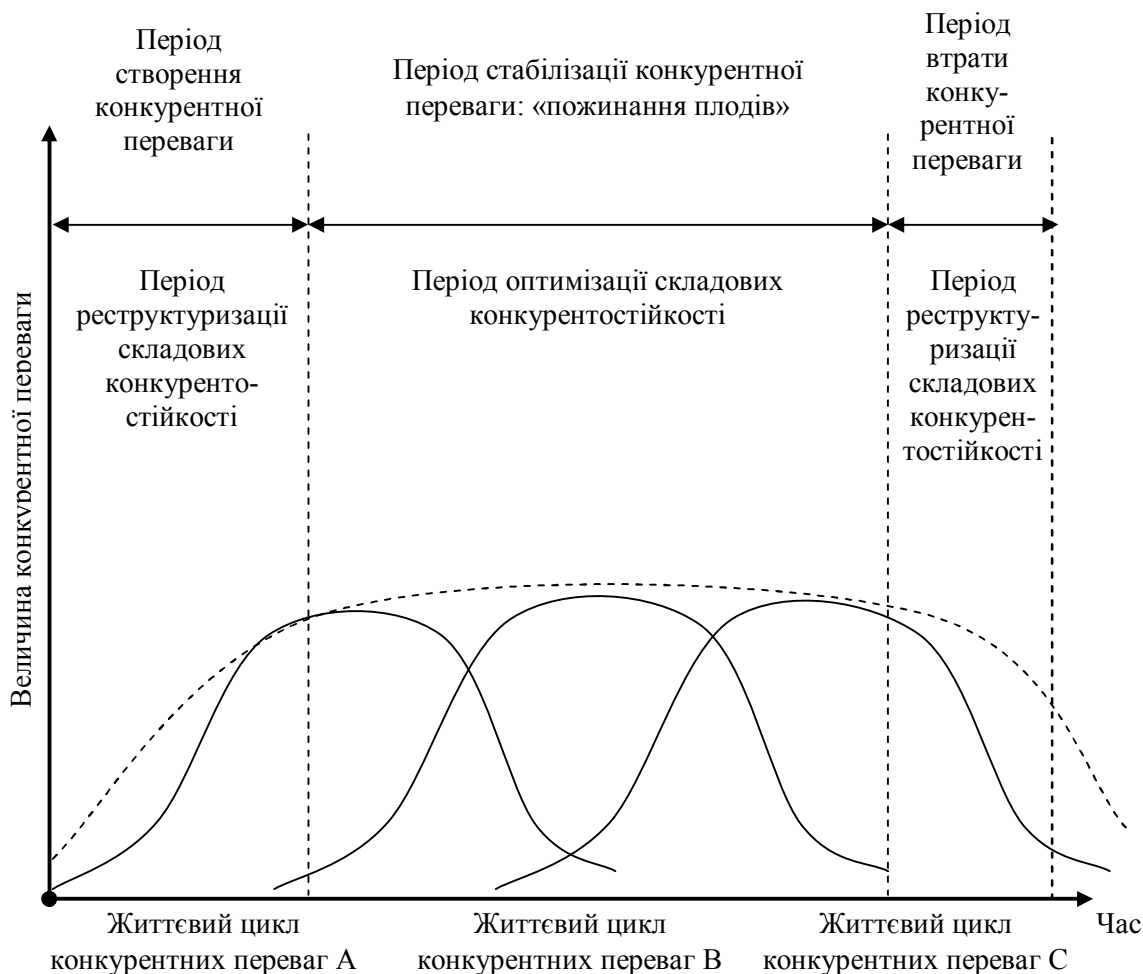
Ця виявлена залежність потребує окремих пояснень. Під час виводу нової товару (послуги) на ринок або при зниженні попиту на товар можливе зниження рівня конкурентостійкості, але в першому випадку необхідно створення нових, або розвиток наявних конкурентних переваг, у другому – пошук нових сфер бізнесу. Це дає можливість перейти до стадії «пожинання плодів» і підвищити рівень конкурентостійкості, що відповідає фазі зростання конкурентостійкості.



**Рис. 2. Відповідність фази конкурентостійкості етапам життєвого циклу конкурентної переваги**

При збереженні «ядра» конкурентних переваг здійснюється стабілізація їхньої здатності в мінливих умовах реалізовувати цілі, вміння підтримувати при динамічності розвитку оптимальну рівновагу окремих частин, структур, процесів, цілей, зв'язків, що відповідає фазі стабілізації конкурентостійкості. На етапі спаду попиту на товар відбувається втрата корневих компетенцій підприємства і, відповідно, зниження або втрата конкурентостійкості. Для досягнення міцної конкурентної позиції підприємства на ринку і оптимізації конкурентних переваг необхідна зміна самої філософії планування процесу управління конкурентостійкістю (рис. 3). Погодження управління формуванням та удосконаленням конкурентостійкості підприємства з періодом створення та розвитком конкурентних переваг є одним з методів вибору сфери діяльності підприємства і планування виробництва певних видів товарів та послуг за допомогою аналізу частки контролюваного

підприємством ринку і необхідного для зайняття підприємством конкурентного місця на ринку.

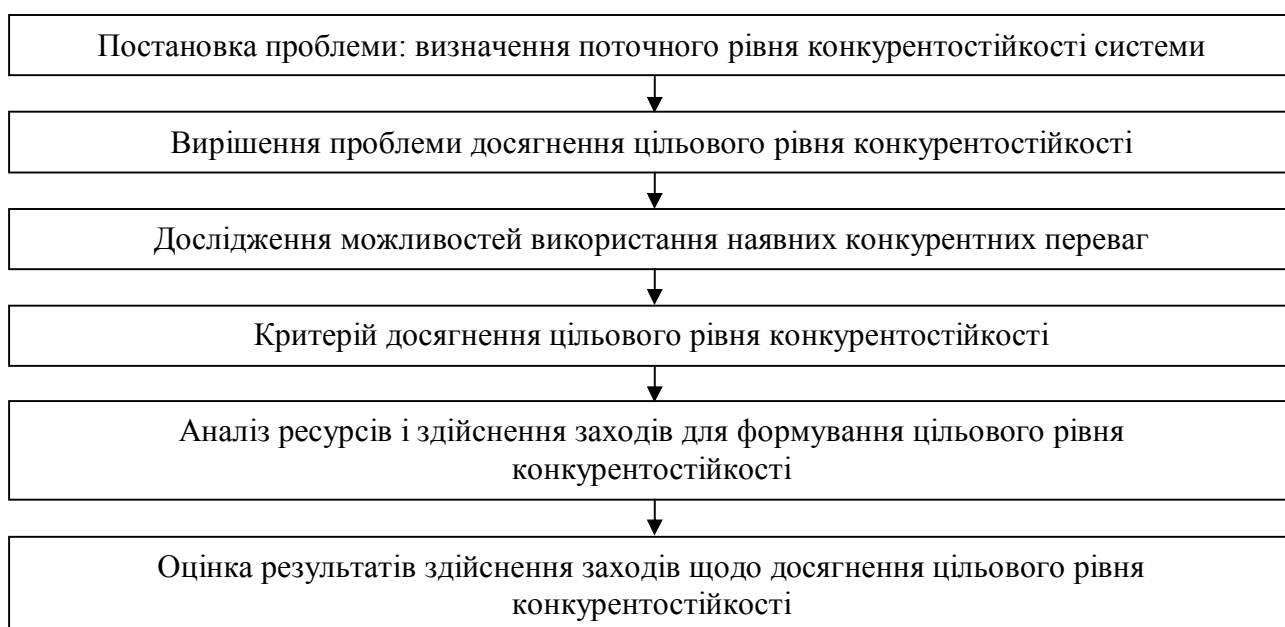


**Рис. 3. Погодження управління формуванням конкурентостійкості підприємства з періодом створення та розвитком конкурентних переваг**

Для досягнення конкурентостійкості важливим аспектом є вибір і обґрунтування алгоритму дій по вибору зони господарювання, сектору, ніші ринку в залежності від ступеню привабливості для самого підприємства. Досягнутий рівень конкурентостійкості підприємства визначає його конкурентний статус, який повинен забезпечувати стійку виробничо-господарську діяльність на питомому рівні в обраному сегменті ринку, як в сфері виробництва, так і в сфері торгівлі. Організаційно-економічний механізм управління конкурентостійкістю повинен базуватися на методології побудови окремих розділів системи менеджменту (стратегічного і тактичного, інноваційного і виробничого менеджменту) і орієнтуватися на досягнення конкурентоздатності системи, базуватися на врахуванні системного підходу до дослідження економічних закономірностей функціонування ринкових відносин, наукових підходів, принципах, функціях і методах управління. Системний підхід – це методологія дослідження об'єкта як системи, яка, за визначенням науковців, складається із зовнішнього (макро) оточення, включаючи вхід, вихід, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; внутрішню (мікро) структуру – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес взаємодії суб'єкту та об'єкту управління, переробку інформації, а також можливості по досягненню цілей.

Відносно специфіки управління конкурентостійкістю на рівні підприємства, то її можна визначити як здатність вести ефективну бізнес-діяльність, що забезпечує прибуткову реалізацію товарів та послуг в конкурентних умовах за допомогою всього комплексу засобів, якими володіє підприємство. Тобто, узагальнюючим показником життєстійкості підприємства є виробництво і реалізація конкурентоздібних товарів та послуг, його вміння ефективно використовувати організаційний, виробничий, фінансовий, соціальний потенціали.

На рис. 4 відображено послідовність формування конкурентостійкості підприємства, реалізація якої підштовхує підприємство випускати продукцію високого рівня якості з мінімальними витратами споживання, тобто конкурентостійке підприємство має особливі переваги перед конкурентами.



*Рис. 4. Послідовність вирішення проблеми досягнення цільового рівня конкурентостійкості підприємства*

Постановка проблеми у запропонованій послідовності управління конкурентостійкістю підприємства повинна починатися з визначення рівня конкурентної стійкості системи управління, яка втілюється у економічну рівновагу – такого стану економічної системи ринку, що можна охарактеризувати наявністю збалансованості, рівноваги всіх різноспрямованих логістичних потоків (фінансових, інформаційних, матеріальних, трудових). Рівновага може бути нестійкою – короткостроковою, або стійкою – тривалою. Під станом стійкості можна розуміти здатність економічної системи у випадку несприятливого відхилення за межі її допустимого значення вертатися в стан рівноваги за рахунок власних або позикових ресурсів, модернізації виробництва та інших активних або пасивних дій.

**Висновки.** Таким чином, управління конкурентостійкістю підприємства можна сформулювати як свідомий комплексний вплив на всі складові конкурентостійкості: конкурентоспроможність (наявність ключових компетенцій, конкурентоздібного потенціалу і конкурентоздібного товару); стійкість (забезпечення стабільної прибутковості, стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі); рівновага (здатність системи

повертатися в момент припинення впливів у збалансований стан); економічна безпека (здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на діяльності підприємства); економічна ефективність (оптимальне розподілення та використання всіх ресурсів підприємства для досягнення запланованого результату або поставлених цілей), що дозволяє досягати цілей підприємства, забезпечувати стабільну прибутковість і створювати нормальні умови для розширеного відтворення конкурентних переваг.

### References

### Література

1. Ansoff, I. (2009). *Novaia korporativnaia strategiia* [New corporate strategy]. Translation from English. St. Petersburg: Piter. 416 p. [in Russian].
1. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 416 с.
2. Porter, M.E. (2008). *Konkurentciia* [Competition]. Translation from English. St. Petersburg: Viliams. 495 p. [in Russian].
2. Портер М.Э. *Конкуренция* / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – СПб.: Вильямс, 2008. – 495 с.
3. Azoev, G.L. (2010). *Konkurentnye strategii* [Competitive strategies]. In: *Konkurentciia: analiz, strategiia i praktika* [Competition: analysis, strategy and practice]. Moscow: Center for Economics and Marketing. 256 p. [in Russian].
3. Азоев Г.Л. *Конкурентные стратегии* / Г.Л. Азоев // *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. – 256 с.
4. Kasych, A.O., Kharkova, Zh.V. (2016). *Upravlinnia konkurentnymu perevahamy pidpriemstva* [Management of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomichniy analiz: Zbirnyk nauk. prats Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Economic analysis: Collection of scientific works of Ternopil National Economic University*, Vol. 25, No. 2, Pp. 79–85 [in Ukrainian].
4. Касич А.О. *Управління конкурентними перевагами підприємства* / Алла Олексіївна Касич, Жанна Валеріївна Харькова // *Економічний аналіз: Збірник наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. – 2016. – Т. 25, № 2. – С. 79–85.
5. Kasych, A.O. (2014). *Vtillennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznianskykh pidpriemstv* [Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises]. *Biznes-Inform*, No. 11, Pp. 290–294 [in Ukrainian].
5. Касич А.О. *Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств* / А.О. Касич // *Бізнес-Інформ*. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
6. Fatkhutdinov, R.A. (2002). *Konkurentosposobnost organizatsii v usloviakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of an organization in a crisis: economy, marketing, management]. Moscow: Marketing. 892 p. [in Russian].
6. Фатхутдинов Р.А. *Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент* / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
7. Fatkhutdinov, R.A. (2005). *Upravlenie konkurentosposobnosti organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. 2nd ed., rev. and enl. Moscow. 544 p. [in Russian].
7. Фатхутдинов Р.А. *Управление конкурентоспособностью организации* / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: 2005. – 544 с.
8. Kotler, Ph., Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. 11th ed. Hardcover, Prentice Hall. 651 p.
8. Kotler Ph. *Principles of Marketing* / Philip Kotler, Gary Armstrong. – 11th ed. – Hardcover, Prentice Hall, 2005. – 651 p.
9. Ganushchak-Yefimenko, L.M., Shcherbak, V.H. (2017). *Benchmarkinh yak zasib pidvyshchennia rivnia konkurentnykh perevah vyshchoho navchalnoho zakladu na rynku osvithnikh posluh* [Benchmarking як засіб підвищення рівня конкурентних переваг вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг] / Л.М. Ганущак-
9. Ганущак-Єфіменко Л.М. *Бенчмаркінг як засіб підвищення рівня конкурентних переваг вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг* / Л.М. Ганущак-

as a tool for raising the competitive edge of a higher education institution in the market of educational services]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, Spetsvypusk: Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy, Pp. 299–311 [in Ukrainian].

10. Dudko, P.M. (2017). Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom na osnovi konkurentnykh perevah [Strategic management of higher educational institution based on competitive advantage]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, Spetsvypusk: Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy, Pp. 125–136 [in Ukrainian].

Єфіменко, В.Г. Щербак // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – С. 299–311.

10. Дудко П.М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг / П.М. Дудко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – С. 125–136.