

8. Beshelev, S. L., Gurevich, F.G. (1980) *Matematiko-statisticheskie metody ekspertnyh oцenok [Mathematical and statistical methods of expert estimates]*. Statistics, Moscow.

9. Lisetskiy, Yu. M. (2006) Methods of complex expert assessment for the design of complex systems. *Matematichni mashini i sistemi [Mathematical Machines and Systems]*. 2. 141-146

10. Kuznetsova, I. O., Kravchenko, V.O., Malyutenko, O.Yu. (2015) *Science-methodical aspects of the process of managing strategic risks [Naukovo-metodichni aspekti procesu upravlinnya strategichnimi rizikami]* Atlas. Odessa.

21.06.2019

УДК 658.29

JEL Classification: L 800

*Кузнецова Інна, Пєнова Анжеліка*

## **РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ШВЕЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

У статті розглядаються теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на засадах ресурсного підходу. Систематизовано існуючі визначення поняття «конкурентні переваги підприємства» за низкою ознак: акцент на ключових факторах успіху, акцент на використанні власних ресурсів, акцент на економічних показниках, акцент на властивостях продукції. Проаналізовано основні підходи до формування конкурентних переваг: галузевого позиціонування та ресурсний, визначено основні їх відмінності. Виявлено, що у ресурсному підході акцент переноситься на випереджаюче створення специфічних для компанії ресурсів і у такий спосіб увага зосереджується на пошуку унікальних внутрішніх здібностей. Проаналізовано логіку формування конкурентних переваг відповідно до ресурсного підходу та запропоновано модель аналізу портфелю здібностей організації, яка дозволить

сформувати стійкі конкурентні переваги та досягти підприємству стратегічного успіху. Надано загальну оцінку діяльності підприємства та проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Доведено, що у легкій промисловості України є перспективи виходу на новий рівень. Для цього необхідно залучати іноземні інвестиції, що мають бути вкладені у придбання новітніх технологій для виробництва. Виявлено сильні та слабкі сторони у діяльності підприємства. Визначено взаємозв'язки між ресурсами, здібностями, компетенціями та вимогами до продукції підприємства за допомогою методу багатofакторного аналізу та побудови матриць взаємозв'язків. Запропоновано заходи щодо формування конкурентних переваг підприємства. Доведено, що підприємству потрібно направити свої зусилля на ефективне використання власних ресурсів та оновлення основних виробничих фондів.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, ресурсний підхід, конкуренція, ресурси, здібності, ключові компетенції.

*Kuznetsova Inna, Pienova Anzhelika*

## **RESOURCE APPROACH AS THE BASIS FOR THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE ON THE MARKET OF SEWING PRODUCTS**

The article deals with theoretical aspects of the formation of competitive advantages of the enterprise on the basis of the resource approach. The existing definitions of "competitive advantages of the enterprise" are systematized on a number of signs: emphasis on key factors of success, emphasis on using own resources, emphasis on economic indicators, emphasis on product properties. The main approaches to the formation of competitive advantages: the industry positioning and resource are analyzed, the main differences are determined. It is revealed that in the resource approach the emphasis is placed on the advance creation of specific resources for the company, and in this way attention is focused on finding unique internal abilities. The logic of the formation of competitive

advantages according to the resource approach is analyzed and the model of analysis of the portfolio of abilities of the organization is proposed that will create stable competitive advantages and achieve strategic success of the company. The overall assessment of the company's activity is given and an analysis of the external and internal environment is conducted. It is proved that the light industry of Ukraine has prospects for a new level. This requires attracting foreign investments to be invested in the acquisition of state-of-the-art technologies for production. The strengths and weaknesses of the enterprise are revealed. The interrelation between resources, abilities, competences and requirements to the enterprise products is determined using the method of multifactorial analysis and construction of interrelations matrices. Proposed measures for the formation of competitive advantages of the enterprise are proposed. It is proved that the company needs to focus its efforts on the efficient use of its own resources and the renewal of core production assets.

**Keywords:** competitive advantages, competitiveness of the enterprise, resource approach, competition, resources, abilities, core competencies.

*Кузнецова Инна, Пенова Анжелика*

## **РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ ШВЕЙНОЙ ПРОДУКЦИИ**

В статье рассматриваются теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе ресурсного подхода. Систематизированы существующие определения понятия «конкурентные преимущества предприятия» по ряду признаков: акцент на ключевых факторах успеха, акцент на использовании собственных ресурсов, акцент на экономических показателях, акцент на свойствах продукции. Проанализированы основные подходы к формированию конкурентных преимуществ: отраслевого позиционирования и ресурсный, определены основные их отличия. Выявлено, что в ресурсном подходе акцент переносится на опережающее

создание специфических для компании ресурсов и таким образом внимание сосредоточивается на поиске уникальных внутренних способностей. Проанализирована логика формирования конкурентных преимуществ в соответствии с ресурсным подходом и предложена модель анализа портфеля способностей организации, которая позволит сформировать устойчивые конкурентные преимущества и достичь предприятию стратегического успеха. Предоставлена общая оценка деятельности предприятия и проведен анализ внешней и внутренней среды. Доказано, что в легкой промышленности Украины есть перспективы выхода на новый уровень. Для этого необходимо привлекать иностранные инвестиции, которые должны быть вложены в приобретение новейших технологий для производства. Выявлены сильные и слабые стороны в деятельности предприятия. Определены взаимосвязи между ресурсами, способностями, компетенциями и требованиями к продукции предприятия с помощью метода многофакторного анализа и построения матриц взаимосвязей. Предложены мероприятия по формированию конкурентных преимуществ предприятия. Доказано, что предприятию нужно направить свои усилия на эффективное использование собственных ресурсов и обновление основных производственных фондов.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, конкурентоспособность предприятия, ресурсный подход, конкуренция, ресурсы, способности, ключевые компетенции.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-146-169**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Характерною рисою сучасного економічного середовища виступає посилення конкурентної боротьби та збільшення кількості конкуруючих підприємств. На сьогодні для економіки країни в цілому та для окремих організацій є актуальним питання формування конкурентних переваг.

Від формування та забезпечення підприємству ключових конкурентних переваг залежить зацікавленість споживачів, обсяги збуту продукції та отримання стабільного прибутку. В сучасних умовах особливого значення набуває проблема

підтримки на належному рівні конкурентоспроможності підприємств провідних галузей національної економіки, зокрема, підприємств швейної промисловості України.

Успішний результат функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від комплексної розробки методів реалізації конкурентних переваг. В останні роки саме ресурсний підхід став домінуючим підходом, який направлений на вирішення цих питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні питання сутності конкурентних переваг підприємства, їх класифікації, підходів до формування розглядалися в роботах таких авторів, як Ламбен Ж.-Ж., Челенков А.П., Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю., Войчак А.В., Воронкова А.Е., Кузьмін О.Є. Полтавська Є., Левицька А.О., Шершньова З.Е., Портер М., Должанський І., Балабанова Л.В., Близнюк С., Теслюк Н.П., Мінцберг Г., Варга І., Діденко Є., Фатхутдінов Р.А., Клименко С.М., Гаврилюк С., Котлер Ф., Шеховцова Л. та інші.

**Мета дослідження.** Обґрунтувати методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства на засадах ресурсного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні виробники продукції, робіт та послуг здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції, тому постає питання постійного розвитку та вдосконалення діяльності підприємства.

Підвищення рівня конкурентоспроможності тісно пов'язане з визначенням його конкурентних переваг, адже конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають у виробничій, організаційній та інших сферах діяльності підприємства [1, с. 216].

Теоретичні питання сутності та формування конкурентних переваг розглядалися в роботах багатьох видатних науковців. Необхідно зробити акцент на тому, що єдиного підходу до визначення сутності конкурентних переваг підприємства у вітчизняній та зарубіжній науці не існує. Деякі з трактувань цього поняття наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Систематизація поняття «конкурентні переваги підприємства»

№	Автор	Визначення конкурентних переваг підприємства
1	2	3
<i>Акцент на ключових факторах успіху</i>		
1	Варга І. [4, с.222]	конкурентні переваги є сумою основних факторів успіху, які дозволяють забезпечити стійкі позиції підприємства на ринку в довгостроковому періоді.
2	Діденко Є. [3]	конкурентні переваги можна охарактеризувати, як сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку.
3	Близнюк С. [5, с.42]	сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період.
4	Іванов Ю.Б. [16]	позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.
<i>Акцент на використанні власних ресурсів</i>		
5	Должанський І. [7]	конкурентна перевага - рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів.
6	Левицька А.О. [8, с.53]	конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції.
<i>Акцент на економічних показниках</i>		
7	Шершньова З.Е. [9]	конкурентна перевага – це рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів, що знаходить вираження в таких результовуючих показниках, як якість продукції, прибутковність, продуктивність тощо.
8	Портер М. [10]	конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість.
9	Челенков А.П. [13, с. 48]	конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, рентабельність,
<b>Продовж. табл. 1</b>		
1	2	3
		ринкова частка, обсяг продажу).
10	Теслюк Н.П. [11, с.17]	конкурентні переваги – це такі характеристики діяльності організації, якісні або кількісні індикатори, що забезпечують потік доходів, який перевищують середньогалузевий рівень.
<i>Акцент на властивостях продукції</i>		

11	Мінцберг Г. [12]	конкурентні переваги – властивості товару чи марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами.
12	Войчак А.В. [17, с. 50]	конкурентні переваги – характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.

За результатом систематизації визначень конкурентних переваг ми дійшли висновку, що суттєвим є те, що конкурентні переваги надають можливість підприємству відрізнятись від конкурентів на певному товарному ринку, завдяки чому воно залучає якомога більше клієнтів і в кінцевому разі отримує більшу додану вартість ніж її партнери. Оскільки переваги можуть бути результатом різноманітних властивостей, то їх недоцільно перелічувати у визначенні. Враховуючи сказане, на думку автора, найбільш вдало конкурентні переваги визначено К. Койном, як «позитивні відмінності фірми від конкурентів, котрі схилиють покупців віддавати перевагу саме його продукції й забезпечують отримання високого прибутку фірмою» [15].

Аналіз теоретичних основ конкурентних переваг допускає визначення основних підходів до їх формування, адже останнім часом для сучасних підприємств їх дослідження та використання у процесі діяльності набуває особливої актуальності.

В сучасній науковій літературі виділяють два основних підходи до формування конкурентних переваг: галузевого позиціонування та ресурсний.

Успіх фірми з точки зору підходу позиціонування супроводжує ті підприємства, які займають особливе галузеве положення, а в ситуації дії конкурентних сил вимагає від організації вдосконалення зайнятої нею позиції за допомогою формування бар'єрів за рахунок пропозиції нижчих цін або унікальних характеристик своєї продукції, що принципово інакше розглядає ресурсний підхід.

Витоки теоретичних основ ресурсного підходу в науці беруть свій початок у дослідженнях таких науковців, як Вернерфельт Б., Прахалад К., Бальді П., Шелбі Х., Грант Р., Прахалад. К.К., Катькало В.С., Барні Дж. та ін. На відміну від попереднього, ресурсний підхід стійкі конкурентні переваги

розглядає як результат вмілого використання ресурсів підприємства.

Якщо у підході галузевого позиціонування конкурентні переваги визначалися на підставі адаптації компанії до її специфічного зовнішнього середовища, тобто, перш за все, визначалося яке положення приносить організації найбільший успіх, то в ресурсному підході акцент переноситься на випереджаюче створення специфічних для компанії ресурсів і у такий спосіб увага зосереджується на пошуку унікальних внутрішніх здібностей займати й утримувати успішне становище на ринку. Тобто ведеться пошук не тактичних кроків із запобігання проникненню в галузь й створенню не вигідних умов конкурентам, а внутрішніх активів, які неможливо скопіювати й за рахунок яких організація буде успішно діяти. В кінцевому разі такий підхід дозволяє підприємству уникати повторення конкурентної поведінки інших організацій і зосередитися на розвитку стійких конкурентних переваг.

Систематизація досліджень в межах ресурсного підходу дозволяє сформувати притаманну йому логіку формування конкурентних переваг (рис.1).

На відміну від підходу галузевого позиціонування, у даному разі дії фірми починаються з внутрішнього аналізу ресурсів, результати якого дозволяють визначити здібності організації. Подальший аналіз портфелю здібностей з формуванням їх ієрархії та оцінкою за критерієм ступеня важливості дозволяє виокремити ключові здібності, котрі дозволяють фірмі кращим чином ніж конкуренти задовольнити потреби споживачів. У подальшому при формуванні конкурентної стратегії одним з головних завдань стає максимальне використання ключових здібностей й у такий спосіб отримання конкурентних переваг.

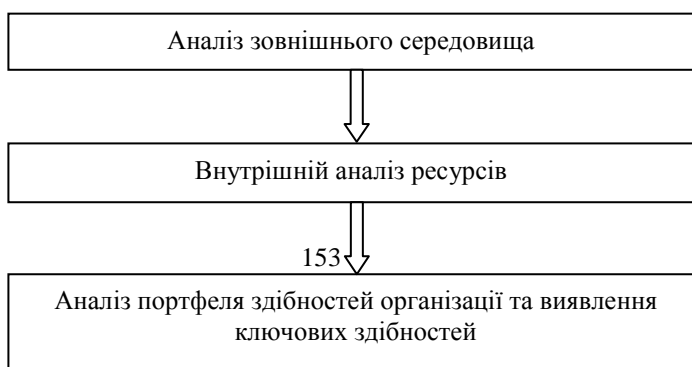




Рис.1. Логіка формування конкурентних переваг відповідно до ресурсного підходу [14]

Очевидно, що ресурсний підхід переносить акценти з питання «де конкурувати» на «як конкурувати» та зосереджує увагу на стратегічному використанні ресурсів фірми.

Ми вважаємо, що питання аналізу портфелю здібностей організації, доцільно проводити за допомогою методики Єфремова та Ханикова. Згідно цієї моделі компетенції є похідними від здібностей організації. Здібності опосередковуються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації. Необхідні ресурси визначаються споживчими властивостями товарів та послуг.

Аналіз портфелю здібностей організації представлений на рисунку 2.



## Рис. 2. Аналіз портфелю здібностей організації

Об'єктом дослідження є швейне підприємство в Одеській області, яке спеціалізується на виробництві та торгівлі текстильними виробами. Основні товари підприємства: спецодяг (військова форма для української армії); робочий одяг та речі і аксесуари; шкільний одяг, шкільна форма; постільна білизна.

Для формування стійких конкурентних переваг підприємства було проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для проведення аналізу загальної ситуації і конкуренції в галузі використано методіку, запропоновану А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом, яка дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер і рівень конкурентної боротьби [3, с.130].

Стратегічна оцінка зовнішнього середовища компанії проводиться на основі аналізу наступних параметрів:

- Основні економічні характеристики галузі.
- Аналіз конкурентного середовища.
- Рушійні сили.
- Конкурентна позиція основних гравців (стратегічних груп).
- Аналіз конкурентів.

- Ключові фактори успіху.
- Перспективи галузі та її загальна привабливість.

#### 1. Основні економічні характеристики галузі.

На 2018 рік в Україні налічується понад 2,3 тисяч підприємств легкої промисловості, де працюють близько 85 тисяч працівників. Легка промисловість України поступово нарощує свою потужність і її показники стабільно зростають.

Швейна галузь посідає друге місце у складі легкої промисловості за вартістю виробленої продукції. Швейна промисловість має повсюдне поширення. Її підприємства є у багатьох містах України, майже в кожному районному центрі.

Розміщення швейної промисловості по Україні досить нерівномірне. Південно-західний район з осередками в Києві і Львові дає близько половини всього виробництва, донецько-дніпровський — 2/6, південний з базою в Одесі — 1/6 [18].

За даними Державної служби статистики України, за період з січня по вересень 2017 року частка товарів, вироблених швейними фабриками і проданих на внутрішньому ринку, збільшилася в порівнянні з аналогічним періодом 2016 року. Крім того, за даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, капітальні інвестиції в галузь зросли більш, ніж на 24%.

Аналіз основних економічних показників стану легкої промисловості показав, що легка промисловість є пріоритетною галуззю національної економіки, що визначається наступними факторами: великою ємністю внутрішнього ринку одягу українського виробництва (близько 50 млрд. гривень щороку); зростанням частки легкої промисловості в загальній структурі промисловості України; швидким обігом капіталу; використанням сировини вітчизняного виробництва; низькою енергоємністю виробництва; незначним впливом на довкілля.

#### 2. Аналіз конкурентного середовища.

Суперництво існуючих в галузі компаній значно знижує прибутковість, тому для збереження конкурентоспроможності підприємству доводиться нести додаткові витрати (маркетингова діяльність, організація збуту, науково-дослідні і конструкторські роботи).

У швейній галузі України офіційно та нелегально функціонує величезна кількість товаровиробників, які випускають різноманітний асортимент. За співвідношенням цінових та якісних характеристик товарів, представлених на українському ринку одягу, можна відокремити декілька груп конкурентів:

- Великі іноземні фірми, що мають власну торгову марку, яким властиві висока якість та надвисокі ціни.

- Українські швейні фабрики, які працюють переважно шляхом пошиття одягу з давальницької сировини за невисокими цінами.

За відсутності суттєвих бар'єрів входу до швейної галузі та виходу з неї цілковито реальною є загроза появи нових конкурентів. Потенційні конкуренти зазвичай мають значні ресурси, добре підготовлені виробничі потужності та бажання закріпитися на ринку. Проникненню на ринок швейної промисловості нових фірм можуть перешкоджати такі чинники:

- Неможливість доступу до технології. Швейне виробництво характеризується певними показниками якості виробів, а саме: технологічність (якість виконаних технологічних операцій); ергономічність (зручність виробу в процесі використання); естетичність (привабливість, гармонійність кольору, якість матеріалів, пропорційність форм, симетричність деталей виробу та ін.); економічність (витрати матеріалів і часу на виготовлення виробу). Окрім даних показників, новому підприємству не завжди доступні кваліфіковані кадри, відповідне виробниче приміщення та устаткування.

- Прихильність споживачів до продукції підприємства. Потрібно витратити великі суми на рекламу та просування своєї продукції; запропонувати продукцію кращої якості та ціни; більш високий рівень обслуговування, щоб перебороти споживчі упередження і створити свою клієнтську базу.

- Доступ до каналів збуту. Нерівність у витратах, що не залежать від розмірів підприємства.

Нове підприємство не завжди може мати такий же низький рівень витрат, як у підприємств, тривалий час діючих на ринку.

### 3. Рушійні сили.

Умови в галузі і конкуренція змінюються під впливом різних сил і чинників.

Головними рушійними силами галузі є:

- зміни в довгостроковій тенденції економічного зростання галузі легкої промисловості;
- зміни в складі споживачів;
- впровадження нових товарів;
- вихід на ринок або вихід з нього великих компаній;
- глобалізація;
- зміни в законодавстві та політиці;
- зміна суспільних цінностей та способу життя;
- зменшення невизначеності та ступеня ризику.

Проаналізувавши галузь, у якій функціонує підприємство, визначено, що у легкій промисловості України є перспективи виходу на новий рівень.

### 4. Конкурентна позиція основних гравців (стратегічних груп).

Розробка карти стратегічних груп – цінний інструмент для оцінки та порівняння ринкових позицій конкуруючих компаній. Суперники, що належать до однієї або сусіднім стратегічним групам, активно конкурують один з одним, а компанії, що належать до віддалених стратегічних груп, як правило, не є конкурентами взагалі.

Для побудови карти стратегічних груп конкурентів необхідно:

- Обрати характеристики, за якими організації галузі відрізняються один від одного. У нашому випадку такими характеристиками будуть: співвідношення ціна-якість та асортимент продукції.
- Скласти карту з використанням двох обраних характеристик.
- Розмістити організації на поле карти (наприклад, у вигляді "точок").
- Об'єднати в стратегічні групи організації, що потрапили в один простір, намалювавши навколо них кола,

діаметр розмір кіл приблизно відповідає частці ринку кожної групи конкурентів.

#### 5. Аналіз конкурентів.

Добре налагоджений збір інформації про суперника дозволяє передбачити його дії, підготувати ефективні заходи і включити їх до плану дій компанії. Цей етап аналітичного аналізу включає в себе аналіз діяльності конкурентів, виявлення сильних і слабких суперників.

#### 6. Ключові фактори успіху.

Правильне визначення ключових факторів успіху – необхідна передумова успіху компанії в бізнесі. Чітке уявлення про фактори, що грають вирішальну роль в досягненні довгострокової конкурентної переваги, сприяє розробці успішної стратегії.

Ключовими факторами успіху підприємств, що характеризують сектор пошиття одягу, ми вважаємо якість швейної продукції та собівартість виробництва.

#### 7. Перспективи галузі та її загальна привабливість.

На сучасному етапі розвитку перед Україною стоїть важливе завдання – посісти гідне місце серед сильних, економічно розвинутих держав світу. Особливого значення набуває розвиток легкої промисловості, яка є однією з найважливіших галузей національної економіки, що не тільки виробляє продукцію для задоволення потреб споживачів, а й забезпечує добробут населення та поповнення бюджету країни.

На нашу думку, серед основних факторів, що можуть гальмувати розвиток легкої промисловості в Україні, необхідно виділити такі:

- Недостатня кількість галузевої сировинної бази в Україні;
- низька продуктивність праці та якість продукції;
- дефіцит власних фінансових ресурсів;
- високі, порівняно зі світовими виробниками, витрати на виробництво та відповідно високі ціни на продукцію;
- низька конкурентоспроможність продукції у порівнянні з імпортними товарами;
- низький рівень інвестиційної привабливості підприємств легкої промисловості.

У легкій промисловості України є перспективи виходу на новий рівень. Для цього в галузі легкої промисловості необхідно залучати іноземні інвестиції, що мають бути вкладені у придбання новітніх технологій для виробництва сировини та безпосередньо готових виробів.

Результати представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

## Результати стратегічного аналізу галузі

Аналізований фактор	Характеристика
1	2
Основні економічні характеристики галузі	Швейна галузь посідає друге місце у складі легкої промисловості за вартістю виробленої продукції. Частка легкої промисловості України в загальній структурі реалізованої промислової продукції поступово збільшується.
Аналіз конкурентного середовища	За співвідношенням цінових та якісних характеристик товарів, представлених на українському ринку одягу, можна відокремити декілька груп конкурентів: - Великі іноземні фірми, що мають власну торгову марку, яким властиві висока якість та надвисокі ціни. - Українські швейні фабрики, які працюють переважно шляхом пошиття одягу з давальницької сировини за невисокими цінами.
Русійні сили	Русійні сили галузі: зміни в довгостроковій тенденції економічного зростання галузі; зміни в складі споживачів; впровадження нових товарів; вихід на ринок або вихід з нього великих компаній; глобалізація та ін.
Конкурентна позиція основних гравців	В результаті побудови карти стратегічних груп визначено, що досліджуваної організації є головний конкурент, який має широкий асортимент товарів, середні

Продовж. табл. 2

1	2
	ціни та високу якість продукції.
Аналіз конкурентів	В результаті побудови конкурентного профілю підприємств та виходячи із зважених оцінок, визначено, що конкурентоспроможність досліджуваного підприємства досить висока. За таким фактором, як ефективність використання основних виробничих фондів, головний конкурент значно випереджає оцінки підприємства, яке є об'єктом дослідження.
Ключові фактори успіху	Ключові фактори успіху в галузі: якість швейної продукції та собівартість виробництва.
Перспективи галузі та її загальна привабливість	Шляхи модернізації галузі легкої промисловості та її інфраструктури: використання кластерних підходів; залучення іноземних інвестицій; зменшення тарифів для ввозу імпоротної сировини; збільшення пільг на оподаткування галузі та ін.

За результатами аналізу внутрішнього середовища, а саме SNW-аналізу досліджуваного підприємства встановлено, що у підприємства переважають сильні та нейтральні стратегічні позиції. Були виявлені і слабкі сторони у діяльності підприємства, а саме ефективність використання основних виробничих фондів та рівень мотивації персоналу.

SNW-аналіз підприємства представлений у таблиці 3.

Таблиця 3

## SNW-аналіз ДП "Підприємства ДКВС України (№74)"

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
	S сильна	N нейтральна	W Слабка
1	2	3	4
1. Загальна стратегія компанії	×		
2. Організаційна структура	×		
3. Фінансовий стан		×	
4. Технічна ефективність виробничих потужностей та рівень їх використання			×
5. Відносини з постачальниками сировини	×		
6. Кваліфікація персоналу			
6.1 Управлінський персонал	×		
6.2 Працівники виробництва		×	



Продовж. табл. 3

1	2	3	4
6.3 Персонал в службах бухгалтерського обліку та фінансового управління	×		
7. Рівень мотивації персоналу			×
8. Репутація на ринку	×		
9. Організація збуту	×		
10. Інноваційність компанії		×	
11. Продукція			
11.1 Якість виробленої продукції	×		
11.2 Асортимент продукції	×		
11.3 Цінова політика	×		

Можна зробити висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони, тому воно має всі шанси для подальшого функціонування та розвитку. Ми вважаємо, що підприємству, перш за все, варто направити свої зусилля на модернізацію обладнання, оновлення технології виробництва та покращення умов праці.

Були виявлені і слабкі сторони у діяльності підприємства, а саме ефективність використання основних виробничих фондів та рівень мотивації персоналу. Ми вважаємо, що керівництву потрібно вжити заходів, які дозволили б позбутись слабких сторін для ефективнішої діяльності у майбутньому.

Для формування конкурентних переваг підприємства проведено аналіз стратегічно-важливих здібностей, ресурсів, компетенцій, а також властивостей продукції підприємства.

Компетенції є похідними від здібностей організації. Здібності опосередковуються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації. Необхідні ресурси визначаються споживчими вимогами до продукції. Алгоритм аналізу виглядає наступним чином:

- визначення внутрішніх умов бізнесу підприємства (ресурсів, здібностей і компетенцій);

- виявлення основних властивостей продукції досліджуваного підприємства (військової форми) та ранжування їх за ступенем важливості;

- аналіз взаємозв'язку між досліджуваними факторами (кількісна оцінка ступенів впливу факторів)
- виявлення стратегічно-важливих ресурсів підприємства (з урахуванням зв'язків з властивостями товарів, здібностями та компетенціями).

Для виявлення основних властивостей продукції підприємства, ресурсів, здібностей, компетенцій та встановлення взаємозв'язків між ними було використано метод багатофакторного аналізу та побудовано матриці взаємозв'язків (В осередках матриць проставлені кількісні оцінки ступеня впливу за п'ятибальною шкалою, які були визначені експертним методом).

Оцінка взаємозв'язків проводились за трьома групами парних відносин:

- 1 група - відносини {властивості, ресурси};
- 2 група - відносини {ресурси, здатності};
- 3 група - відносини {здатності, компетенції}.

Результат представлений на рисунку 3.

Проаналізувавши вплив ресурсів на формування основних властивостей продукції, визначили, що ключовими ресурсами для формування зносостійкості та теплозахисних властивостей військової форми є тканина, швейні машини та красобметувальні машини (оверлоки).

В результаті аналізу стратегічно-важливих здібностей, ресурсів, компетенцій, властивостей продукції державного підприємства «Підприємства ДКВС України (№74)», можемо зробити висновки, що основним шляхом для формування ключових вимог до продукції компанії (військової форми), а саме зносостійкості та теплозахисних властивостей є оновлення основних виробничих фондів.

### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

В результаті аналізу теоретичних основ конкурентних переваг підприємства, а саме

Ресурси																	
5	5	5	5	5	у	Трудові ресурси	у	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2
0	0	5	4	0	у	Фурнігура	у	5	4	2	1	1	4	5	4	4	3

						2							2						
0	0	5	5	0	у	Тканина	у	5	4	5	5	0	5	5	3	3	5		
0	0	0	5	0	у	Праски	у	4	0	0	1	2	3	0	1	0	0		
0	0	5	3	0	у	Швейні машини, оверлоки	у	5	4	2	1	5	5	5	4	5	4		
0	2	4	1	1	у	Розкрійні установки	у	2	2	3	2	3	3	2	3	4	4		
0	3	1	5	4	у	Репутація	у	5	0	0	0	0	2	0	5	0	0		
3	3	2	4	4	у	Інформаційні ресурси	у	5	3	3	2	2	4	2	3	3	3		

Здібності						Вимоги до продукції підприємства												
Аналіз ринку						Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Постачання ресурсів						1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	0		
Виробництво продукції						Ціна	Відповідність розмірам	Можливість очищення	Специфічні вимоги	Рівень обробки виробу	Стильова виразність	Зносостійкість	Сертифікаційні документи	Чіткість товарних знаків	Температурна вимога	Повільність прання	Температурна вимога	
Реалізація продукції						Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	
Управління персоналом						1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	0		
0	2	5	0	0	с	Професійні спеціальні навички	с											
5	2	1	5	0	с	Знання ринку	с											
4	4	4	5	5	с	Уміння працювати з людьми	с											
0	0	0	4	0	с	Знання економіки та фінансів	с											
3	5	5	4	5	с	Вміння організовувати	с											

Рис. 3. Ресурси, здібності, компетенції та вимоги до продукції підприємства

- систематовені поняття конкурентних переваг, визначено, що конкурентні переваги надають можливість підприємству відрізнятись від конкурентів на певному товарному ринку завдяки чому воно залучає якомога більше

клієнтів і в кінцевому разі отримує більшу додану вартість ніж її партнери;

- проаналізовано основні підходи щодо формування конкурентних переваг та встановлено, що ресурсний підхід дозволяє підприємству уникати повторення конкурентної поведінки інших організацій і зосередитися на розвитку стійких конкурентних переваг;

- в результаті дослідження методів оцінки конкурентних переваг підприємства, визначено, що модель В.С. Єфремова та І.О. Ханикова є ефективним інструментом дослідження ресурсів, ключових компетенцій, здібностей, та властивостей продукції підприємства.

- запропоновано модель аналізу портфелю здібностей організації, яка в результаті дозволить підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги та досягти стратегічного успіху;

- в результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, яке є об'єктом дослідження, а також аналізу впливу ресурсів на формування основних властивостей продукції, визначено, що ключовими ресурсами для формування зносостійкості та теплозахисних властивостей військової форми є тканина, швейні машини та красометувальні машини (оверлоки);

- доведено, що підприємству потрібно оновити виробниче обладнання, технологію виробництва, покращити умови, а також направити свої зусилля на більш ефективне використання ресурсів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність у порівнянні з основними конкурентами на ринку швейної промисловості, збільшити прибутковість та підтримати стабільність розвитку.

### *Література*

1. Гончарук П. А. Формування конкурентних переваг підприємства / П. А. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки. – 2013. – № 3(2). – С. 216-219.

2. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа /

В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и зарубежом. – 2002. – № 2. – С. 13-19.

3. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.

4. Діденко Є.О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг / Є. О. Діденко, А. К. Даніленко // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5265>

5. Варга І.Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / І. Ф. Варга, О. М. Літвін // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 219-222. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50)

6. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 41-42.

7. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. лі-ри, 2002. – 282 с.

8. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / А.О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54.

9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

10. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; пер. с англ. И. Минервина. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.

11. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С.17-20.

12. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоева / Г.Мінцберг. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ Агенції «Стандарт», 2008. – 412 с.

13. Полтавская Е.А. Конкуренция и конкурентные преимущества // Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 141. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 41-44.

14. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – 2010. – № 38. – С.40-46

15. Койн К. Как превзойти конкурентов / К. Койн, Р. Барон, Р. Фостер, А. Бхайд // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1.

16. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

17. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.

18. Швейна промисловість в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна\\_промисловість](https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна_промисловість)

1. Goncharuk, P. A. (2013) Formation of competitive advantages of the enterprise. *Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences [Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences]*. 3(2). 216-219.

2. Efremov, V. S. (2002) Key competence of the organization as an object of strategic analysis. *Management in Russia and abroad [Management in Russia and abroad]*. 2. 13-19.

3. Thompson, Jr., Arthur, A., Strickland III, A., J. (2006) *Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis [Strategic management: concepts and situation for analysis]*. Moscow.

4. Didenko, E. A. (2016) The Process of Achieving Competitive Advantages by an Enterprise. *Efektivna ekonomika [Effective Economics]* (n.d.) *economy.nayka.com.ua*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265> [in Ukrainian].

5. Varg, I. F. (2013) Formation of competitive advantages in the enterprise *Biznes Inform [Business Inform]*. 1. 219-222. (n.d.) *nbuv.gov.ua*. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50) [in Ukrainian].

6. Bliznyuk, S. V. (2011) Competitive business potential as a category of modern economic studies. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid. [Investments: practice and experience]*. 7. 41-42.
7. Dolzhansky, I. Z., Zagorna, T. O. (2002) *Competitiveness of the enterprise [Konkurentospromozhnist' pidpryemstva]*. Kyiv.
8. Levytska, A. O. (2012) Competitive advantages of the enterprise: the essence and sources of formation. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. [Bulletin of the Khmelnytsky National University]*. 4. Vop. 1. 51-54.
9. Shershnev, Z. E. (2004) *Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]*. KNEU, Kyiv.
10. Porter, M. E. (2006) *Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors [Konkurentnaya stratehiya: Metodyka analiza otrasley y konkurentov]*. Alpina Business Busks, Moscow.
11. Tesliuk, N. P. (2005) Strategies of an enterprise on achievement of competitive advantages. *Economy, finance, right. [Economics, finance, law]*. 11. 17-20.
12. Mintzberg, G. (2008) *Zlit i padinnya stratehichnoho planuvannya [Rise and the fall of strategic planning]*. Publishing house of Alexei Kapusty (division of the Agency "Standard", Kyiv.
13. Poltavskaya, E. A. (2002) Competition and Competitive Advantages. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky [Economics: problems of theory and practice]*. 141. 41-44.
14. Kuznetsova, I. O. (2010) Formation of Sustainable Competitive Advantages: Conceptual Model. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'. Zb. nauk. prats' Odes'koho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu. [Bulletin of socio-economic research. Zb sciences works of the Odessa State Economic University]*. 38. 40-46.
15. Coyne, K., Baron, R., Foster, R., Bheid A. (2002) How to surpass competitors. *Vestnyk McKinsey [Bulletin McKinsey]*. 1.
16. Ivanov, Yu. B., Orlov, P.A., Ivanova, O. Yu. (2008) Competitive advantages of the enterprise: evaluation, formation and development [Konkurentni perevahy pidpryemstva: otsinka, formuvannya ta rozvytok]. VD "INZHEK", Kharkiv.

17. Voichak, A. V., Kamyshnikov, R.V. (2005) Competitive Advantages of the Enterprise: Essence and Classification. *Marketynh v Ukrayini [Marketing in Ukraine]*. 2. 50-53.

18. Garment industry in Ukraine (n.d.) *uk.wikipedia.org*. Retrieved from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна\\_промисловість](https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна_промисловість) [in Ukrainian].

21.06.2019

УДК 658.5.011

JEL Classification: O 320

*Кузнецова Інна, Сокуренко Ігор*

## **ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Виокремлено найбільш вагомі у прийнятті управлінських рішень теорії: перспектив та процедурної раціональності. Визначено роль теорії раціонального прийняття управлінського рішень як домінуючої парадигми. Доведено необхідність технології як забезпечення раціональності прийняття управлінських рішень, що надає можливість менеджеру знайти необхідні критерії та обрати найкращу альтернативу. Запропоновано власне визначення технології прийняття управлінських рішень як послідовності операцій та методів їх виконання, які призводять до вибору і реалізації найбільш прийнятної альтернативи. З метою формалізації