

Євтушенко Н.О., д.е.н., доц.  
Зазимко А.А., магістр  
Державний університет Телекомунікацій

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

*Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробки науково-практичних рекомендацій до управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах. Проаналізовано різні погляди вчених до змісту поняття «конкурентні переваги». Розглянуто доцільність формування конкурентних переваг підприємства в умовах кризи. Сформовано основні принципи управління конкурентними перевагами. Надано науково-практичні рекомендації щодо управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах та розробки антикризової стратегії. Обґрунтовано актуальність дослідження та необхідність формування адаптивної моделі управління конкурентними перевагами в сучасних умовах.*

**Ключевые слова:** конкурентні переваги, конкурентоспособность, управління, кризові умови, конкурентна стратегія, підприємство.

**Постановка проблеми.** Конкуренція є імперативом ефективності економіки країни, а досягнення конкурентних переваг – домінантою управління будь-якого бізнесу. Сучасний стан економіки України, під впливом глобалізаційних кризових явищ, безпосередньо вказує на існування та вплив конкуренції на вітчизняні підприємства. Різка зміна умов функціонування підприємств створює не тільки проблеми, а й можливості з формування ключових конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність додаткових опрацювань у теоретичних та науково-практичних поглядах на процеси управління конкурентними перевагами підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У процесі розвитку концепцій конкуренції та формування ключових конкурентних переваг підприємства, прямо чи опосередковано внесли свій внесок досить широке коло зарубіжних та вітчизняних вчених: Г. Азоєв [1], В. Алдерсон, Д. Барні, Балабанова [2], Є. Богуславский [3], С. Гаврилук [4], О. Гудзь [5], І. Должанський [6], Н. Євтушенко [7], Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер [8], Г. Селезньова [9], Н. Теслюк [10], Р. Фатхутдинов [11], Т. Халімон [12] та інші. Незважаючи на зростання теоретичної та практичної значимості проблем з управління конкурентними перевагами в кризових умовах, питання розвитку можливостей підприємства щодо формування ключових конкурентних переваг вітчизняних підприємств в цих умовах, залишаються недостатньо опрацьованими.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій до управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Акцентування конкурентних переваг компаній як ключового важеля управління бізнесом стало результатом великих інноваційних процесів в економіці. Вчені проводять постійні дослідження щодо спроби ідентифікувати конкурентні переваги підприємства.

На думку Г. Азоєва, конкурентні переваги підприємства є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш

висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). На думку автора, це визначення стосується узагальнюючої переваги, що виходить від всіх можливих конкурентних переваг, а не одиначної конкурентної переваги в окремій сфері діяльності, наприклад конкурентних переваг системи управління персоналом [1, с. 48].

Н. Теслюк відмічає, що конкурентні переваги підприємства – це якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство, зрештою, доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів [10].

Р. Фатхутдінов переконує, що конкурентні переваги – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [11, с. 200]. Підтримує таку позицію С.П. Гаврилюк, який визначає під конкурентними перевагами ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі [4, с. 77].

Підтримуємо думки вчених та їх розуміння змісту поняття «конкурентна перевага». Вважаємо, що конкурентна перевага підприємства – це цінності, якими володіє підприємство, та які можна виміряти через якісні або кількісні показники його діяльності, що сприятиме створенню можливостей для залучення потенційних клієнтів й збереження постійних клієнтів, та отримання запланованих прибутків.

У ході формуванні конкурентних переваг менеджменту підприємства доцільно керуватися рядом принципів [9]:

- цінності (коли найбільший економічний інтерес становлять конкурентні переваги, які мають найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства);
- багатоаспектності (коли значні переваги мають базуватися на використанні багатокритеріального підходу);
- необоротності (коли відсутня можливість до оперативного усунення негативних наслідків від невдало прийнятих та реалізованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства);
- актуалізації (коли доцільним стає внесення необхідних корективів у систему ключових конкурентних переваг внаслідок постійних змін у зовнішньому та внутрішньому оточенні);
- інформаційної забезпеченості (коли за відсутності необхідних або достовірних даних щодо відповідних конкурентних переваг вони не повинні включатися до системи ключових переваг).

Теорія конкурентних переваг, засновником якої є М. Портер [8], обґрунтовує необхідність у процесі їх формування та оцінки конкурентоспроможності підприємства використовувати ефективний інструмент управління – модель «Ланцюжок створення цінностей», що дозволяє сформувати на підприємстві дієвий механізм формування конкурентних переваг у процесі виробництва товарів (послуг). Ця модель є інструментом стратегічного управління та планування діяльності підприємства, в якому всі процесі взаємопов'язані та виконуються послідовно відповідно до запланованих заходів та функцій управління

Сьогодні, в умовах кризових явищ, управління конкурентними перевагами підприємства реалізується через завдання стратегічного управління відповідно до наукових підходів: клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного. Це допоможе менеджменту підприємства швидко адаптуватися до змін конкурентного середовища, сформувати власний набір ключових конкурентних переваг та розробити напрями підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючи вищезазначені особливості конкурентних переваг розробимо адаптивну модель управління конкурентними перевагами підприємства в умовах кризи

Перший етап – проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства з метою виявлення причин кризи із застосуванням методу SWOT-аналізу. При проведенні аналізу зовнішнього середовища занадто великий або занадто малий обсяг отриманої інформації може потворити справжнє становище. Тому, для формування реалістичної картини

подальшого розвитку підприємства в умовах кризи, необхідно правильно зіставити отримані результати та провести аналіз:

- можливостей та загроз підприємства: географічне положення, технологічне оточення; соціальне оточення та організація систем управління, економічні показники;
- конкурентного середовища за його п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

Другий етап – проведення аналізу внутрішнього стану підприємства. Без чіткого формулювання проблем, що спричинили кризу на підприємстві, не можна розпочати розробку антикризових заходів, які передбачають коригувальну стратегію підприємства, або повний перегляд діяльності підприємства та розробку нової стратегії.

Третій етап – побудова матриці SWOT-аналізу та перегляд на її основі оновлення або розробка стратегічних цілей підприємства. Отримавши інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, можна синтезувати її за допомогою методу сценаріїв. Зазвичай створюється кілька сценаріїв, на яких потім апробується та чи інша стратегія підприємства. Сценарії дають можливість визначити найважливіші чинники довкілля, які необхідно враховувати підприємству. Деякі з їх будуть перебувати під прямим контролем підприємства. Однак існують і фактори, непідвладні контролю з боку підприємства, — у цьому випадку стратегія допоможе підприємству максимально використовувати сформований набір ключових конкурентних переваг і водночас мінімізувати можливі втрати.

Менеджер, який координує стратегічні напрями діяльності підприємства, повинен концентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, та вирішити, при яких умовах підприємство може вийти з кризи в рамках своєї колишньої місії зі збереженими конкурентними перевагами.

Четвертий етап – розробка антикризового стратегічного та оперативного планування – формулювання стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи. На цьому етапі закінчується процес стратегічного планування та починається процес визначення тактики реалізації обраної стратегії через методи операційного планування. Маючи результати дослідження попередніх етапів та бачення того, яким підприємство має стати у майбутньому, менеджери, як правило, формують антикризову стратегію та систему заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.

П'ятий етап - реалізація антикризової стратегії в діяльності підприємства у межах розроблених заходів, оцінка та контроль результатів.

Шостий етап – повернення до першого етапу механізму управління конкурентними перевагами підприємства для проведення необхідних змін в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Висновки.** Таким чином, конкурентна перевага – це цінності, якими володіє підприємство, та які можна виміряти через якісні або кількісні показники його діяльності. Управління конкурентними перевагами складний процес, який реалізується через завдання стратегічного управління відповідно до наукових підходів: клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного. В умовах кризи актуальним стає застосування менеджментом підприємства адаптивної моделі управління конкурентними перевагами, що впливатиме на процес формування та реалізації ефективних управлінських рішень для збереження конкурентних позицій підприємства на ринку.

### Список використаної літератури

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
2. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.
3. Богуславский Є.І., Шибалкіна Ю.С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту. *Соціальна економіка*. 2009. № 2. С. 182-187.

4. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.
5. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
6. Должанський, І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
7. Yevtushenko N.A., Khomich N.O. Features of competitiveness assessment for insurance business companies. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ, 2020. № 3 (33), С.15-20.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : [пер. с англ.]. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
9. Селезньова Г.О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 15. 2017. С.311-316.
10. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17-20.
11. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.
12. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 24 (1). 2017. С. 152-156.

## REFERENCES

1. Azoyev G. L. (1996). Konkurentsia: analiz, strategiya i praktika. [Competition: analysis, strategy and practice]. M. : Tsentr ekonomiki i marketinga.
2. Balabanova L.V., Kryvenko H.V., & Balabanova I.V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Enterprise Competitiveness Management]. Kyiv: Professional Publishing House.
3. Bohuslavskyy Ye.I., & Shybalkina Yu.S. (2009). Stratehiya dyversyfikatsiyi: vybir momentu startu. [Diversification strategy: choice of starting point]. *Sotsyal'naya ékonomyka. - Social economy*. № 2. P. 182-187.
4. Havrylyuk S.P. (2001). Konkurentni perevahy yak osnova rozrobky stratehiyi turyst's'kykh pidpryyemstv. [Competitive advantages as a basis for developing a strategy for tourism enterprises.]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrayiny. – Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Cooperation of Ukraine*. № 4. Pp. 76–80.
5. Hudz' O.Ye. (2015). Rol' innovatsiy shchodo zabezpechennya konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti pidpryyemstva. [The role of innovation in ensuring the competitiveness and efficiency of the enterprise]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka.- Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*. Vol. 161. Pp. 3-11.
6. Dolzhans'kyu I.Z., & Zahorna T.O. (2006). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva. [Competitiveness of the enterprise] Navchal'nyy posibnyk. K.: Tsentr navchal'noyi literatury.
7. Yevtushenko N.O., & Honchar D.K. (2021). Mekhanizm upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv Ukrayiny [The mechanism of managing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes. – Economy. Management. Business*. Kyiv : DUT. №1 (35). Pp 16-21.
8. Porter M. (2005). Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezultata i obespechit' yego ustoychivost' [Competitive Advantage: How to Achieve High Results and Ensure Its Sustainability]. M. : Al'pina Biznes Buks.
9. Selezn'ova H.O. (2017). Konkurentni perevahy pidpryyemstva: dzherela ta chynnyky formuvannya [Competitive advantages of the enterprise: sources and factors of formation].

Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. - Global and national economic problems. №15. Pp.311-316.

10. Teslyuk N.P. (2005). Stratehiyi pidpryyemstva po dosyahnennyu konkurentnykh perevah. [Strategies of the enterprise on achievement of competitive advantages.]. *Ekonomika, finansy, pravo. - Economics, finance, law.* № 11. Pp. 17-20.

11. Fatkhutdinov R.A. (2004). Upravleniye konkurentosposobnost'yu organizatsii.. [Organizational Competitiveness Management]. Textbook. Moskva: Izd-vo Eksmo.

12. Khalimon T.M. Upravlinnya konkurentnymy perevahamy pidpryyemstva. [Management of competitive advantages of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. - Scientific Bulletin of Kherson State University.* № 24 (1). 2017. P. 152-156.

**ЕВТУШЕНКО НАТАЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА, ЗАЗИМКО АНДРІЙ АНДРІЙОВИЧ. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ.** *Статья посвящена теоретическому обоснованию и разработке научно-практических рекомендаций по управлению конкурентными преимуществами предприятия в кризисных условиях. Проанализированы разные взгляды ученых на содержание понятия «конкурентные преимущества». Рассмотрена целесообразность формирования конкурентных преимуществ предприятия в условиях кризиса. Сформированы основные принципы управления конкурентными преимуществами. Представлены научно-практические рекомендации по управлению конкурентными преимуществами предприятия в кризисных условиях и разработке антикризисной стратегии. Обоснована актуальность исследования и необходимость формирования адаптивной модели управления конкурентными преимуществами в современных условиях.*

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, конкурентоспособность, управление, кризисные условия, конкурентная стратегия, предприятие.

**YEVTUSHENKO NATALIA, ZAZIMKO ANDREY. MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS.** *The article is devoted to the theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for managing the competitive advantages of an enterprise in crisis conditions. Different views of scientists on the content of the concept of «competitive advantage» analyzed. The expediency of the formation of the competitive advantages of the enterprise in the conditions of the crisis is considered. The main principles of competitive advantage management have formed. Scientific and practical recommendations for managing the competitive advantages of an enterprise in crisis conditions and developing an anti-crisis strategy presented. The relevance of the study and the need to form an adaptive model for managing competitive advantages in modern conditions have substantiated.*

**Key words:** competitive advantages, competitiveness, management, crisis conditions, competitive strategy, enterprise.