

К.О. Великих

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна***ЕКОНОМІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ ТА НОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ**

Стаття присвячена розробці системи, яка дозволяє комплексно впровадити конкурентний підхід у компанії, зосередивши увагу на моделі управління, моделі вимірювання та системі прийняття рішень у безперервному пошуку кращої альтернативи. Описується система економічного управління, яка фокусується на конкурентоспроможності, на вимірі економічної цінності, доданої до кожного рішення, через альтернативні витрати.

Ключові слова: конкурентоспроможність, альтернативні витрати, створення вартості, економічний менеджмент.

Постановка проблеми

У другій половині 20-го століття все більша присутність безлічі гравців на глобальній економічній арені призвела до усвідомлення того, що конкурентоспроможність, раніше більш обмежена економічними секторами, країнами та географічними регіонами, набула масштабів глобальної гіперактивності.

Щоб протистояти загрозам глобальної конкурентоспроможності своїх економік та сприяти їх включенню до світової економіки, країни об'єднуються в економічні блоки, серед яких Європейський Союз, НАФТА, МЕРКОСУР, АСЕАН та інші. Крім того, заохочуються численні двосторонні угоди з питань науки та технологій, логістики, стандартів якості, комерційних об'єктів, праці, імміграції, освіти та інших факторів конкурентоспроможності суспільства. Для компаній ці зусилля часто означають хворобливий, але перспективний процес змін та адаптації.

Постійні зміни у звичках, цінностях та параметрах управління компаній в умовах гіперконкурентного середовища викликали попит на інформаційні системи управління, здатні подолати обмеження традиційного обліку витрат, який переважав у першій половині 20 століття протягом десятиліть.

Отже, складність і мінливість того, до чого схильні компанії сьогодні, висувають нові вимоги до інформаційної системи управління та інструментів, здатних, долаючи обмеження традиційного бухгалтерського обліку, заздалегідь і в режимі реального часу фіксувати сигнали, включно із «слабкими сигналами» змін [1, с. 22], та надавати гнучкості та динамізму процесу управління, інтегруючи параметри гіперконкурентної економіки в бухгалтерську реальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Останні дослідження в галузі економічного менеджменту та конкурентних стратегій виявили

кілька ключових тенденцій та підходів, які стали важливими для компаній у сучасному бізнес-середовищі. Основними тенденціями в економічному менеджменті є цифровізація (зростання використання технологій для оптимізації бізнес-процесів, використання даних для прийняття обґрунтованих рішень), сталий розвиток (впровадження екологічно чистих практик у виробництво та управління, зростання інтересу до екологічних, соціальних та управлінських критеріїв), гнучкість та адаптація (компанії стали більш гнучкими в управлінні ресурсами, розробляють стратегії адаптації до змін у ринковому середовищі).

Основними тенденціями конкурентних стратегій є диференціація продукту (створення унікальних продуктів для залучення споживачів, використання інновацій для підвищення цінності для клієнтів), концентрація на обслуговуванні клієнтів (підвищення рівня обслуговування для зміцнення лояльності споживачів, використання зворотного зв'язку для покращення продуктів і послуг), глобалізація (розширення на міжнародні ринки як спосіб збільшення конкурентоспроможності, вивчення локальних ринків для адаптації стратегій).

Теорії та практиці економічного менеджменту присвячено роботи таких авторів, як І. Ансофф [1], М. Хаммер, Дж. Чампі [2], Ф. Брігхем [3], П. Друкер [4], Б. Карлоф [5], А. М. Поддєрьогін [6]. Теоретичні і методологічні основи конкурентних стратегій представлені в працях таких вчених, як М. Портер [7], А. А. Томпсон [8], Ф. Котлер [9].

Фундаментальні праці цих вчених є основою для подальших досліджень у сфері економічного менеджменту та конкурентних стратегій, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі.

Мета та завдання статті

Метою цієї статті є розробка рекомендацій для

компаній щодо адаптації стратегій та систем управління в умовах гіперконкуренції, що забезпечить їм стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі. Стаття має на меті підкреслити важливість структурних змін у компаніях у відповідь на нові виклики, що виникають у конкурентному середовищі.

Завданням статті є створення системи, яка дозволяє оптимізувати управлінські моделі, впровадити нові стратегії управління, які забезпечують ефективність та гнучкість в реагуванні на зміни ринку.

Виклад основного матеріалу

Інтенсивну турбулентність, спричинену глобальною конкуренцією для компаній, Д'Авені назвав гіперконкуренцією як явище, яке не тільки виходить за межі географічних і просторових кордонів, але і являє собою прискорення у часі появи інновацій, як безперервний цикл, який постійно розмиває набуті конкурентні переваги: «замість того, щоб шукати стійку перевагу, стратегія в умовах гіперконкуренції тепер зосереджується на розвитку низки тимчасових переваг. Замість того, щоб намагатися створити стабільність і баланс, мета стратегії полягає в тому, щоб порушити статус-кво» [10, с. 156].

Глибокий вплив гіперконкурентного середовища на компанії протягом десятиліть викликав невдоволення традиційними системами бухгалтерського обліку і все більшу потребу в новому підході до управлінського обліку як відповідь на новий конкурентний підхід до управління.

Однак залишається головною і здебільшого непоміченою перешкодою на шляху до тривалого успіху цієї революції в організації та технології виробничих операцій. Більшість компаній досі використовують ті самі системи обліку витрат і управлінського контролю, які були розроблені десятиліття тому для конкурентного середовища, що радикально відрізняється від сьогоденного [11, с. 5].

Комплексний вплив гіперконкурентного середовища на всю діяльність компанії означає, що вимоги до інформаційної системи управління, які висувають різні автори, не обмежуються простим оновленням методології ведення бухгалтерського обліку. Відповідь на ці вимоги свідчить про глобальну, цілісну концепцію інформаційної системи як невіддільної від системи управління, здатної охоплювати єдине ціле: конкурентоспроможність як створення стійкої вартості у вигляді рішень, заснованих на економічних параметрах; модель спільного управління компанією, включена в ланцюжок створення вартості, та інтерактивна концепція процесу управління, орієнтована на гнучкість та чутливість до мінливості навколишнього середовища.

Конкурентна перевага виникає в основному з цінності, яку компанія може створити для своїх покупців і яка перевищує виробничі витрати компанії

[12, с. 15]. Цей взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та створенням вартості характеризує ефективність компанії в гіперконкурентному середовищі як її здатність конкурувати, створюючи стійку вартість з часом.

Відштовхуючись від базової концепції ефективності як ступеня, в якому організації досягають своїх місій, цілей і завдань, можна вважати компанію ефективною тією мірою, в якій вона здатна відповідати вимогам або ключовим факторам ефективності: виживання, адаптивності процесу прийняття рішень, розвитку, виробництва.

У цьому сенсі, щоб бути ефективною, компанія повинна керувати цими різними факторами ефективності. Тому необхідні індикатори – по суті, заходи чи індекси, які визначають ступінь, у якому ці різні чинники трапляються у компанії. Наприклад, як показники ефективності використовується співвідношення кількості споживаної сировини до одиниці виробленої продукції, кількість одиниць продукції, виготовлених за годину, різні показники продуктивності тощо. Інші індекси вимірюють задоволеність агентів, що беруть участь, як-от постачальники, клієнти, співробітники, акціонери, і всі вони пов'язані з управлінням факторами ефективності. Однак ефективність вимагає, щоб можна було оцінити ступінь одночасного прояву всіх факторів усередині компанії загалом.

Збалансована система показників пов'язує фізичні та якісні показники, доповнюючи традиційні показники фінансової діяльності. У результаті набір якісних показників (наприклад, запровадження нового стандарту якості у виробничій сфері) та набір грошових значень (зниження прибутку компанії) залишаються концептуально розділеними. Отже, тільки економічний вимір (наприклад, вплив на стійкий прибуток у результаті зусиль збільшення частки ринку) може вважатися ефективним індикатором конкурентоспроможності компанії, здатним виразити вплив всіх її бізнес-факторів.

Основна мета компанії – безперервне виконання своєї місії та отримання результатів – характеризує її як економічного агента, орієнтованого на виробництво продукції зі значеннями, що перевищує вхідні дані, у процесі створення вартості. Весь набір цілей компанії зводиться до мети створення вартості, і, зрештою, всі її внутрішні та зовнішні агенти, що беруть участь, зацікавлені і очікують, що компанія ефективна у створенні вартості. Результат створення вартості, спрямований на всі рішення компанії, від кожної транзакції до найбільш комплексних рішень, покликаний призвести до значного збільшення добробуту компанії у майбутньому. Для досягнення цієї мети компанії потрібна концептуальна інформація та інструменти вимірювання, які дозволяють визначити створення вартості в її рішеннях, від транзакцій

до компанії загалом.

Економічний менеджмент, як бачення бізнесу, приймає ринкові економічні критерії для виміру прибутку та вартості активів компанії. Такі цінності невіддільні, оскільки прибуток – це вигода, яка отримується за рахунок капіталу, понад те, що необхідно для збереження цього капіталу в недоторканності, а капітал, зі свого боку, вимірюється потоком майбутніх вигод, які він може генерувати.

Фокус на створенні економічної вартості в кожному виді діяльності вимагає створення організаційного середовища, яке дозволяє приймати рішення на різних рівнях управління. Здатність приймати рішення щодо створення вартості і система бухгалтерського обліку з проактивною позицією, яка «використовує організаційну інформацію для визначення доданої економічної вартості».

З одного боку, процес створення вартості ідентифікується та вимірюється у кожному рішенні, тобто на кожному етапі виробничого процесу, як збільшення багатства та активів компанії. З іншого боку, з метою прийняття рішень багато транзакцій, здійснюваних менеджером, включають одні й ті самі змінні і мають однаковий економічний вплив на результати і активи підприємства. Тобто ці транзакції класифікуються на події відповідно до їхньої значущості для характеристик кожної компанії.

Отже, економічний менеджмент, ґрунтуючись на логічній структурі, що лежить в основі прийняття рішень у кожній події, будує загальну модель прийняття рішень, яка стосується кожної події, також застосована до всіх рішень компанії. Ця модель виражає змінні, що впливають на економічний результат кожного рішення, дозволяючи вибрати найкращу альтернативу.

Будучи відкритою та динамічною системою, орієнтованою на створення цінності у всіх своїх рішеннях, компанія спрямовує весь хід своїх дій до ефективності через взаємозалежні етапи планування, виконання та контролю, які складають підсистему управління. Цей процес за своєю суттю орієнтований на майбутнє.

Цей процес здійснюється відповідно до моделі управління спільними цінностями та скоординованою децентралізацією, підготовленими менеджерами, які працюють у зонах відповідальності. Рішення компанії спрямовані на створення цінності у виробничому циклі, який становить фізичну підсистему, причому її вплив на результати виявляється та оцінюється через підсистему управлінської інформації на всіх етапах процесу управління.

Стратегічне планування має на меті забезпечити відповідність основній меті, керуючи комплексним курсом дій компанії за допомогою стратегічних орієнтирів. Це керівництво розгортається в конкретні плани використання ресурсів компанії для оптимі-

зації її результатів у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі, що становить її оперативне планування. Операційні плани керують рішеннями щодо кожного бізнесу, транзакції чи події, під час яких створюється вартість компанії та досягаються заплановані цілі, що становить етапи виконання.

Весь процес має типову для контролю рефлексивну і зворотну характеристику, за допомогою якої і те, що було виконано, і те, що було заплановано, і власні плани компанії постійно порівнюються зі змінами в навколишньому середовищі. Це інтерактивно та безперервно генерує коригувальні дії щодо того, що було досягнуто. Тому система управління компанією в економічному менеджменті – це постійна взаємодія між планами, реалізаціями та коригуваннями, тобто безперервний процес оновлення через зворотний зв'язок.

Загальний процес управління за допомогою безперервного зворотного зв'язку та прямого зв'язку, типовий для економічного управління, поміщає компанію в інтерактивне середовище епохи інформації та знань як «організацію, що навчається» за допомогою безперервного оновлення своєї діяльності, за допомогою планування, комплексного виконання і контролю, що охоплює всі рівні управління та всі рішення, від угоди до найкомплексніших рішень.

Адаптація стратегій та систем управління в умовах гіперконкуренції є важливим фактором для забезпечення стійкості та ефективності компаній у довгостроковій перспективі. Ось кілька ключових рекомендацій, які можна запропонувати:

1. Інновації та розвиток продуктів:
 - безперервне вдосконалення: постійно вдосконалюйте свої продукти та послуги, реагуючи на зміни ринку;
 - впровадження нових технологій: використовуйте новітні технології для покращення продуктивності та зниження витрат.
2. Гнучкість організаційних структур:
 - адаптивні команди: формуйте команди, здатні швидко реагувати на зміни в середовищі;
 - плоска структура: зменшуйте ієрархію для пришвидшення прийняття рішень.
3. Орієнтація на клієнта:
 - зворотний зв'язок: активно слухайте клієнтів і впроваджуйте їхні пропозиції;
 - персоналізація послуг: створюйте індивідуальні пропозиції для різних сегментів аудиторії.
4. Стратегічне партнерство:
 - співпраця з іншими компаніями: розглядайте можливість стратегічних альянсів для розширення ринкових можливостей;
 - обмін ресурсами: використовуйте спільні ресурси для зниження витрат і ризиків.
5. Використання аналітики та даних:

– дані в реальному часі: впроваджуйте системи для збору та аналізу даних у реальному часі для прийняття обґрунтованих рішень;

– аналіз трендів: слідкуйте за ринковими трендами та адаптуйте стратегії відповідно до отриманих даних.

6. Стійкість до ризиків:

– управління ризиками: розробіть стратегії для ідентифікації, оцінки та управління ризиками;

– фінансова гнучкість: зберігайте резерви для подолання економічних труднощів.

7. Культура інновацій:

– створення інноваційного середовища: заохочуйте співробітників до генерації нових ідей та їх реалізації;

– навчання та розвиток: інвестуйте в навчання персоналу для покращення їхніх навичок.

Застосування цих рекомендацій допоможе компаніям адаптуватись до викликів гіперконкуренції та забезпечити свою стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі.

Тільки такий інтерактивний процес управління може дозволити сучасній компанії ефективно та безперервно здійснювати свою діяльність за допомогою конкурентного управління, створюючи стійку цінність у середовищі інтенсивних та постійних змін, що характеризуються глобальною гіперконкуренцією.

Висновки

Зіштовхнувшись з викликами глобальної гіперконкуренції, яка вимагає від компаній прискореного динамізму, інтенсивних знань, спільного управління та відкритості майбутньому, відповіді оновленого управлінського обліку, запропоновані тут, виражені в критеріях, концепціях та методології системи економічного менеджменту. Як модель управлінського обліку, орієнтована на проактивність, здатна виражати та вимірювати численні взаємодії між підсистемами організації та між нею та економічною макросистемою, система пропонує інструменти для постійної адаптації компаній до конкурентного процесу створення стійкої вартості. Цей внесок системи економічного менеджменту в конкурентоспроможне управління базується на економічній концепції «альтернативних витрат», зосередженій на пошуку та виборі найкращої конкурентної ринкової альтернативи як основного критерію для всіх рішень. Така позиція дозволяє нам подолати обмеження фізичних і якісних індексів і «рейтингів» і розглядати як більш послідовну міру ефективності компанії її економічний результат як грошове вираження створеної вартості та її впливу на економічну цінність компанії.

На основі накопичувальної моделі через пряму ідентифікацію витрат і прибутків у ринкових параметрах вимірюється економічна додана вартість у кожній транзакції, події, діяльності, сфері відповідаль-

ності та компанії загалом, що дозволяє постійно оцінювати конкурентоспроможність компанії, її сфери та види діяльності, у ланцюжку створення вартості. Інтерактивний процес управління як безперервний зворотний і випереджальний зв'язок, як перед обличчям того, що сталося, так і перед обличчям сценаріїв, які передбачають майбутні конкурентні виклики, здатний привести компанії до все більш інтенсивного використання знань і інтелектуального капіталу до пошуку необхідних рішень.

Отже, запропонована система дозволяє впровадити конкурентний підхід на всіх рівнях управління компанією, характеризуючи модель управління, модель вимірювання та процес прийняття рішень як внутрішньо ефективні в умовах інтенсивної мінливості середовища, орієнтовані на постійний пошук найкращої альтернативи рішення за його альтернативною вартістю, як основним критерієм, що визначає всю підприємницьку економічну діяльність як принципово конкурентоспроможну.

Література

1. Ansoff H. I. *Strategic Management* / H. I. Ansoff. – London (England) : Springer. – 251 p.
2. Hammer M. *Reengineering the Corporation* / M. Hammer, J. Champy – Harper Collins Inc., New York (England). All Rights Reserved. 1993. – 271 p. – Regime of access: http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-Reengineer-ing%20the%20corporation%20%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf
3. Brigham F. *Financial Management: Theory and Practice* / F. Brigham, M. Ehrhardt – Natorp Boulevard Mason USA: Thomson South-Western., 2005. – 1007p. – Regime of access: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Financial%20Management%20Theory%20&%20Practice.pdf>
4. Друкер П. *Виклики для менеджменту XXI століття* / П. Друкер – Київ : КМ-Букс, 2020. – 240 с.
5. Karlof B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models* / V. Karlof. – London ; Basingstoke (England) : The Macmillan Press Ltd., 1989. – 166 p.
6. Поддєрьогін А.М. *Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін.* - К.: КНЕУ, 2005. - 536 с.
7. Портер М. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів* / М. Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1997. - 390 с.
8. Томпсон А. А. *Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії* // А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. - Пер. з англ. за ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколової - М.: Банки та біржі, ЮНІТІ, 1998. - 576с.
9. Kotler P. *Marketing Management Millenium Edition* / P. Kotler – Custom Edition for University of Phoenix, Pearson Custom Publishing. 2002. – 456 p. – Regime of access: https://muhasib-az.narod.ru/kitab/menecment/Philip_Kotler_Marketing_Management.pdf
10. D'aveni R. A. *Hypercompetition* / R. A. D'aveni, R. E. Gunther // Free Press, 1994. – 421 p.
11. Kaplan R.S. *Yesterday's Accounting Undermines Production* R. S. Kaplan. – Graduate School of Business Administra-

tion, Harvard University, 1984. – 7 p.

12. Porter Michael E. *Competitive Advantage/ Michael E. Porter. A Division of Simon & Schuster Inc. New York, 1985. – 580 p.*

References

- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management*. Springer. ISBN0230590608.
- Hammer, M. (1993). *Reengineering the Corporation*. Harper Collins Inc., New York. <http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20%20a%20manifes%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20282001%29.pdf>
- Brigham, F. (2005). *Financial Management: Theory and Practice*. Thomson South-Western. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Financial%20Management%20Theory%20&%20Practice.pdf>
- Drucker, P. (2020). *Management Challenges for XXI Century*. KM-Books [in Ukrainian]
- Karlof, B. (1989). *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. The Macmillan Press Ltd.
- Poddierohin, A.M. (2005). *Finansovyi menedzhment* Financial management. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
- Porter, Michael E. (1997). *Competition strategy: method of analysis of industries and activities of competitors*. K.: Osnovy. [in Ukrainian]
- Thompson, A.A., Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management. The art of strategy development and implementation*. Per. from English for order. L.G. Zaitseva, MI Sokolova - M.: Banks and Exchanges, [in Ukrainian]
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium Edition*. Pearson Custom Publishing. https://muhasib-az.narod.ru/kitab/menecment/Philip_Kotler_Marketing_Management.pdf
- D'aveni, R. A., Gunther, R. E. (1994). *Hypercompetition* Free Press
- Kaplan, R.S. (1984). *Yesterday's Accounting Undermines Production*. Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage / Michael E. Porter; A Division of Simon & Schuster Inc. New York*

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Н.О. Кондратенко, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

Автор: ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – kseniya333a@gmail.com
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0280-9068>

ECONOMIC MANAGEMENT OF COMPANIES AND NEW COMPETITIVE STRATEGIES

K. Velykykh

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

Global hyper-competition, characterised by accelerated dynamism, intensive knowledge, shared management, and openness to the future, poses challenges to companies. The proposed management accounting responses assume the form of criteria for an economic management system. These measurement criteria allow for determining the added financial value in every transaction, event, activity, area of responsibility, and whole enterprise, enabling continuous evaluation of the company and all its management levels competitiveness in the value chain. This approach defines a general management model that is inherently effective in competitive environments.

Economic management relies on a logical structure that guides decision-making in each event. This structure forms a general model encompassing all company decisions, identifying variables that affect economic outcomes, and enabling the selection of the best alternatives. The company operates as an open, dynamic system focused on value creation through all solutions. The management process includes three main stages: planning, execution, and control.

The management process follows the management model of shared values and coordinated decentralisation, prepared by managers in the respective responsibility areas. Thus, economic management is the key to effective company management, ensuring adaptability and orientation to value creation in a rapidly changing environment.

The article aimed to develop recommendations for enterprises regarding the adaptation of their strategies and management systems in conditions of intense competition to ensure their sustainability and efficiency in the long term. In addition, the article emphasises the need for structural changes in companies in response to new challenges arising in the competitive environment.

During the research, we concluded that companies require constant adaptation of their strategies and management systems to meet the hyper-competition conditions, as adaptability contributes to the company's sustainability in a changing environment. Developing new strategic policies allows companies to maintain efficiency in the long term (the organisation's stability depends on its ability to respond to market changes). The need for structural changes in companies is a core factor for successfully responding to new challenges (changes in the organisation's structure can improve its flexibility and adaptability).

The article proposes an organisational change model for implementing a competitive approach at all company management levels, characterising management, measurement, and decision-making models as internally effective in intense environmental variability conditions. The focus is on a search for the best alternative solutions based on their opportunity cost, which defines all entrepreneurial economic activity as fundamentally competitive.

Keywords: competitiveness, opportunity costs, value creation, economic management.