

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті узагальнено підходи до розуміння економічної категорії "конкурентні переваги" як об'єкта управління. Запропоновано алгоритм стратегічного управління конкурентними перевагами суб'єкта конкуренції та систематизовано основні типи конкурентних позицій господарюючих суб'єктів.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, управління, стратегічне управління, конкурентні стратегії.

**Постановка проблеми.** Оскільки категорії конкурентних переваг властива відносність у часі, що свідчить про залежність від дії часового фактора, тому для забезпечення конкурентоспроможності на необхідному рівні суб'єкт повинен здійснювати неперервне управління конкурентними перевагами. У загальному вигляді управління може бути визначено як процес цілеспрямованого впливу на яку-небудь систему з метою підтримки її у певному стані або переведенню у новий із врахуванням її об'єктивних властивостей і закономірностей. Сутність управління конкурентними перевагами полягає у неперервному контролі та оцінці змін, які відбуваються у діяльності суб'єкта, у підтримці його спроможності до виживання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Результатом управління повинні стати стійкі переваги, які відповідають цілям розвитку суб'єкта конкуренції і стану його внутрішнього потенціалу, а також зовнішнім можливостям і загрозам.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання формування і реалізації довгострокових конкурентних переваг у ринкових умовах розглядалися у працях таких зарубіжних учених: Г.Л. Азоєва, І. Ансоффа, Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Минцберга, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р.А. Фатхутдінова, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера, О.Ю. Юданова, а також вітчизняних – В.А. Білошапки, В.Л. Діканя, І.З. Должанського, Г.В. Загорія, Ю.Б. Кваші, С.М. Кобиляцького, Н.Н. Лепи, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги. Однак, в економічній літературі питання управління конкурентними перевагами господарюючими суб'єктами розглядаються фрагментарно, а існуючі наукові підходи не враховують повного комплексу завдань щодо їх забезпечення. Це пояснюється як складністю питання, так і відсутністю практичних навиків управління.

**Метою дослідження** є узагальнення підходів до розуміння процесу управління конкурентними перевагами підприємства та обґрунтування алгоритму стратегічного управління конкурентними перевагами суб'єкта конкуренції, що передбачає вибір конкурентних цілей підприємства, конкурентної стратегії та її реалізації з урахуванням особливостей їх прояву у сучасних умовах ринкового середовища.

**Матеріал і методика дослідження.** У ході дослідження використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень, зокрема: системний підхід – для вивчення зв'язків між явищами та процесами в системі формування та посилення конкурентних переваг; діалектичний та абстрактно-логічний – під час проведення теоретичних узагальнень, формування висновків.

**Результати досліджень та їх обговорення.** Системний підхід розглядає об'єкт управління як сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють певну цілісність. При цьому об'єкт як система має вхід, вихід (ціль), зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. Аналітична діяльність у цьому випадку повинна починатися із чіткого формування цілей, при цьому стратегічна установка розглядається як єдина система, яка включає набір окремих стратегій. Звідси впливає необхідність прогнозування наслідків реалізації та взаємозв'язків локальних стратегій, а також аналізу можливих альтернативних варіантів. При цьому локальні стратегії не повинні суперечити одна одній і глобальній стратегії [1]. Процесний підхід визначає управління як процес, в якому діяльність направлена на досягнення бажаної цілі, розглядається не як одночасна дія, а як серія неперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління [2]. Процес управління представляється як сукупність управлінських функцій, що динамічно змінюються у часі, метою яких є вирішення проблем і задач, пов'язаних з об'єктом управління. Динамічний підхід дозволяє розглядати зміни ситуації у часі, і на основі ретроспективного аналізу прогнозувати майбутню ситуацію [3]. Маркетинговий підхід передбачає розробку стратегій на основі аналізу нинішніх і майбутніх потреб у конкурентному продукті (послуги), проведення сегментації ринку, конкурентного аналізу та ін. [4]. Модельний підхід дозволяє проаналізувати варіанти і наслідки управлінського рішення не на реальному об'єкті управління, а на спеціально створеній моделі об'єкта [5].

Активний і динамічний характер впливу суб'єкта із зовнішнім середовищем зумовлює необхідність розгляду процесу управління конкурентними перевагами із позиції комплексного підходу. Комплексний підхід полягає у розгляданні стратегічного управління як цілісної системи, яка включає у себе стійку сукупність взаємопов'язаних компонентів, що утворюють одне ціле [6].

Відсутність структурування стратегічного управління конкурентними перевагами зумовила необхідність представлення процесу у вигляді логічних схем, які відображають внутрішню взаємодію управляючої та якою управляють підсистем суб'єкта конкуренції та елементи зв'язку із зовнішнім середовищем (рис. 1).

Базовим компонентом моделі управління конкурентними перевагами господарюючого суб'єкта, який дозволяє визначити найбільш сприятливі можливості для створення конкурентних переваг, є визначення, аналіз та оцінювання факторів, що їх утворюють. Нами пропонується виділити наступні фактори, які формують особливості господарюючих суб'єктів як соціально-економічних систем: 1) визначення цілі як наряду розвитку системи; 2) підпорядкування задач кожного елемента загальній цілі системи; 3) усвідомлення кожним елементом своїх задач розуміння загальної задачі; 4) виконання кожним елементом своїх функцій, які впливають із поставленої задачі; 5) існування певних конкретних відносин між елементами системи; 6) наявність органу (суб'єкта) управління; 7) наявність зворотного зв'язку.

Оцінювання і аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища належить до числа першочергових етапів управління конкурентними перевагами. Значний внесок у розуміння природи середовища зробили видатні соціологи ХХ ст., провідні представники системного і функціонального підходів у соціології А. Ф. Филиппов, Н. Луман. Вони вважали, що система і середовище органічно пов'язані між собою, оскільки система починається там, де відбувається обмеження від навколишнього середовища [7].

Під мікросередовищем ми розуміємо сукупність суб'єктів і факторів, які представляють собою оточення суб'єкта на оперативному рівні і безпосередньо впливають на стабільність його функціонування. У загальному вигляді склад факторів середовища функціонування представлено у «концепції розширеного суперництва» М. Портера [8]. Згідно з його моделлю факторний склад середовища представлений наступними конкурентними силами: загроза появи нових конкурентів; загроза появи товарів і послуг заміників; поява нових конкурентів; здатність постачальників торгуватися; здатність покупців торгуватися; суперництво між існуючими конкурентами.

Зазначимо, що модель «п'яти сил» розкритикована як недостатньо повно характеризуюча усю сукупність конкурентних факторів. Так, модель чистої цінності А. Брандербургера і Б. Нейлбаффа, які акцентували свою увагу на важливості постачальників товарів-компліментів як невід'ємного складового елемента середовища [9]. Ряд дослідників як активний компонент сучасних ринкових систем виділяють державне регулювання, прямо або опосередковано регулюють ринкові процеси.

Не менш важливими умовами, які впливають на процес формування конкурентних переваг, є фактори внутрішнього середовища суб'єкта. Структура внутрішнього середовища підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем і є системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Такому типу підсистем притаманний ряд визначальних ознак: відкритість відносно навколишнього середовища; самоорганізованість; адаптивність до змін навколишнього середовища; динамічність.

Структуру внутрішнього середовища підприємства як суб'єкта конкуренції пропонують диференціювати на макро- та мікрорівнях. Визначення складу внутрішнього середовища підприємства на макрорівні зумовлено відсутністю єдиного погляду. Згідно з одним із підходів, підприємство представляє собою сукупність окремих видів діяльності, через які суб'єкт створює цінності для своїх клієнтів. Усі види діяльності поділяються на первинні (виробництво, збут, доставка і обслуговування) і вторинні (забезпечення складовими виробництва або надання функцій інфраструктури для підтримки іншої діяльності); об'єднані у «ланцюг цінності» та вносять свій вклад у створення споживчої цінності товару.

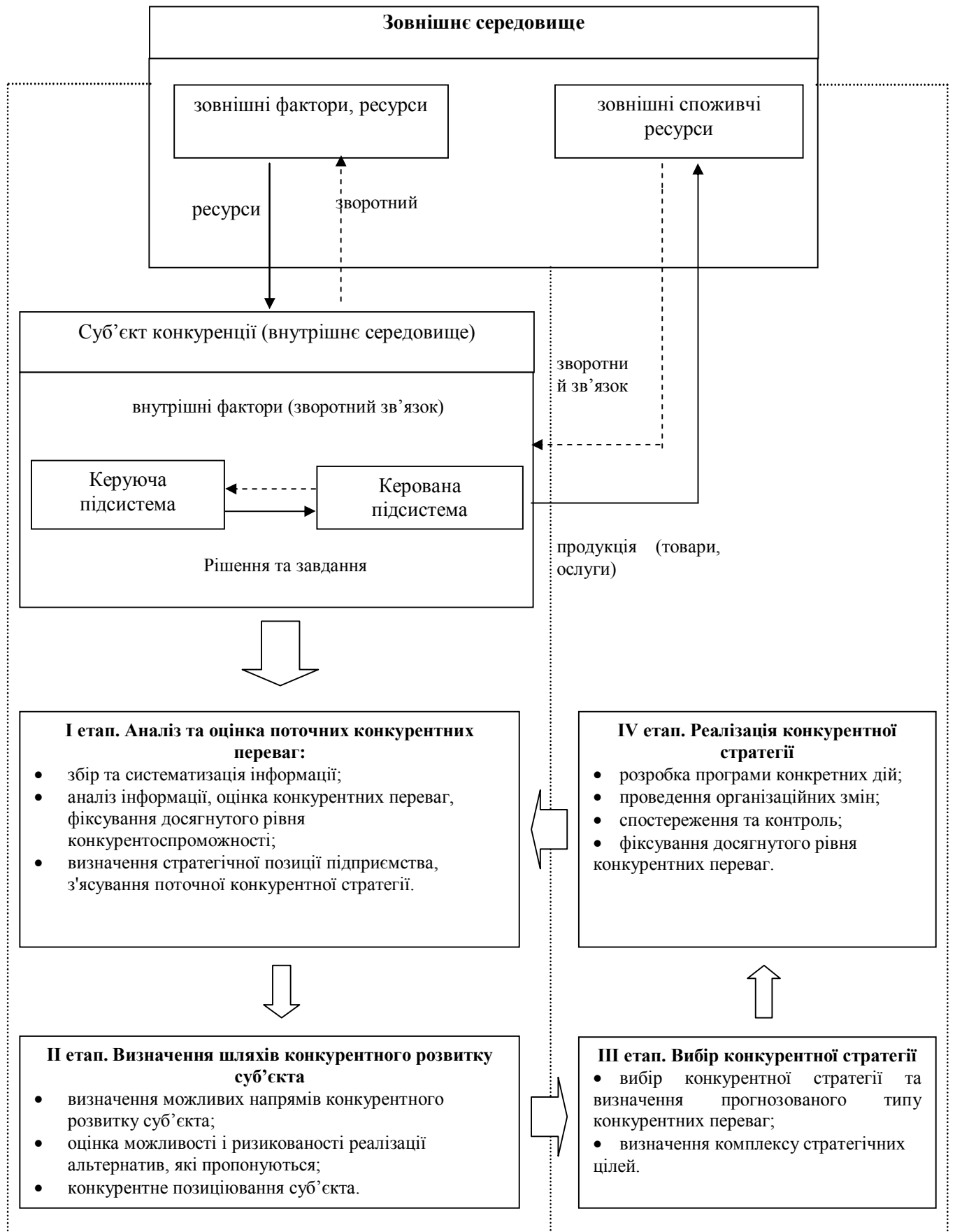


Рис. 1. Загальна схема стратегічного управління конкурентними перевагами суб'єкта конкуренції

Інший погляд полягає у тому, що для реалізації цілей підприємства необхідно здійснювати діяльність різноманітних функціональних зон або областей управління: виробництво; маркетинг; фінанси; управління персоналом; менеджмент; НДДКР та ін. [10]. Рівень формування переваг підприємства безпосередньо залежить від ефективності виконання цих складових функцій, які виступають як основні групи факторів.

За аналізу внутрішнього середовища часто розглядають стратегічні господарські одиниці (СГО), що є самостійними виробничими підрозділами підприємств, які відповідають за певну асортиментну групу продукції, із концентрацією на конкретному ринку та наділеними повною відповідальністю за об'єднання усіх функцій у стратегію. Однак такий підхід до проблеми виділення структурних елементів середовища функціонування не завжди відповідає умовам галузевих ринків. Господарським підрозділам властиві ознаки стратегічної господарської одиниці, але при цьому управляються із загального центру та мають обмежену господарську самостійність.

Виділені рівні зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства не є ізольованими один від одного. Їх сукупний вплив складно поділити на окремі складові, що зумовлює складнощі під час оцінювання їх взаємодії. Виділення зовнішнього та внутрішнього агрегатних рівнів середовища суб'єкта представляється важливим і необхідним для подальшого дослідження, оскільки дозволяє структурувати фактори, які визначають можливі типи конкурентних переваг. Взаємодія переваг внутрішнього потенціалу товаровиробника і привабливості внутрішнього середовища визначають потенційно можливий рівень конкурентно-спроможності суб'єкта на конкретний момент часу.

Для того, щоб потенційні конкурентні можливості підприємства були реалізовані повною мірою, суб'єкт повинен володіти ефективно функціонуючим механізмом розробки конкурентних стратегій, які визначають направленість розвитку підприємства як взагалі, так і стосовно усіх суб'єктів ринку. Основними елементами механізму є визначення стратегічних альтернатив, оцінка варіантів подальшого конкурентного розвитку і вибір конкурентної стратегії.

Конкурентний статус товаровиробника прямо впливає на розробку і вибір стратегічних управлінських рішень у сфері формування конкурентних переваг. Різні типи товаровиробників, які диференційовані за розмірами і часткою ринку, володіють неоднаковими внутрішніми можливостями, що разом із характером і силою зовнішнього впливу сприяють формуванню конкурентних переваг.

Так, залежно від частки ринку, що утримує підприємство у конкурентній боротьбі, на ринку воно може посідати такі позиції: лідер ринку (частка 40%) – максимальне охоплення ринку, високий контроль; претендент на лідерство (частка 30%) – веде боротьбу за збільшення ринкової частки; наступник (частка 20%) – підприємство з неагресивною політикою, яке стабільно утримує частку ринку; аутсайдер (частка 10%) – обслуговує невеликі локальні сегменти [11].

Американський маркетинголог А. Літл класифікував конкурентні позиції суб'єктів залежно від ступеня їх стійкості на ринку: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна [12]. Така типологія не дозволяє виявити особливості формування конкурентних переваг і тому не може вважатися основною. У результаті порівняльного аналізу існуючих класифікаційних підходів і широти охоплення сегментів ринку, нами запропонована класифікація конкурентних позицій суб'єктів, яка розкриває взаємозв'язок позицій підприємства із типом наявних переваг (табл. 1).

Фактично конкурентний статус суб'єкта передбачає декілька альтернатив подальшого розвитку, які визначаються силою і характером впливу зовнішнього середовища. При цьому кожному із варіантів властиві індивідуальні типи переваг, які визначаються наявною комбінацією зовнішніх та внутрішніх факторів. Зміна конкурентного статусу товаровиробника у результаті впливу зовнішніх умов господарювання передбачає і зміну типів переваг, які створюються (табл. 2).

Визначення місця і ролі суб'єкта в конкурентному середовищі є необхідною умовою подальшої розробки конкурентної стратегії, найбільш оптимально відповідають цілям і задачам, які стоять перед товаровиробниками. Оскільки кінцевою метою конкурентного розвитку суб'єкта є створення і розвиток конкурентних переваг, то можна прослідкувати взаємозв'язок типів останніх із типом стратегії, що реалізується. У загальному вигляді конкурентні стратегії були запропоновані М. Портером, який запропонував три базові стратегії, орієнтовані на досягнення наступних типів конкурентних переваг: лідерство у витратах; диференціація продукції; фокусування (концентрація) [8].

Таблиця 1 – Характеристика основних типів конкурентних позицій господарюючих суб'єктів

Тип конкурентної позиції	Сукупна величина ринкових часток	Кількість внутрігалузевих ринків, які обслуговують	Характер розподілу ринкових часток	Типи конкурентних переваг	Характеристика конкурентної позиції підприємства	Реакція на зміни зовнішнього середовища
Спеціалізований лідер	значна	мінімальна	домінування на одному ринку	диференціація, поєднання типів	висока стійкість, стабільність	Низькоеластична
Універсальний лідер	значна	більшість або усі ринки	рівномірний або асиметричний розподіл	низькі витрати, фокусована диференціація, поєднання типів	висока стійкість, стабільність	Нееластична
Спеціалізований наступник	середня або значна	мінімальна	домінування на одному ринку	фокусована диференціація	середня стійкість, висока надійність	Середня
Універсальний наступник	значна	більшість	нерівномірний розподіл, домінування на декількох ринках	фокусована диференціація, фокусоване поєднання типів, низькі витрати	середня стійкість, висока надійність	Середня
Спеціалізований аутсайдер	невелика	мінімальна	домінування на одному ринку	відсутність переваг	низька стійкість, нежиттєздатність у критично несприятливих умовах	Гнучка
Універсальний аутсайдер	невелика	більшість	рівномірний або дещо асиметричний розподіл	фокусована диференціація, поєднання	низька стійкість, нежиттєздатність у критично несприятливих умовах	Гнучка

Складено за джерелами: [6, 11]

Таблиця 2 – Трансформація типів конкурентних переваг залежно від типу конкурентної позиції суб'єкта і характеру змін привабливості зовнішнього середовища

Тип конкурентної позиції	Тип конкурентних переваг	Напрямок розвитку суб'єкта конкуренції		
		негативне	нейтральне	позитивне
Спеціалізований лідер	диференціація, поєднання типів	диференціація, поєднання типів	фокусована диференціація	фокусована диференціація
Універсальний лідер	низькі витрати	низькі витрати; фокусована диференціація, поєднання типів	низькі витрати	низькі витрати
Спеціалізований наступник	фокусована диференціація; фокусоване поєднання типів	фокусована диференціація	фокусована диференціація; поєднання типів	низькі витрати, поєднання типів; фокусована диференціація
Універсальний наступник	низькі витрати; поєднання типів	фокусована диференціація, фокусоване поєднання типів; низькі витрати	низькі витрати; диференціація поєднання типів	низькі витрати
Спеціалізований аутсайдер	фокусована диференціація; відсутність переваг	відсутність переваг	фокусована диференціація	фокусована диференціація; низькі витрати, поєднання типів
Універсальний аутсайдер	низькі витрати; відсутність переваг	фокусована диференціація, поєднання типів	низькі витрати; диференціація, поєднання типів	низькі витрати; диференціація, поєднання типів

Складено за джерелами: [11, 13]

Ці стратегії відрізняються між собою за змістом цілей, умовами реалізації, ризиками і перевагами, що формуються. Згодом перелік стратегій був доповнений за рахунок нових різновидів, які одержують через модернізацію різних елементів базових стратегій. Етап практичної реалізації конкурентної стратегії є важливим процесом, оскільки саме він у випадку успішної реалізації визначає суб'єкту напрям досягнення поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньострокові і короткострокові плани реалізації стратегії управління. Результати реалізації стратегії оцінюються через систему зворотного зв'язку діяльності підприємства і дозволяють своєчасно здійснити коректування попередніх етапів.

**Висновки.** Доведено, що для забезпечення конкурентоспроможності на необхідному рівні суб'єкт повинен здійснювати неперервне управління конкурентними перевагами. У загальному вигляді управління може розглядатись як процес цілеспрямованого впливу на будь-яку систему з метою підтримки її у певному стані або переведенню у новий стан з урахуванням її об'єктивних властивостей і закономірностей. Результатом управління мають стати стійкі переваги, які відповідають цілям розвитку суб'єкта конкуренції і стану його внутрішнього потенціалу, а також зовнішнім можливостям і загрозам.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Куини Дж. Б. Стратегический процесс / Дж. Б. Куини. – СПб: Питер, 2001. – С. 21.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х.: Виссема. – М. Финпресс, 2000. – 272 с.
3. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект): учеб. пособие / Т. П. Данько – М: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.
4. Воронов О. А. Маркетинговый подход к изменению эффективности производства / О. А. Воронов, О. Н. Валькович // Маркетинг. – 2002. – № 6. – С. 32–42.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. – 560 с.
6. Шандора Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств / Н. В. Шандора // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11 (4). – С. 48–53.
7. Филиппов А. Ф. Наблюдения современности / А. Ф. Филиппов, Н. Луман // Социологические исследования. – 1994. – № 1. – С. 185.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.: Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. Сурин А. И. История экономических учений: учеб.-метод. пособие / А. И. Сурин. – М.: Финансы и статистика, 2006 – 200 с.
10. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Карабіна. – Харків, 2005. – № 10. – С. 63–67.
11. Жих Е. М. Маркетинг: как завоевать рынок? / Е. М. Жих, А. П. Панкрухин, В. А. Соловьев. – М.: Лениздат, 1991. – 139 с.
12. Старостіна А. О. Маркетинг: навч. посіб. / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов / 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2003. – 326 с.
13. Оберемчук В. Ф. Конкуренція: поняття, аналіз, стратегія / В. Ф. Оберемчук // Стратегія економічного розвитку

України: зб. наук. праць – К.: КНЕУ. – 2001. – Вип. 5. – С. 29–34.

14. Савельєва К. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій / К. В. Савельєва, О. В. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2006. – № 28. – С. 137–140.

**Формирование системы управления конкурентными преимуществами предприятия**

**Л.С. Иванова**

В статье обобщены подходы к пониманию экономической категории конкурентные "преимущества" в качестве объекта управления. Предложен алгоритм стратегического управления конкурентными преимуществами субъекта конкуренции и систематизованы основные типы конкурентных позиций субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, управление, стратегическое управление, конкурентные стратегии.

**Formation of the system of competition advantages management**

**L. Ivanova**

The paper generalises approaches to realizing economic category of «competition advantages» as management object. There has been suggested the algorithym of starategic management of competitive advantages and the basic types of competition positions of economy subjects has been systematized.

**Key words:** competition advantages, management, strategic management, competition strategies.