

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК ФУНДАМЕНТУ МІЦНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

©2023 СОХАНЬ І. В., ПОПОВСЬКИЙ В. Г.

УДК 65.011.1
JEL: M21; M31

Сохань І. В., Поповський В. Г. Формування конкурентних переваг як фундаменту міцної конкурентоспроможності підприємств

Метою статті є визначення дефініції «стійка конкурентна перевага», окреслення різних типів переваг і висвітлення факторів, які слід враховувати при її формуванні. Виявлено, що стійка конкурентна перевага – це те, що компанія робить краще, ніж конкуренти, протягом тривалого періоду. Перевага може бути активом компанії, цінністю, якістю або характеристикою, яку іншим важко відтворити. У результаті фактор переваги дозволяє компанії виділитися на ринку та піднятися над конкурентами. Наявність цього фактора конкуренції допомагає компанії збільшити продажі, підвищити впізнаваність бренду або отримати більший прибуток порівняно із іншими подібними підприємствами. Виокремлено кілька факторів, що впливають на стійку перевагу організації, включно з ресурсним фактором, структурою змінних витрат, мережею розподілу, обслуговуванням клієнтів та інтелектуальною власністю. Формування конкурентних переваг при побудові ринкової стратегії розвитку фірми полягає в розумінні та вдалому маніпулюванні зовнішніми та внутрішніми факторами впливу за умови обмеженості ресурсів та безмежності можливостей. Ресурси можна об'єднати та розвинути у здібності, що, своєю чергою, створює ключові компетенції. Можливості – це здатність фірми перетворювати ресурси на конкурентоспроможні продукти та процеси. Їх важко задокументувати як процедури, а тому важко скопіювати. Нематеріальні ресурси, як правило, є основним джерелом неповторних стратегічних можливостей. Своєю чергою, спроможності є більш імовірним джерелом унікальних основних компетенцій, які створюють стійкі конкурентні переваги. Сутність стратегії полягає в тому, щоб вибрати дії, які відрізняються від конкурентів – компанія може перевершити конкурентів лише в тому випадку, якщо вона зможе встановити різницю, яку буде спроможна підтримувати.

Ключові слова: стійка конкурентна перевага, конкуренція, конкурентоспроможність, стратегія.

Бібл.: 11.

Сохань Інна Віталіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту імені Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет (вул. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна)

E-mail: innalozynska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8038-8484>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221951463>

Поповський Віталій Геннадійович – аспірант кафедри менеджменту імені Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет (вул. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна)

E-mail: vpopovsky@ukr.net

UDC 65.011.1
JEL: M21; M31

Sokhan I. V., Popovskiy V. H. Formation of Competitive Advantages as the Foundation of Strong Competitiveness of Enterprises

The purpose of the article is to provide a definition for the «sustainable competitive advantage», outline the different types of advantages and highlight the factors that should be considered when forming such a definition. It is identified that a sustainable competitive advantage is something that a company does better than its competitors for a long period. An advantage can be a company asset, a value, quality, or a characteristic that others find difficult to reproduce. As a result, the advantage factor allows the company to stand out in the market and rise above competitors. Presence of this competition factor helps the company increase sales, increase brand awareness, or make a bigger profit compared to other similar businesses. Several factors affecting an organization's sustained advantage are allocated, including resource factor, variable cost structure, distribution network, customer service, and intellectual property. The formation of competitive advantages in building a market strategy for the development of a company consists in understanding and successful manipulation with external and internal factors of influence, subject to limited resources and unlimited opportunities. Resources can be combined and developed into abilities, which in turn creates key competencies. Opportunities is a firm's ability to turn resources into competitive products and processes. They are difficult to document as procedures, and therefore difficult to copy. Intangible resources, as a rule, are the main source of unique strategic opportunities. In turn, capabilities are a more likely source of unique core competencies that create sustainable competitive advantages. The essence of the strategy is to choose actions that differ from competitors – a company can outperform competitors only if it can establish a difference that it will be able to maintain.

Keywords: sustainable competitive advantage, competition, competitiveness, strategy.

Bibl.: 11.

Sokhan Inna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management named after L. I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University (160 Kondratieva Str., Sumy, 40021, Ukraine)

E-mail: innalozynska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8038-8484>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221951463>

Popovskiy Vitalii H. – Postgraduate Student of the Department of Management named after L. I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University (160 Kondratieva Str., Sumy, 40021, Ukraine)

E-mail: vpopovsky@ukr.net

Компанії прагнуть до унікальності на ринку через надання кращого продукту або послуги, ніж конкуренти. Бізнес може створити цю різницю, використовуючи конкурентну перевагу кількома способами, усвідомлення яких дозволить підприємству використовувати цю інформацію в стратегічному плануванні та маркетингу.

Питанням досягнення унікальності продукту на ринку приділялась увага багатьма науковцями – від класиків (Портер М., Ансофф І., Друкер П.) до бізнес-стратегів (Безос Дж., Айзексон В., Ма Дж.) тощо. Серед українських дослідників слід відзначити Костюк В., Янчук Т., Грановську Н., Кустрич Л., Бойчук І. та інших.

Метою статті є визначення дефініції стійкої конкурентної переваги, окреслення різних типів переваг і висвітлення факторів, які слід враховувати при формуванні стійкої конкурентної переваги.

Слід чітко розуміти відмінності між схожими на перший погляд поняттями «конкурентна перевага» та «стійка перевага». Обидва економічні терміни подібні тим, що перевага являє собою набір характеристик, які є домінуючими перед конкурентами.

Найчастіше термін «конкурентна перевага» традиційно відноситься до ділового світу, але також може застосовуватися до країни, організації або навіть особи, яка змагається за щось [1].

Здатність суб'єкта підприємництва виготовляти товар чи послугу ефективніше за конкурентів приводить до збільшення прибутку і, таким чином, створює порівняльну перевагу. Раціональні споживачі виберуть дешевший з будь-яких двох ідеальних замінників. Наприклад, автовласник буде купувати бензин на АЗС на 5 копійок дешевше, ніж на інших заправках у цьому районі. Для недосконалих замінників, скажімо, Pepsi проти Coca-Cola, вищі націнки для виробників з найнижчими витратами можуть зрештою принести вищий прибуток [2].

Економія на масштабі, ефективні внутрішні системи та географічне розташування також можуть створити порівняльну перевагу. Однак порівняльна перевага не означає кращий продукт чи послугу. Це лише показує, що фірма може запропонувати продукт або послугу тієї ж вартості за нижчою ціною [3]. Наприклад, вирощування овочів відкритого ґрунту на півдні України матиме нижчу собівартість через сприятливі природно-кліматичні умови, ніж на Чернігівщині.

У контексті економіки міжнародної торгівлі альтернативна вартість визначає порівняльні переваги. «Amazon» та «Alibaba» є прикладами компаній, які зосереджені на формуванні та збереженні порівняльних переваг. Ці платформи електронної комерції мають такий рівень масштабу та ефективності, який важко відтворити роздрібним конкурентам, що дозволяє їм піднятися на провідне місце серед ретейлерів в основному завдяки цінній конкуренції [4].

Натомість диференціальна перевага полягає в тому, що продукти або послуги фірми відрізняються

від пропозицій її конкурентів і вважаються кращими. Передова технологія, захищені патентом продукти або процеси, найкращий персонал і сильна ідентичність бренду – все це рушії диференціальної переваги. Ці фактори сприяють високій маржі та великій частці ринку.

Apple відома тим, що створює інноваційні продукти, такі як iPhone, і підтримує своє лідерство на ринку за допомогою успішних маркетингових кампаній для створення елітного бренду. Або лідери фармацевтичного ринку можуть продавати фірмові ліки за високими цінами, оскільки вони захищені патентами [2].

Отже, якщо бізнес може збільшити свою частку ринку за рахунок підвищення ефективності або продуктивності, він матиме конкурентну перевагу над своїми конкурентами.

Тривалі конкурентні переваги – це, як правило, речі, які конкуренти не можуть легко відтворити або імітувати. Джеф Безос [2] називає стійкі конкурентні переваги економічними рованами, які підприємства можуть образно копати навколо себе, щоб закріпити конкурентні переваги. Це може включати зміцнення свого бренду, встановлення бар'єрів для нових учасників (наприклад, через регулювання ринку) та захист інтелектуальної власності.

У стосунках між покупцем і постачальником, які характеризуються повторюваними взаємодіями, прагнення забезпечити своєчасну відповідь на вимоги клієнта може випередити інші аспекти відносин [5]. Не слід забувати про зростаючу важливість інноваційності як засобу сталого розвитку, хоча вона має свої проблеми [6]. Так, інновації є попередником створення переваг і можуть привести до розробки нових процесів, продуктів, послуг і технологій [3]. Тобто інноваційність дозволяє компаніям рухатися до сталого розвитку через активне використання творчих підходів до вирішення проблем для формування конкурентних переваг.

Отже, на нашу думку, *конкурентна перевага* – це якість або атрибут, який компанія використовує для створення цієї точки відмінності від інших підприємств. Конкурентна перевага належить до факторів, які дозволяють компанії виробляти товари або послуги краще або дешевше, ніж її конкуренти. Ці фактори дозволяють виробничому суб'єкту генерувати більший обсяг продажів або вищу маржу порівняно з конкурентами на ринку. Конкурентні переваги пояснюються різними факторами, включно зі структурою витрат, брендингом, якістю пропонованих продуктів, мережею розподілу, інтелектуальною власністю та обслуговуванням клієнтів.

Стойка перевага – це перевага, яку компанія вдосконалює протягом тривалого періоду, щоб відобразити відмінності організації. Отже, різниця між цими двома термінами полягає в тривалості використання переваги.

Нами було виокремлено шість основних типів конкурентних переваг, які дозволяють трансформувати конкурентну відмінність в стійку конкурентну перевагу, зокрема:

✦ *Перевага бренду.*

Використання конкурентної переваги бренду означає використання лояльності до бренду на його користь під час входження продуктів або послуг на ринок. Ця конкурентна перевага впливає з кращої впізнаваності бренду чи прихильності споживачів порівняно з конкурентами [7]. Тому клієнти погоджуються платити вищу ціну за престиж володіння або використання бренду. З іншого боку, компанії, які використовують цю конкурентну перевагу, потребують постійного вдосконалення продукту шляхом додавання нових функцій і переваг для заохочення лояльності.

✦ *Цінова перевага.*

Підприємство, яке використовує цінову перевагу як основну, зосереджується на наданні продукту чи послуги такої ж якості, що і його конкурент, але за нижчою ціною. Провідна перевага за витратами спрямовує всю бізнес-діяльність з точки зору витрат клієнта. Цей бізнес-підхід вимагає аналізу процедур виробництва та ланцюга постачання для розробки економічно ефективніших процесів. Конкурентна перевага, заснована на нижчих витратах, також вимагає від керівництва встановлення операційних методів, які підвищують продуктивність і ефективність для підтримки запланованої норми прибутку [8].

✦ *Диференціальна перевага.*

Коли бізнес зосереджується на унікальних відмінностях у своїх продуктах або послугах, він використовує диференціальну конкурентну перевагу. Компанія надає продукти або послуги, які певним чином відрізняються від пропозицій конкурентів. Відмінність може включати кращу якість, запатентовані інгредієнти, швидше обслуговування або інші особливі характеристики. Команда маркетингу, реклами та зв'язків із громадськістю використовує унікальні особливості продукту чи послуги в усіх своїх матеріалах і публікаціях, щоб привернути увагу клієнтів до точки відмінності. Ця конкурентна перевага вимагає постійного моніторингу реакції конкурентів і безперервного вдосконалення або досліджень і розробок [9].

✦ *Перевага, орієнтована на ринок.*

Компанії, які використовують орієнтовану на ринок конкурентну перевагу, визначають конкретні ринкові ніші для обслуговування, а не пропонують продукти чи послуги більшій цільовій аудиторії. У межах переваги, орієнтованої на ринок, компанія узгоджує свої бізнес-операції та стратегії з урахуванням ключових демографічних показників. Маючи вузьку ціль, компанія може краще адаптувати свої продукти та послуги до унікальних потреб аудиторії. Крім того, особистісний підхід створює міцні стосунки з клієнтами шляхом персоналізації досвіду покупки.

✦ *Ресурсна перевага.*

Коли компанія використовує ресурсну конкурентну перевагу, вона зосереджується на використанні обмежених ресурсів або виробничих матеріалів. Оскільки компанія має доступ до цих ексклюзивних елементів, вона може використовувати це на свою користь перед конкурентами. Наприклад, компанія, яка використовує ексклюзивний або запатентований інгредієнт у складі свого продукту, використовує перевагу ресурсів. Іншим прикладом є компанія, яка надає свої послуги уряду через суворі перевірки безпеки. У цьому прикладі компанія-підрядник має конкурентну перевагу над іншими на ринку завдяки ексклюзивному допуску до безпеки.

Визначаючи конкурентну перевагу, кожній компанії слід виконати три кроки:

1. Аналіз ринку. Першим кроком до визначення конкурентної переваги є аналіз ринку [10]. Це може надати компанії важливу інформацію про те, як відокремитися від конкурентів. Наприклад, виробник харчових добавок може визначити свою цільову аудиторію як людей середнього віку, які бажають додати мінерали до свого раціону. Тоді компанія може визначити ключові переваги, які її продукти пропонують споживачам. Нарешті, аналіз конкуренції може дати розуміння стратегій, які вже використовуються на ринку. У результаті виробник добавки може знайти унікальну відмінність у своїй продукції.

Можуть існувати значні відмінності в процесі досягнення компаніями успіху на ринку через наявність фундаментальної нерівності між більшістю конкурентів. Це контрастує із загальноприйнятим поглядом на досконалу конкуренцію, згідно з яким фірми по суті схожі (якщо не однакові), і з часом їхні показники мінімальної норми прибутку на капітал зрівнюються [2]. Менш ефективні фірми будуть змушені піти, а більш ефективні – будуть піддані наслідуванню. Формування конкурентних переваг при побудові ринкової стратегії розвитку фірми полягає в розумінні та вдалому маніпулюванні зовнішніми та внутрішніми факторами впливу за умови обмеженості ресурсів та безмежності можливостей. Сутність стратегії полягає в тому, щоб вибрати дії, які відрізняються від конкурентів – компанія може перевершити конкурентів лише в тому випадку, якщо вона зможе встановити різницю, яку зможе підтримувати.

2. Втілення стратегії. Після того, як компанія проаналізує ринок, вона може вибрати та реалізувати стратегію конкурентної переваги. Маючи цю інформацію, організація створює підхід, заснований на тому, чим відрізняється її продукт. Використовуючи наведений вище приклад, виробник лікувальних добавок вирішує використати конкурентну перевагу бренду. Далі маркетинг зосереджується на створенні красивої упаковки, ексклюзивних перевагах для постійних клієнтів і кампанії в соціальних мережах для підвищення впізнаваності бренду.

Конкурентна стратегія – це процес розвитку конкурентної переваги та отримання прибутків, що «перевищують середні показники для зацікавлених сторін» [2]. Конкурентна перевага досягається завдяки стратегічному управлінню ресурсами, можливостями та основними компетенціями, а також здатності фірми реагувати на можливості та загрози в зовнішньому середовищі. Прибуток, вищий за середній, є прибутком, який перевершує альтернативні інвестиції з подібним профілем ризику [3]. Ресурси є відправною точкою конкурентної ресурсної стратегії. Матеріальні ресурси – це сировина, приміщення, машини та обладнання. Нематеріальними ресурсами є фінанси, технології, людський капітал, мережі постачальників, дистриб'юторські мережі, патенти, товарні знаки, усталена клієнтська база, капітал бренду та репутація фірми.

Ресурси можна об'єднати та розвинути у здібності, що, своєю чергою, створює ключові компетенції. Можливості – це здатність фірми перетворювати ресурси на конкурентоспроможні продукти та процеси. Можливості стають негласним чином вбудованими у внутрішні процеси фірми. Їх важко задокументувати як процедури, а тому важко скопіювати. Нематеріальні ресурси, як правило, є основним джерелом неповторних стратегічних можливостей. Своєю чергою, спроможності є більш імовірним джерелом унікальних основних компетенцій, які створюють стійкі конкурентні переваги. Те, як фірма плекає та підтримує свої здібності, щоб вони могли стати основними компетенціями, стає менш помітним для суперників, що робить зусилля, спрямовані на розуміння та наслідування можливостей фірми, більш складними.

3. Контроль продуктивності. Для усвідомлення правильності обраного фокусу бізнес має постійно контролювати стратегію конкурентної переваги. Оцінка ефективності за допомогою стратегічного планування може дати розуміння працюючих елементів, а також виокремити інші сфери отримання можливостей, тому моніторинг розвитку конкурентної переваги має вирішальне значення для подальшого розвитку та успіху над конкурентами [11]. Наприклад, постачальник послуг Інтернету, який зосереджується на перевагах мережі, може відслідковувати кількість нових користувачів, направлених до компанії через існуючих абонентів. Завдяки відстеженню цієї інформації компанія може розробити програми заохочення рефералів або бонуси для нових передплатників.

На основі розробленої авторами системи елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна сформулювати ряд рекомендацій. Підприємства зі сталими конкурентними перевагами можуть застосовувати стратегії, які орієнтують бізнес на радикальні дії шляхом впровадження принципово нових продуктів і послуг. Натомість, стратегія горизонтальної диверсифікації та стратегія інтегрованого зростання є найкращими для бізнесу з наяв-

ними конкурентними перевагами на ринку. Можливості для зростання цих підприємств проявляються у впровадженні нових товарів, використанні сучасних технологій, розширенні сфери діяльності за рахунок власного виробництва тощо.

Використання зазначених стратегій для конкретних сфер діяльності дозволяє підвищити їх загальний рівень конкурентоспроможності, створити резерв часу, необхідний для розробки та реалізації більш ефективного довгострокового розвитку. Оцінюючи варіанти можливих дій на конкурентному ринку, варто зазначити, що бізнес має проявити свої сильні сторони там, де конкуренти демонструють свої слабості. Відповідно, управління підприємством – це свідомо та спланована дія щодо створення та розвитку конкурентних переваг. Слід мати на увазі, що набуття конкурентних переваг підприємствами – це не випадковий збіг обставин, а результат цілеспрямованих зусиль як керівників підприємства, так і рядових працівників. Бізнесу необхідно приділяти значну увагу пріоритетності та важливості розвитку своїх внутрішніх можливостей, бо їхні характеристики та механізм удосконалення є одним із ключових факторів конкурентоспроможності.

Таким чином, можна визначити п'ять кроків до розвитку стійкої конкурентної переваги:

1. Чітке розуміння ринку та його сегментів – насамперед це пошук тих ніш, які не зайняті (або частково зайняті) конкурентами.
2. Усвідомлення потреб клієнта та створення ціннісної пропозиції для привернення його уваги.
3. Розуміння власних сильних сторін та основних компетенцій для трансформування їх в інноваційні напрямки розвитку обраного ринку.
4. Формування власної моделі розвитку.
5. Захист і підтримка капіталізації власної стійкої конкурентної переваги.

Такий довгостроковий погляд і ефективно використання стійкої конкурентної переваги можуть сприяти більш високому прибутку від капіталу, інвестованого в бізнес, навіть в умовах жорсткої конкуренції. Ця позиція підвищує цінність бізнесу, що є бажаною перевагою для кожного підприємства.

Отже, сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах поглиблення ринкових відносин, лібералізації та монополізації та все більше базується на конкуренції. Тому важливим завданням будь-якого підприємства є досягнення конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій. Успішне функціонування підприємства в оточуючому бізнес-середовищі – це процес набуття, утримання та вдосконалення стійкої конкурентної переваги для зацікавлених сторін бізнесу – споживачів з точки зору задоволення потреб, а підприємця – максимізації прибутку.

Конкурентоспроможність складається з переліку стратегічних переваг, які проявляються на ринку шляхом порівняння його з відповідними конкурентами. Саме це зумовлює необхідність формування конкурентної стратегії для вибору ефективних напрямків та активізації розвитку суб'єкта господарювання. Конкурентна перевага досягається завдяки стратегічному управлінню ресурсами, можливостям та основним компетенціям, а також реагуванню фірми на можливості та загрози зовнішнього середовища. Це те, що робить продукцію чи послуги суб'єкта господарювання більш бажаними для клієнтів, ніж продукти чи послуги будь-якого іншого конкурента, а як наслідок – створює більшу цінність для фірми завдяки певним сильним сторонам або умовам функціонування. Чим стійкішою є конкурентна перевага, тим важче конкурентам нейтралізувати її та зайняти нішу на ринку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3. С. 115–120.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.116
2. Invent & Wander. Избранные статьи создателя Amazon Джеффа Безоса / предисловие У. Айзексона. Киев : Форс, 2021. 304 с.
3. Кирилов Ю. Є., Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 45–55.
DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202005045>
4. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 138–142.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.138>
5. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 1. № 3. С. 87–93.
DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12>
6. Москаленко О. Д., Зозульов О. В. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції України. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. Вип. 14. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020-14_Moskalenko_Zozulov.pdf
7. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / пер. с англ. А. Ю. Заякина. Днепропетровск, 2017. 227 с.
8. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М. : Вильямс, 2005. 608 с.
9. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 141–147. URL: http://psae-jrnل.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf
10. Кустрич Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 33. С. 112–116.
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22>
11. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 5. С. 38–41.
DOI: [10.31891/2307-5740-2020-286-5-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-8)

REFERENCES

- Boichuk, I. V. "Adaptatsiia upravlinnia marketynhom do umov pandemii COVID-19" [Adaptation of Marketing Management to the Conditions of the COVID-19 Pandemic]. *Visnyk Khmelnytskoho natsional. universytetu. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 5 (2020): 38-41.
DOI: [10.31891/2307-5740-2020-286-5-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-8)
- Invent & Wander. *Izbrannyye stati sozdatelya Amazon Dzhef-fa Bezosa* [Invent & Wander. Selected Articles by Amazon Creator Jeff Bezos]. Kyiv: Fors, 2021.
- Kyrylov, Yu. Ye., Hranovska, V. H., and Alieshchenko, L. O. "Formuvannia konkurentnykh perevah subiektiv turystychnoi haluzi" [Formation of Competitive Advantages of Tourism Industry Entities]. *Ekonomika APK*, no. 5 (2020): 45-55.
DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202005045>
- Kustrich, L. O. "Marketynhova konkurentna stratehiia yak neobkhidnyi element systemy upravlinnia pidpriemstvom" [Marketing Competitive Strategy as a Necessary Element of Management System to Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 33 (2019): 112-116.
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22>
- Kostiuk, V., and Yanchuk, T. "Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v suchasnykh umovakh rynku" [The Strategy of Enterprise's Competitive Advantages Formation in Modern Conditions of the Market]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*, no. 3 (2019): 115-120.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.116
- Kotler, F., Kartadzhayya, Kh., and Setiavan, A. *Marketing 3.0: ot produktov k potrebitelyam i daleye – k chelovecheskoy dushe* [Marketing 3.0: From Products to Consumers and Further to the Human Soul]. Dnepropetrovsk, 2017.
- Memetov, A. "Formuvannia konkurentnykh perevah na zasadakh tsyvrovoi transformatsii pidpriemstva" [Formation of Competitive Advantages on the Basis of Digital Transformation of the Enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3 (2020): 138-142.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.138>
- Morokhova, V. O., Boiko, O. V., and Lorvi, I. F. "Marketynhovi tekhnolohii formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv" [Marketing Technologies of Formation of Competitive Advantages of Enterprises]. *Ekonomicnyi forum*, vol. 1, no. 3 (2021): 87-93.
DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12>
- Moskalenko, O. D., and Zozulov, O. V. "Marketynh u formuvanni konkurentnykh pozytsii na rynku promys-

lovykh posluh na prykladi rynku systemnoi intehratsii Ukrainy" [Marketing in the Formation of Competitive Positions on the Industrial Services Market on the Example of the System Integration Market of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, iss. 14 (2020). https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020-14_Moskalenko_Zozulov.pdf

Porter, M. *Konkurentsya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2005.

Tsvok, D. R., and Yavorska, N. P. "Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Formation of Competitive Advantages of the Enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, iss. 5 (2017): 141-147. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf

УДК 005.34

JEL: L20; L29; M10; M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 ПЕРЕРВА І. М.

УДК 005.34

JEL: L20; L29; M10; M12

Перерва І. М. Стилi керiвництва та iх мiсце в управлiннi дiяльнiстю пiдприємства

Розвиток та ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах безпосередньо залежать від стилю та ефективності управлінської діяльності. З огляду на це метою дослідження є узагальнення наукових поглядів щодо трактування поняття «стиль керівництва», уточнення сутності та змісту даного терміна; систематизація наукових поглядів щодо виділення стилів управління згідно з поведінковим і ситуаційним підходами. У результаті дослідження з'ясовано, що дефініція «стиль керівництва» зводиться до сукупності прийомів, методів, механізмів впливу для вирішення завдань управління. Стиль породжує сталу поведінку менеджера відповідно до його індивідуально-психологічних характеристик. З використанням методу класифікації та системного підходу систематизовано наукові погляди щодо виділення стилів управління згідно з поведінковим і ситуаційним підходами. Підкреслено, що за поведінкового підходу ефективне управління залежить не стільки від індивідуальних характеристик менеджера, скільки від відповідності його поведінки певній ситуації, рівня його кваліфікації та вчинених дій. Прихильники ситуаційного підходу зазначають, що різні ситуації та обставини потребують різних лідерів з якісно різними рисами, у результаті чого з'являються члени команди, які мають найбільш необхідні якості для певних обставин і будуть проявляти себе як лідери. У статті запропоновано виділяти окремо такий стиль управління, як «хаос-менеджмент». Виокремлено основні чинники, що впливають на вибір стилю управління: особистісний та емоційний склад; освітній і культурний рівні; рівень зрілості колективу та його згуртованість; обставини, які склалися; досвід і культурний рівень менеджера тощо. Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на аналіз особливостей хаос-менеджменту та розробку практичних рекомендацій для зміни даної моделі управління на більш ефективні.

Ключові слова: управління, стиль управління, ситуаційний підхід, поведінковий підхід, хаос-менеджмент.

Табл.: 3. **Бібл.:** 13.

Перерва Іванна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: imatsikanych@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8119-7022>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2456085>

UDC 005.34

JEL: L20; L29; M10; M12

Pererva I. M. Leadership Styles and Their Place in Managing the Enterprise Activities

The development and efficiency of the enterprise's activity in modern conditions directly depend on the style and efficiency of management activities. In view of this, the purpose of the study is to generalize scientific opinions on the interpretation of the concept of «leadership style», to closer define the essence and content of this term; systematization of scientific views on the selection of management styles according to behavioral and situational approaches. As a result of the study, it was found out that the definition of «leadership style» is reduced to a set of techniques, methods, mechanisms of influence for solving management problems. A style generates a stable behavior of the manager according to his individual psychological characteristics. Using the method of classification and the system approach, scientific views on the selection of management styles in accordance with behavioral and situational approaches are systematized. It is emphasized that with a behavioral approach, effective management depends not so much on the individual characteristics of the manager as on the compliance of his behavior with a certain situation, the level of his qualifications and the actions taken. Proponents of the situational approach point out that different situations and circumstances require different leaders with qualitatively different traits, resulting in team members who have the most necessary qualities for certain circumstances and will show themselves as leaders. The article proposes to single out separately such a leadership style as «chaos management». The main factors influencing the choice of leadership style are identified: personal and emotional composition; educational and cultural levels; the level of maturity of the team and its cohesion; circumstances that have developed; experience and cultural level of the manager, etc. Prospects for further research can be aimed at analyzing the features of chaos management and developing practical recommendations for changing this management model to more efficient ones.

Keywords: management, leadership style, situational approach, behavioral approach, chaos management.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 13.

Pererva Ivanna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: imatsikanych@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8119-7022>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2456085>