

УДК 658.1:687.1

**Кононенко Ганна Ігорівна**

*старший викладач кафедри фінансів та  
фінансово-економічної безпеки*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Кононенко Анна Ігоревна**

*старший преподаватель кафедры финансов и  
финансово-экономической безопасности*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Kononenko Anna**

*Senior Lecturer of the Department of Finance and  
Financial and Economic Security*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ  
ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ШВЕЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ  
ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ШВЕЙНОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
FORMATION OF A SYSTEM FOR MANAGING THE COMPETITIVE  
ADVANTAGES OF GARMENT INDUSTRY ENTERPRISES**

*Анотація.* В статті проаналізовано сучасні підходи до управління конкурентними перевагами, які є основним джерелом конкурентоспроможності підприємства. Розкрито основні завдання управління конкурентними перевагами. Розроблено динамічну систему управління конкурентними перевагами підприємств. Запропоновано розподіл повноважень та відповідальності між підрозділом з управління

конкурентними перевагами та службами загального управління швейним підприємством.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, швейне підприємство, управління підприємством, система.

**Аннотація.** В статті проаналізовані сучасні підходи до управління конкурентними перевагами, які є основним джерелом конкурентоспособності підприємства. Розкриті основні задачі управління конкурентними перевагами. Розроблена динамічна система управління конкурентними перевагами підприємства. Предложено розподілення повноважень і відповідальності між підрозділом по управлінню конкурентними перевагами і службами загального управління швейним підприємством.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, швейное предприятие, управление предприятием, система.

**Summary.** The article analyzes modern approaches to the management of competitive advantages, which are the main source of competitiveness of the enterprise. The main tasks of managing competitive advantages are revealed. A dynamic system for managing the competitive advantages of the enterprise has been developed. The distribution of powers and responsibilities between the division on management of competitive advantages and services of general management of the sewing enterprise is offered.

**Key words:** competitive advantage, sewing enterprise, enterprise management, system.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день актуальною проблемою ефективного управління підприємством, є формування адаптованої системи управління підприємством, серед основних завдань якої є забезпечення конкурентних переваг. Перехід від досвіду управління

за адміністративно-командної системи господарювання до західних моделей управління в українських реаліях не дав значних результатів. Для позитивного вирішення цієї проблеми повинні, перш за все, враховуватися національні і географічні особливості країни, менталітет, набуті знання, а також усвідомлювати компоненти системи на різних рівнях управління та взаємозв'язки між ними для досягнення збалансованості управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління конкурентними перевагами досліджувалося багатьма вченими, починаючи з праць Р. Гранта, А. Сміта, К. Прахалада, Д. Рікардо, Дж. Робінсона, Дж. Кейнса, Й. Шумпетера та закінчуючи дослідженнями їх послідовників. Серед сучасних наукових підходів щодо управління конкурентними перевагами підприємств та конкурентоспроможністю слід виокремити наукові праці таких вчених як: Азоєв Г.Л., Барабась Д.О., Воронкова А.Е., Грищенко І.М., Епанчинцева С.Е., Нефедова Т.М., Отенко І.П., Портер М., Солоїд О.В., Сомова О.Є., Тарасенко І.О., Тамбовцев В.Л., Фатхутдінов Р.А. та інших. Проте, залишаються невирішеними питання адаптації методології управління конкурентними перевагами до особливостей функціонування підприємств швейної промисловості із врахуванням їх специфіки. Це пояснюється тим, що велика різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність у визначення чинників впливу та методів управління конкурентними перевагами підприємства.

**Постановка завдання.** Формування системи управління, яка враховує баланс внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у взаємозв'язку із соціально-економічним, технологічним та природним середовищем є необхідним для досягнення підприємством конкурентних переваг. Це потребує обґрунтування методичного підходу до побудови динамічної системи управління конкурентними перевагами та послідовних дій щодо її формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління конкурентними перевагами підприємства (КПП) – це пошук джерел формування, процес збереження існуючих, створення умов для розвитку нових конкурентних переваг з метою пристосування до викликів зовнішнього середовища та забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах висококонкурентного ринку. Із запропонованого визначення можна зробити висновок, що процеси формування конкурентних переваг включають:

- створення конкурентних переваг – процес набуття нових характеристик чи властивостей в ринковій, ресурсній, інституціональній сфері, які забезпечують підприємству переваги над прямими конкурентами;
- утримання та розвиток конкурентних переваг – процес підтримання наявних конкурентних переваг шляхом їх посилення, яке відбувається еволюційно, але випереджаючими темпами у порівнянні з конкурентами;
- створення нових (абсолютних) довгострокових конкурентних переваг, недосяжних протягом тривалого часу для найближчих конкурентів.

Узагальнення та інтеграція різних підходів, які є здобутком у багатьох галузях знань, дозволяє визначити перелік та запропонувати авторський концептуальний підхід до тлумачення основних складових управління конкурентними перевагами, до яких, крім наведеного вище поняття, слід віднести об'єкт, предмет, мету, завдання та принципи такого управління [1, с. 94; 2, с. 258-266; 3, с. 302; 7; 8, с. 81-84].

Об'єктом управління конкурентними перевагами виступає сукупність відносин, які виникають на підприємстві та між підприємством й іншими ринковими суб'єктами в процесі досягнення ним переваги над конкурентами.

Предметом управління конкурентними перевагами є цілеспрямована діяльність, пов'язана зі створенням, підтримкою та розвитком конкурентних переваг підприємства.

Головна мета управління конкурентними перевагами полягає у комплексній інтеграції всіх підсистем управління (ринкової, ресурсної, інституційної) в цілісну систему в інтересах колективу підприємства та стейкхолдерів для забезпечення стійких конкурентних переваг шляхом розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії для довгострокового успіху на ринку.

Основними завданнями управління конкурентними перевагами підприємствами є:

- створення динамічної системи управління конкурентними перевагами підприємства;
- ідентифікація досягнутого рівня конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення рівня конкурентних переваг підприємства;
- проведення оцінювання рівня конкурентних переваг підприємства;
- опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;
- коригування стратегії з урахуванням запропонованих заходів;
- тактичне управління з реалізації стратегічних планів, що базується на засадах адаптивного управління (рис. 1).

У виробничій сфері такі комплексні аспекти управління конкурентними перевагами, як покращення техніко-організаційного рівня виробництва, забезпечення та підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат, розвиток наукових досліджень і розробок,

вдосконалення процесів закупівлі, зберігання та використання сировини і матеріалів тощо відносяться до компетенції обмеженого кола осіб, хоча для ефективної їх реалізації потрібне залучення всіх фахівців і працівників підприємства.

Саме маркетингово-збутові проблеми турбують керівництво вітчизняних швейних підприємств в останні роки, оскільки обмежені можливості збуту продукції негативно впливають не лише на фінансові результати, а й на рівень використання виробничих потужностей. Так, у середньому по Україні завантаження потужностей швейних фабрик становить 60-70%. Значно меншу активність проявляють українські підприємства у сферах управління персоналом та фінансами. При цьому, якщо у кадровій сфері підприємства все ж таки здійснюють навчання та підвищення кваліфікації працівників, намагаються створити дієві системи стимулювання та оплати праці, то у фінансовій сфері діяльність підприємств обмежується розв'язанням поточних проблем збалансування надходження та витрачання коштів, мінімізації дебіторської заборгованості, оптимізації податкових платежів тощо.

За несприятливих умов кредитування основними джерелами фінансування діяльності підприємств виступають власні кошти, внески власників, комерційний кредит. Фінансування технічного переозброєння підприємств частково відбувається за рахунок толінгових схем з іноземними партнерами у тих випадках, коли закордонні партнери зацікавлені в довгостроковій співпраці.

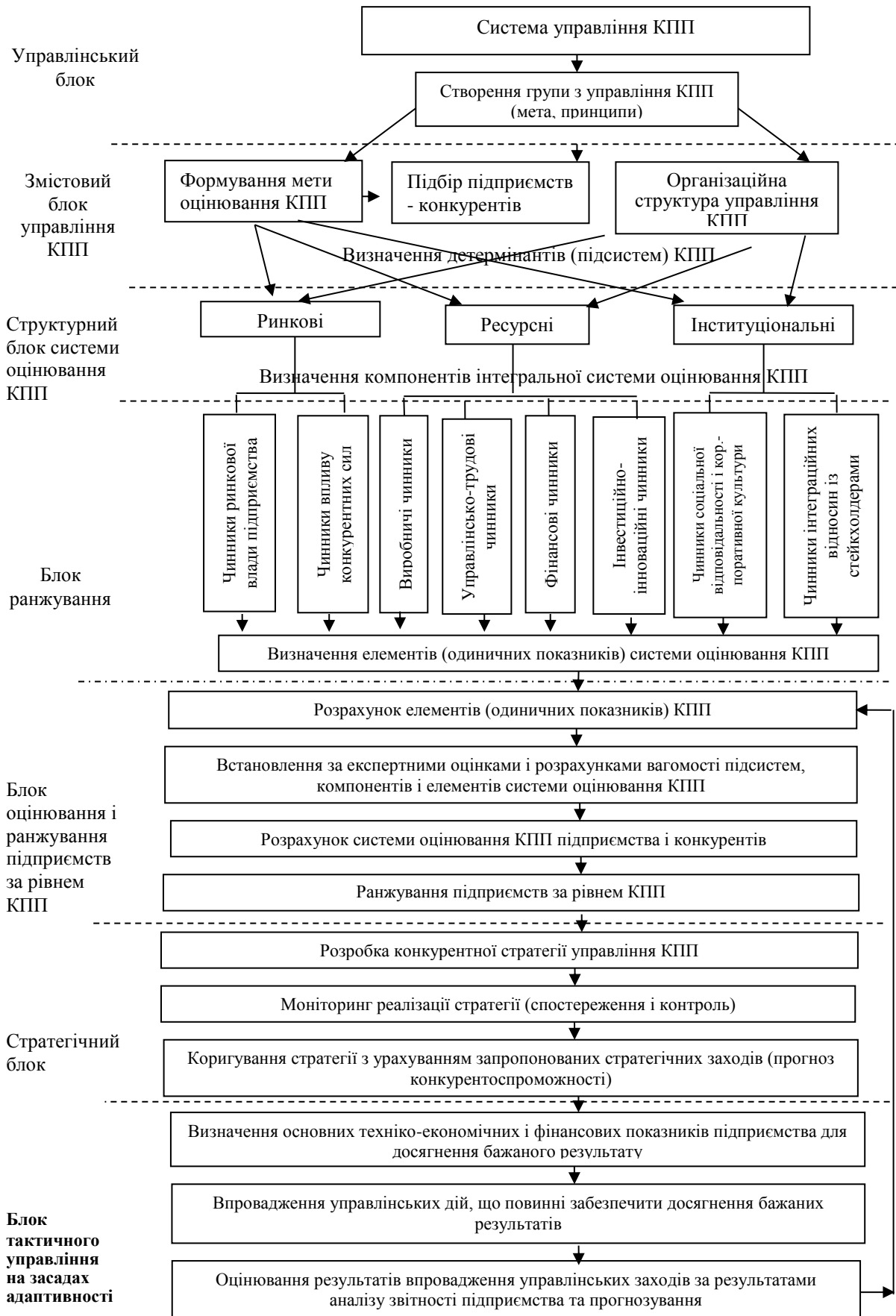


Рис. 1. Динамічна система управління розвитком КПП (розробка автора)



За таких умов найбільш складною проблемою є розподіл повноважень та взаємодія між підрозділом з управління конкурентними перевагами та управлінськими службами підприємства [4, с. 133-137]. Для вирішення цього питання пропонується система розподілу повноважень посадових осіб, яку адаптовано для підприємств швейної промисловості з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств у сучасних умовах господарювання.

Розподіл повноважень та відповідальності між підрозділом з управління конкурентними перевагами та службами управління швейним підприємством рекомендується здійснювати у такий спосіб:

1. Сфера компетенції та напрями відповідальності посадових осіб у виробничій сфері (з урахуванням вертикальних й горизонтальних зв'язків між різними підрозділами підприємства);
2. Сфера компетенції та напрями відповідальності посадових осіб у маркетинговій сфері (з урахуванням вертикальних та горизонтальних зв'язків між різними підрозділами системи управління ККП);
3. Сфера компетенції і напрями відповідальності посадових осіб у сфері управління персоналом (з урахуванням вертикальних та горизонтальних зв'язків між різними підрозділами системи управління ККП);
4. Сфера компетенції і напрями відповідальності посадових осіб у фінансовій сфері (з урахуванням вертикальних і горизонтальних зв'язків між різними підрозділами системи управління ККП).

У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, посилені дією процесів глобалізації, відбувається швидке знецінення конкурентних переваг, тому для досягнення поставлених цілей, отримання стійкого положення на ринку та успіху в конкурентній боротьбі потрібна стратегія «на випередження», тобто проактивна стратегія. У аспекті



зниження впливу на підприємство діяльності конкурентів важливим питанням стає розгляд адаптаційних механізмів змін конкурентного потенціалу суб'єктів господарювання [5, с. 12; 6; 7; 8, с. 81-84].

Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі вимагає від вищого менеджменту адекватної реакції – готовності до змін, в першу чергу, технологій, нерідко структури підприємства, та навіть, мети його діяльності. При цьому адаптація – це кінцевий етап процесу пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища, результатом якої є зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки.** Становлення ринкового середовища диктує нові умови існування господарюючих суб'єктів на ринку та витискує неконкурентоспроможні підприємства, які не в змозі пристосуватися до динамічного конкурентного середовища внаслідок неспроможності оперативно приймати ефективні та раціональні рішення щодо забезпечення конкурентних переваг.

Адаптація швейних підприємств до зовнішнього середовища та створення і підтримка конкурентних переваг є результатом системного підходу до управління підприємством, який реалізується через організаційно-економічний механізм виробничого комплексу, що включає: менеджмент, виробництво, НДДКР, фінанси, маркетинг, кадри, соціальну відповідальність бізнесу, корпоративну культуру, які нерозривно поєднані між собою та із зовнішнім середовищем. Джерела успіху підприємства полягають у вмінні оперативно реагувати та приймати ефективні рішення, в тому числі у сфері конкурентної політики, враховуючи зміни у вхідній інформації ззовні.

## **Література**

1. Базилюк Я.Б. Конкуренентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. – К.: НІСД, 2002. – 132 с.
2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ДеКА, 1996. – 304 с.  
Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
3. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Оленко. - Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 512 с.
4. Уманский А. С. Политики предприятия как инструмент реализации стратегии в условиях высокодинамичной внешней среды: Автореф. дис. канд. эконом. наук: 08.00.05 / Уральская академия государственной службы. – Ч., 2006. – 25 с.
5. Нагірна, Л. В. Ефективне управління конкурентними перевагами підприємства/ Л. В. Нагірна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/21\\_DNIS\\_2009/Economics/49363.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2009/Economics/49363.doc.htm)
6. Нефедова Т.М. Модель формування конкурентоспроможності ВНЗ на основі реалізації конкурентного потенціалу [Електронний ресурс] / Т.М. Нефедова // Ефективна економіка. – 2015. - № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Тарасенко І. О. Концептуальна модель формування конкурентоспроможності ВНЗ на основі реалізації конкурентного потенціалу / І.О. Тарасенко, Т.М. Нефедова // Міжнародна науково-практична конференція “Глобальні виміри захисту економічної конкуренції” (Центр комплексних досліджень з питань

антимонопольної політики (м. Київ, 27 жовтня 2017р.) – Київ: ТОВ  
“Тенар”, 2017. – 99 с.