

УДК 658.012:339.137.2

DOI: 10.31673/2415-8089.2018.046976

Легомінова С.В., к.е.н., доц.  
Державний університет  
телекомунікацій

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті запропоновано системне бачення на взаємозалежні поняття конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства. Наведено модель управління конкурентними перевагами підприємства з їх виокремленням на традиційні конкурентні переваги, стійкі та інклюзивні, які викликані виникненням нової стратегії розвитку, а саме інклюзивного. Акцентовано та узагальнено підходи та особливості управління конкурентними перевагами підприємства.*

**Ключові слова:** управління, конкурентні переваги, конкуренція, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Управління конкурентних переваг підприємства набуває особливої актуальності в період глобалізаційних змін та виникнення непередбачених умов розвитку економіки. Посилення конкуренції, проблема конкурентоспроможності підприємства, зміна підходів та методів її забезпечення спонукають до нових пошуків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінню конкурентними перевагами підприємства присвячені праці таких вчених, як: Боняр С.М., Гудзь О.Є., Гуляев Г.Ю., Гусева О.Ю., Демиденко В.В. та Демиденко С.Л., Селезнева Г.О., Семкіна Т.В., Сисоева Е.А., Труніна І.М., Сущенко О.А. Але деякі питання управління конкурентними перевагами вимагають уточнення та додаткових досліджень.

**Метою дослідження** є визначення особливостей управління конкурентними перевагами, обґрунтування взаємозалежності між конкуренцією, конкурентною поведінкою та конкурентоспроможністю.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття конкуренція, конкурентні переваги, конкурентна поведінка, конкурентоспроможність за своєю економічною сутністю представляють певну систему, яка за загальною метою направлена на ефективне функціонування на ринку та отримання прибутку підприємством, з застосуванням оптимальних меж ризику й невинним рухом вперед, з фокусуванням на генеруванні стимулів та мотиваційних аспектів розвитку, які засновані на законі попиту та пропозиції, що є основою загальноновизнаного механізму ринкової економіки. Тому важливим аспектом є визначення алгоритму взаємозв'язку цих категорій й отримання ефектів економічного, соціального, технологічного (рис. 1).

Наявність конкуренції стимулює підприємство до планування, організації, мотивації та контролю конкурентних переваг, що формує в свою чергу конкурентну або неконкурентну поведінку, яка визначається як суб'єктивними, так й об'єктивними факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цілі, параметри та критерії носять суб'єктивний характер и визначаються управлінським видінням керівників та менеджерів підприємства, які, на їх погляд, відповідають існуючим умовам на певний час. Діаметрально різні спрямування поведінки, в свою чергу, призводять до виходу з ринку або набуттю конкурентних переваг, які дозволяють збільшити ринкову долю, сформувавши стратегію

лідерства або вступити в зговір з конкурентами й створити олігополістичне утворення з певними правилами існування і варіювання в межах впливу. В свою чергу, конкурентна перевага виступає основним інструментом набуття та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Категорії конкурентоспроможність та конкурентні переваги об'єднуються ознакою перманентного порівняння с конкурентами, та метою знаходження шляхів їх утримання на належному рівні, який перевищує рівень конкурентоспроможності конкурентів.

Ґрунтовні дослідження Труніної І.М. [3, С.142] підтверджують, що конкурентоспроможність як порівняльна характеристика визначає можливість розробляти та виготовляти товари й послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими за ціни конкурентів.



Рис. 1. Місце конкурентних переваг в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства (адаптовано автором на основі [1, с. 237])

У широкому сенсі конкурентоспроможність підприємства сприймається як її здатність забезпечувати збалансованість своїх пропорцій та уникати тих обмежень, що зумовлені зовнішнім середовищем, самовідтворювати поліпшення своїх якостей та властивостей. Конкуренстоспроможність є результатом використання конкурентних переваг підприємства - характеристик, властивостей товару, послуги або марки, які створюють для неї перевагу порівняно з іншими виробниками. Що передбачає стимулювання ділової активності підприємств.

Застосування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства характеризується багатоаспектністю й охоплює технічний, технологічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, правовий компоненти й передбачає застосування системних інструментів в відповідності до вагомості та пріоритетності кожного з них. Спільність дій, застосування комунікаційних, оптимальних, дієвих зв'язків між елементами системи забезпечує конкурентоспроможність підприємства завдяки інтегрованості до процесу формування та управління конкурентними перевагами.

Складна система управління конкурентними перевагами підприємства передбачає виконання низки функцій, які були виокремлені А. Файоном (планування, організація, стимулювання, контроль), У. Демінгом (PDCA) (Plan – плануй, Do – роби, Check – перевіряй, Act – впливай), зараз застосовуються нові інтегровані системи: в обов'язки центру управління вбудовуються й керування програмними цілями, й регламентація бізнес-процесів; інтегрований

підхід управлінських впливів впроваджується за рахунок поширеного застосування інформаційних технологій та здійснення вчасного або випереджувального контролю. Сплановані, виважені управлінські дії та рішення дозволяють отримати додатковий синергетичний ефект при використанні різноманітних механізмів та інструментів впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Слід погодитись з Демиденко В.В., Демиденко С.Л. [2], що управління конкурентними перевагами — це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства, а також створення унікальних, інклюзивних конкурентних переваг забезпечує прориви в економічному розвитку й створення стійких позицій підприємства.

Іманентними підходами до управління конкурентними перевагами визнано ресурсний, ринковий та інституційний підходи (табл.1).

Таблиця 1

**Підходи та концепції управління конкурентними перевагами підприємства**  
(адаптовано автором на основі [4, 5]).

<b>Підходи до управління</b>	<b>Особливості управління</b>	<b>Концептуальний зміст</b>
Ринковий	Успішність підприємства обумовлена специфікою галузі, виду і масштабу конкуренції, а також від конкурентної поведінки самого підприємства на ринку. Джерелом конкурентних переваг є ефективність діяльності та ринкову позицію підприємства.	Конкурентне позиціонування Ланцюжок вартості Орієнтація на споживачів Орієнтація на конкурентів Ресурсна концепція Формування ринків майбутнього на основі інтелектуального лідерства Концепція стратегії “блакитного океану”
Ресурсний	ринкове позиція підприємства ґрунтується на унікальному поєднанні та управлінні його матеріальних і нематеріальних ресурсів, джерелом конкурентних переваг виступає унікальна комбінація унікальних, неординарних, труднокопіюємих специфічних видів ресурсів підприємства, задіявши які, воно може перемогти конкурентів. Інтенсивність змін дозволяє виграти час й зайняти стійки ринкові позиції.	Акцент на матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства Динамічний підхід до розвитку компетенцій Управління знаннями Організації, що самонавчаються Інноваційний потенціал підприємства
Інституційний	Конкурентні переваги ґрунтуються на технологічних та інформаційних можливостях, а також враховують певні обмеження: соціуму, людських цінностей, традиційних та когнітивних установок. Інституційні комунікаційні процеси є результатом взаємодії на індивідуальному (норми, звички, традиції), організаційному (корпоративна культура, система цінностей) і міжорганізаційному (вплив з боку держави, галузевих альянсів, суспільних очікувань) рівнях.	Теорія екосистем (коеволуція) Теорія соконкуренції Управління відношеннями з бізнес-партнерами  Інтеграція до державних інституцій Державна підтримка Імідж (бренд) підприємства

Мета управління конкурентними перевагами полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій. До основних завдань управління конкурентними перевагами відносять ідентифікацію досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації, оцінку ефективності управління конкурентними перевагами [2].

Система управління конкурентними перевагами не завжди відповідає очікуваним ефектам, що пов'язано з низкою причин, а саме недостатньо стійким фінансовим становищем підприємства, недостатнім виконанням конкурентної стратегії відповідно цілей та задач підприємств, проведенню некваліфікованого аналізу та тлумаченню інформаційного контенту, проявам інформаційної асиметрії, що викликає збої прийняття управлінських рішень; неузгодженість реалізації основних функцій управління конкурентними перевагами.

Модель взаємозв'язку конкурентних стратегій та конкурентних переваг, що повною мірою підтверджує тісний кореляційний зв'язок між поняттями конкуренція й конкурентні переваги представлено на рис. 2.

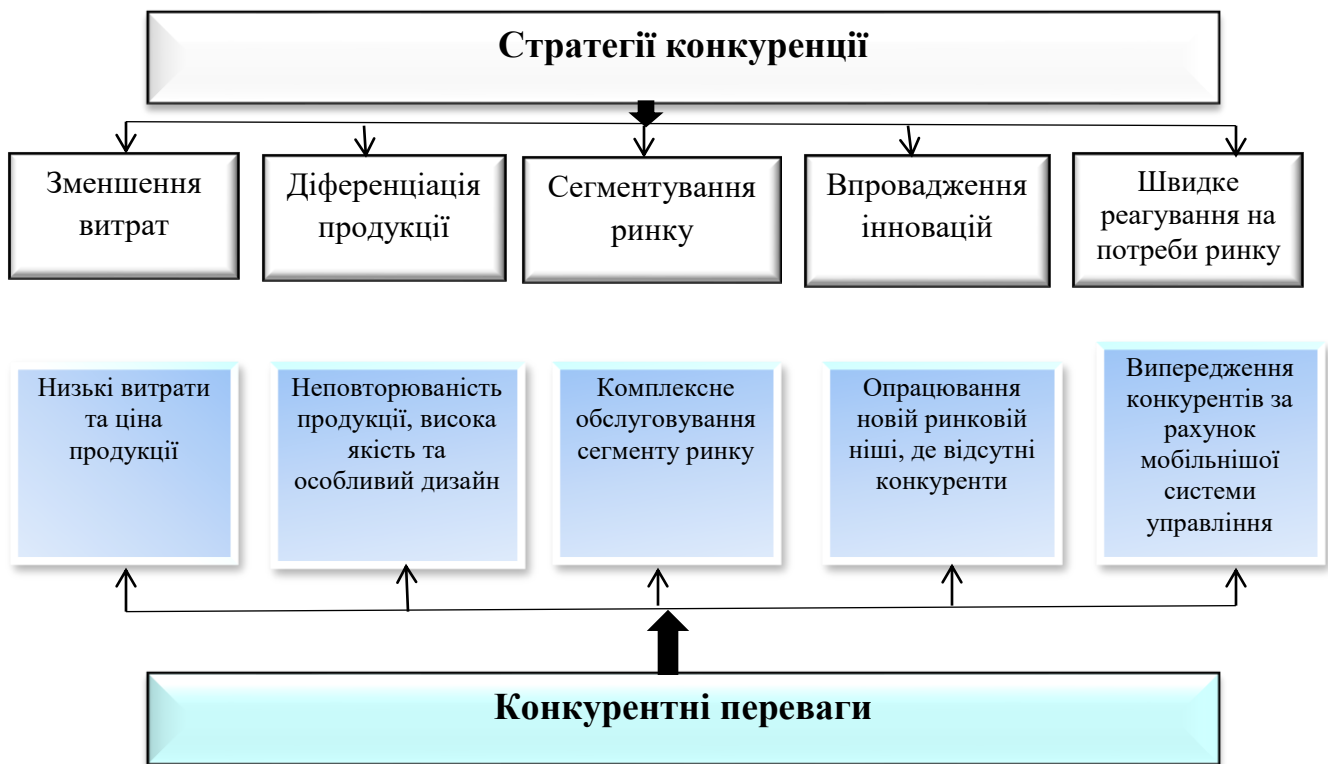


Рис. 2. Зв'язок стратегії конкуренції та конкурентних переваг [6]

Отже, кожній стратегії конкуренції відповідає певний зміст конкурентної переваги підприємства, але сьогодення вимагає доопрацювання різноманітних конкурентних переваг, способів їх формування, а також оптимізації механізмів їх управління.

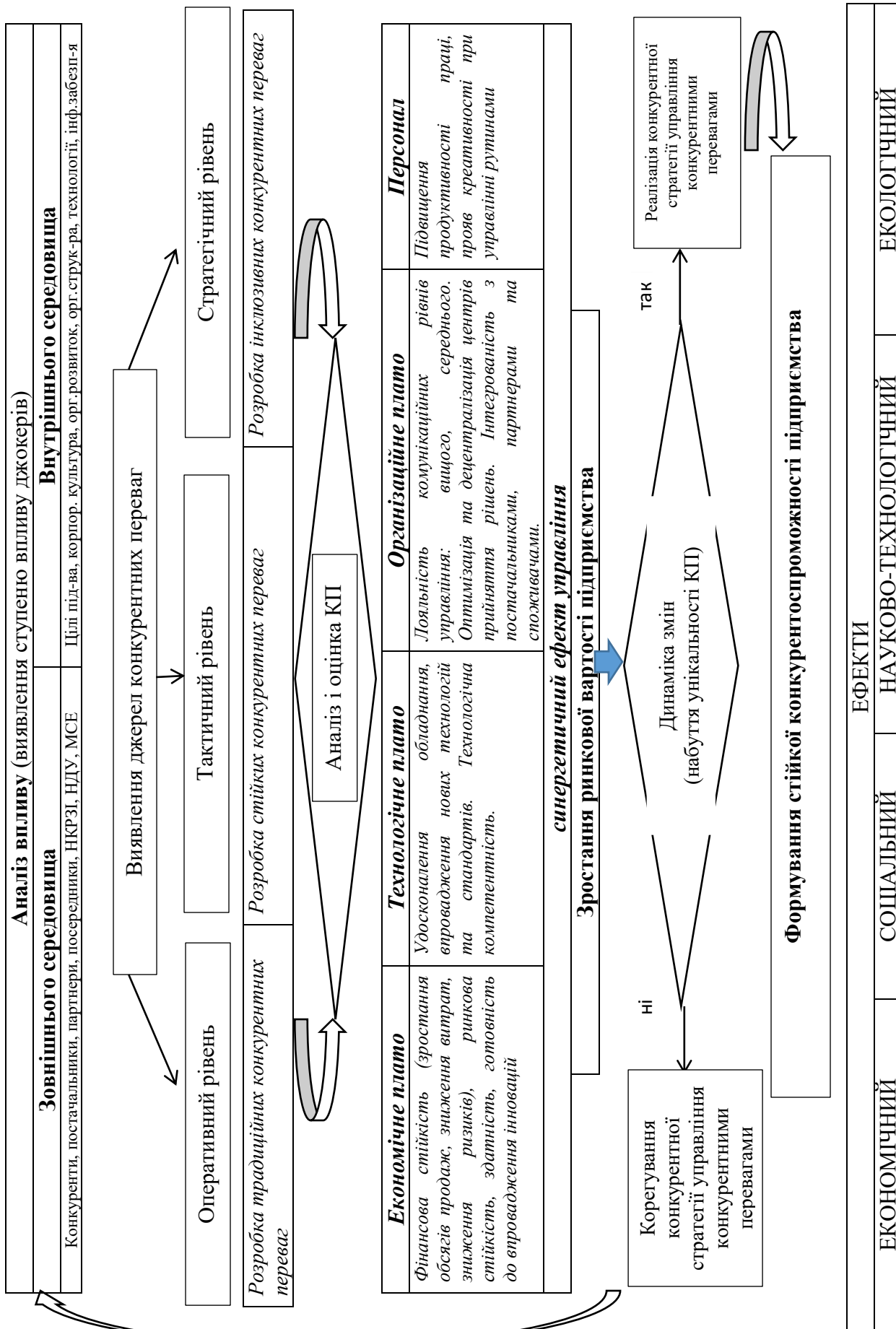


Рис. 3. Управління конкурентними перевагами (КП) підприємства (розробка автора)

На рисунку 3 запропоновано авторське бачення до управління конкурентними перевагами підприємства. Метою управління конкурентних переваг є забезпечення процесу генерування та утримання їх задля успішного функціонування на ринку, використовуючи адаптаційні, імітаційні або проривні практики. Функціоналом управління вважається аналіз індикаторів досягнутого рівня конкурентних переваг, виявлення потенціалу та розробка конкурентних стратегій; організація заходів щодо їх реалізації; мотивація зацікавлених сторін: менеджерів всіх ланок та персоналу підприємства; контроль за виконанням.

На першому етапі передбачається проаналізувати зовнішнє середовище з виокремленням конкурентів, постачальників, партнерів, посередників, врахувати рекомендації Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), напрацювання науково-дослідних установ (НДУ), інформаційний та рекомендаційний контент Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ). Особливої уваги заслуговує внутрішнє середовище підприємства з виокремленням цілей підприємства, корпоративної культури, організаційного розвитку, організаційної структури, технологій та стандартів, що застосовуються, інформаційного забезпечення та систем її обробки. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволить визначити потенційні джерела формування конкурентних переваг.

На другому етапі з чітким розподілом на оперативний, тактичний та стратегічний рівні планується розробка конкурентних переваг відповідних типів, а саме традиційних (ціна, якість) стійких (довготривалих, унікальних) і інклюзивних (які певною мірою відповідають стратегії інклюзивного розвитку, «зеленим стратегіям», переходу до шостого технологічного укладу).

На третьому етапі проводиться аналіз, оцінка напрацьованих конкурентних переваг, складаються вірогідні сценарії отримання ефектів відповідно від спрямованості відпрацьованих стратегій конкурентних переваг. За допомогою критеріальних оцінок та певних показників проводиться аналіз й приймається управлінське рішення щодо впровадження або відхилення.

Одним з результатів впровадження на всіх рівнях конкурентних переваг різних типів має бути синергетичний ефект, який гіпотетичне має відбитись на економічному, технологічному, організаційному плато, а також на якісно-кількісних проявах діяльності персоналу.

Отже, на четвертому етапі впровадження конкурентних переваг повинно привести до збільшення грошових потоків від реалізації продукції й, як слід, до збільшення ринкової вартості підприємства, що оцінюється за допомогою певного методичного підходу. Оцінюються зміни, визначаються позитивні та негативні ефекти.

В разі вдалих розробок конкурентних переваг впроваджується конкурентна стратегія конкурентних переваг, напрацьовуються стимулюючі механізми й формується алгоритм контролю за виконанням чітко визначених дорожніх карт, якщо ні продовжується напрацювання та корегування конкурентної стратегії управління конкурентними перевагами підприємства.

Новітні конкурентні переваги інтегруючись та оптимально конфігуруючись на традиційні, стійкі та інклюзивні створюють стійку платформу конкурентоспроможності підприємства й створюють певні ефекти.

**Висновки.** Найвність конкуренції створює умови для існування та генерування конкурентних переваг підприємства, конкурентоспроможність розглядається як результат інтегрування в систему стійких та інклюзивних конкурентних переваг при їх оптимальної конфігурації.

### Список використаної літератури

1. Гуляев Г.Ю. Конкуренция сущность и структура взаимосвязанных категорий. *Научное обозрение*. 2014. №2. С.234-241.
2. Демиденко В.В., Демиденко С.Л. Аналіз та управління конкурентними перевагами підприємства. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 14–16 квітня 2010 р.). URL: <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675>.
3. Труніна І.М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності: підходи до створення. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (II). С. 139-145.
4. Сысоева Е.А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования. *Вопросы экономики и права*. 2011. № 5. С. 47-51.
5. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С.505-511.
6. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. 256 с.

### REFERENCES

1. Gulyayev, G.YU. (2014) Konkurentsiya sushchnost' i struktura vzaimosvyazannykh kategoriy [Competition is the essence and structure of interrelated categories]. *Nauchnoye obozreniye*, (2), 234-241.
2. Demydenko, V.V., Demydenko, S.L. (april 14–16, 2010). Analiz ta upravlinnya konkurentnyu perevahamy pidpryyemstva [Analysis and management of the competitive advantages of the enterprise]. *Oblik, kontrol i analiz v upravlinni pidpryyemnytskoyu diyalnistyu*. Cherkasy. Retreved from: <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675>.
3. Trunina, I.M. (2013) Mekhanizm zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti: pidkhody do stvorenniya [Mechanism for ensuring competitiveness of entrepreneurship: approaches to creation]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo*, ((25 (II)), 139-145.
4. Sysoyeva, Ye.A. (2011) Konkurentnyye preimushchestva predpriyatiya: evolyutsiya i istochniki formirovaniya [Competitive advantages of an enterprise: evolution and sources of formation]. *Voprosy ekonomiki i prava*, (5), 47-51.
5. Seleznova, H.O. (2016) Formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Formation of competitive advantages of the enterprise in modern economic conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (10), 505-511.
6. Azoyev G.L., Chelenkov A.P.(2000) Konkurentnyye preimushchestva firmy [Competitive advantages of the company]. Moskva: ОАО "Типография "НОВОСТИ".

**ЛЕГОМИНОВА СВЕТЛАНА ВЛАДИМИРОВНА. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.** В статье предложено системное видение на взаимосвязанные понятия конкуренции, конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия. Представлено модель управления конкурентными преимуществами предприятия с их разделением на традиционные конкурентные преимущества, устойчивые и инклюзивные, что определено возникновением новой стратегии развития, а именно инклюзивного. Сформировано этапы управления конкурентными преимуществами. Акцентировано на подходах и особенностях управления конкурентными преимуществами предприятия.

**Ключевые слова:** управление, конкурентные преимущества, конкуренция, конкурентоспособность.

**LEGOMINOVA SVITLANA. MANAGEMENT COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE.** *The article proposed a systematic vision of the interrelated concepts of competition, competitive advantages and competitiveness of the enterprise. The model of managing competitive advantages of an enterprise is presented, with their division into traditional competitive advantages, sustainable and inclusive, which is determined by the emergence of a new development strategy, namely, an inclusive one. Formed stages of competitive advantage management. It is focused on the approaches and features of managing the competitive advantages of the enterprise.*

**Key words:** *management, competitive advantages, competition, competitiveness.*