

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Барабась Дмитро Олександрович**

**УДК 658.29**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА  
(на прикладі підприємств швейної галузі)**

Спеціальність 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Київ – 2003**

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі менеджменту Київського національного економічного університету  
Міністерства освіти і науки України, м. Київ

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент  
**Омельяненко Тетяна Володимирівна,**  
Київський національний економічний університет,  
доцент кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Старостіна Алла Олексіївна,**  
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка,  
завідувач кафедри міжнародної економіки  
кандидат економічних наук, доцент  
**Оберемчук Валентина Феодосіївна,**  
Київський національний економічний університет,  
доцент кафедри стратегії підприємств

Провідна установа: Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки  
та з питань європейської інтеграції України,  
відділ проблем розвитку ринків промислової продукції та  
інвестиційної політики, м. Київ

Захист відбудеться 11 грудня 2003р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д  
26.006.04 Київського національного економічного університету за адресою: 03680, м. Київ,  
проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Київського національного економічного  
університету: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 201.

Автореферат розіслано “11” листопада 2003 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
кандидат економічних наук, професор

О.С. Федонін

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В умовах інтеграції України в загальноєвропейські та світові структури і проникнення на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній загострюється проблема формування вітчизняними підприємствами конкурентних переваг. Вона є відносно новою, багатогранною та міждисциплінарною й охоплює багато сфер: маркетингову, інноваційну, виробничу, кадрову, фінансову, правову, сферу стратегічного управління, сферу економічних відносин мікро- та макрорівня. У такій комплексній постановці проблемні питання управління конкурентними перевагами починають розглядатися дослідниками тільки в останні десятиліття. Однак, окремі аспекти, такі як оцінка рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, підходи до класифікації конкурентних переваг і конкурентних стратегій підприємства, рекомендації щодо відбору адекватних конкретним ринковим умовам різновидів конкурентних стратегій тощо, висвітлюються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: І.Ансоффа, Г.Л.Азоева, Л.В.Балабанової, С.М.Бондаренко, А.Е.Воронкової, В.Г.Герасимчука, О.А.Горбашко, І.М.Герчикової, А.П.Градова, В.Л.Диканя, Ю.Б.Іванова, Ф.Котлера, В.Ф.Оберемчук, М.Портера, Ю.Б.Рубіна, Г.М.Скударя, І.А.Спірідінова, А.О.Старостіної, А.Томпсона, Р.Уотермена, Р.А.Фатхутдінова, А.Ю.Юданова та ін.

Разом з тим, деякі важливі теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств ще не дістали належного висвітлення. Потребують подальших досліджень питання впорядкування понятійно-категоріального апарату теорії конкурентних переваг, конкретизації переліку та послідовності етапів управління конкурентними перевагами, відпрацювання процедур впровадження технології та інструментарію управління конкурентними перевагами тощо. Відсутність цілісної та обґрунтованої концепції управління конкурентними перевагами, яка б враховувала вітчизняну специфіку і допомагала підприємствам виживати та досягати успіху в складних умовах перехідної економіки, зумовлює необхідність й актуальність досліджень. Теоретико-методологічне та прикладне значення проблеми управління конкурентними перевагами поруч з недостатнім її вивченням обумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано на кафедрі менеджменту Київського національного економічного університету згідно з планом науково-дослідних робіт за темами:

“Методологія стратегічного управління фірмою в умовах трансформації економіки України” (номер державної реєстрації 0199VO04324). Особисто автором узагальнено основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

“Методологічні засади та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю фірми в умовах трансформації економіки України” (номер державної реєстрації 0101V006457). Автор особисто здійснив дослідження стану конкурентного середовища вітчизняних швейних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Основна мета дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління конкурентними перевагами підприємства, що функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- досліджено генезис теорії конкурентних переваг та визначено ключові ознаки сучасного етапу її розвитку;
- запропоновано авторську версію впорядкування понятійно-категоріального апарату теорії конкурентних переваг;
- визначено концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства і на їх базі запропоновано процедури та інструментарій технології такого управління;
- здійснено діагностику стану конкурентного середовища вітчизняних швейних підприємств;
- оцінено сучасний стан процесів формування конкурентних переваг швейних підприємств України та досліджено існуючу практику управління конкурентними перевагами зазначених підприємств;
- визначено напрямки адаптації загальної концепції управління конкурентними перевагами до реалій функціонування підприємств;
- розроблено стрижневий елемент технології управління конкурентними перевагами – стратегію формування конкурентних переваг;
- опрацьовано організаційно-економічні аспекти впровадження технології управління конкурентними перевагами в діяльність вітчизняних підприємств.

*Об’єктом дослідження* є процес забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

*Предметом дослідження* виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління конкурентними перевагами підприємства.

*Методи дослідження.* В процесі дослідження використано: історичний метод – для розкриття генезису теорії конкурентних переваг; метод порівняння – для уточнення та впорядкування понятійно-категоріального апарату теорії конкурентних переваг; методи класифікації – для поділу конкурентних переваг і ключових факторів успіху на види; методи аналізу та синтезу – для об’єднання й узгодження різних підходів до класифікації конкурентних стратегій, для діагностики стану та динаміки конкурентної взаємодії підприємств швейної галузі України, для опрацювання

ключового елементу технології управління конкурентними перевагами – стратегії формування конкурентних переваг; метод формалізації – для складання алгоритму оцінки рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства; метод моделювання – для оптимізації складу заходів з формування конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств і конкурентні відносини в Україні, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління конкурентоспроможністю та формування конкурентних переваг підприємств, щорічники та офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, планова та звітна інформація промислових підприємств, матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

- оригінально в порівнянні з існуючими поглядами систематизовано генезис та проінтерпретовано сучасний стан розвитку теорії конкурентних переваг, характерною рисою якого є інтеграція ринкового та ресурсного підходів;
- уточнено визначення понять “ключовий фактор успіху”, “конкурентоспроможність підприємства”, “конкурентний потенціал підприємства”, “конкурентна перевага”, що дозволило запропонувати авторське трактування поняття “управління конкурентними перевагами підприємства” як свідомого процесу збереження та розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства;
- обґрунтовано концептуальні основи управління конкурентними перевагами, що знайшло своє втілення у визначенні об’єкту, предмету, мети, завдань, а також принципів управління конкурентними перевагами, основними з яких є принцип конкурентоорієнтованого цілепокладання та принцип диверсифікації переваг;
- запропоновано авторський підхід до управління конкурентними перевагами підприємства через розробку відповідної технології, яка охоплює не лише етап розробки конкурентної стратегії, але й етап її реалізації;
- шляхом рекомбінації елементів традиційного аналітичного інструментарію таких дисциплін, як стратегічне управління, маркетинг, менеджмент тощо, сформовано набір процедур технології управління конкурентними перевагами, що як системна цілісність характеризується новизною;
- визначено, що технологія управління конкурентними перевагами повинна бути інтегрованою в систему загального управління підприємством; сформульовано мету, специфічні завдання та основні етапи такої інтеграції для швейного підприємства;

- доведено, що стрижневим елементом технології управління конкурентними перевагами є розробка стратегії формування конкурентних переваг, навколо якої вибудовуються всі інші складові системи конкурентних стратегій підприємства;

- обґрунтовано доцільність і порядок здійснення ряду організаційно-економічних заходів з впровадження на підприємстві інструментарію управління конкурентними перевагами, у т.ч. створення Центру управління конкурентними перевагами, перерозподілу повноважень щодо виконання функцій і підфункцій такого управління.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні наукові положення і висновки дисертаційної роботи доведені до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій з управління конкурентними перевагами, які призначені для широкого практичного використання вітчизняними підприємствами різних галузей, що діють за умов інтенсивної конкуренції.

Прикладна значущість результатів дослідження підтверджується їхнім використанням в діяльності вітчизняних підприємств: ЗАТ ВТШФ “Дана” (довідка № 41 від 23 січня 2003 року); ЗАТ ШП “Юність” (довідка № 138 від 29 квітня 2003 року).

Основні результати дослідження теоретичного та методологічного характеру використовуються в Київському національному економічному університеті в навчальному процесі при викладанні курсу “Управління конкурентоспроможністю” (довідка від 26 серпня 2003 року).

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та висновки дослідження оприлюднені автором на міжнародних науково-практичних конференціях: "Сучасна економічна наука і освіта в Україні: теорія, методологія, практика" (м. Київ, 25 жовтня 2000 р.); “Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність” (м. Дніпропетровськ, 23-25 листопада 2000 р.); “Теорія і практика управління з погляду тисячоліть” (м. Київ, 23-26 травня 2001 р.); “Маркетинг: теорія і практика” (м. Київ, 25–26 травня 2001 р.); “Управління організацією: регіональні аспекти” (м. Чернігів, 12-13 квітня 2002 р.); “Стратегія підприємства: теорія та практичне втілення за умов структурно-мінливого середовища” (м. Київ, 3-4 квітня 2003 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати дослідження опубліковано автором самостійно в 11 наукових працях загальним обсягом 2,72 друк. арк., з них 5 у фахових виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів (дев'яти підрозділів), висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 180 сторінок друкованого тексту, включаючи 30 рисунків на 30 сторінках, 54 таблиці на 54 сторінках, список використаних джерел з 201 найменування, 17 додатків на 22 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність дослідження, визначено його мету, завдання, предмет, об'єкт, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

**Розділ 1. Теоретико-методологічний базис дослідження проблеми управління конкурентними перевагами підприємства.** Дослідження генезису теорії конкурентних переваг показує, що її витокami виступають методологічні підходи, сформовані в межах теорії конкуренції школами класичної та неокласичної політекономії, представники яких опрацювали моделі чистої монополії, досконалої, монополістичної та олігополістичної конкуренції.

В історичному вимірі теорія конкурентних переваг прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. Формуванню теорії конкурентних переваг сприяли також праці Ф. Селзніка та К.Ендрюса і групи викладачів Гарвардського університету, які, зокрема, заклали основи SWOT- аналізу. Безпосередньо розроблення теорії конкурентних переваг пов'язано з ім'ям М.Портера, який у своїх фундаментальних працях узагальнив і розвинув основні її положення. Подальший її розвиток характеризувався зміщенням акцентів від ринкового підходу, коли стратегія підприємства розглядалась у контексті конкурентного середовища, до ресурсного, згідно якого досягнення підприємством стратегічного успіху є неможливим без володіння ним унікальними ресурсами та їх ефективного використання. На даний момент можна стверджувати, що теорія конкурентних переваг досягла стану інтеграції ринкового та ресурсного підходів, які не суперечать, а доповнюють один одного.

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця XIX до початку XXI сторіччя дозволяє виділити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг п'ять етапів ("факторний", "витратний", "якісний", "адаптивний" та "інноваційний"), кожен з яких характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) підприємств і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог. В останні роки XX століття дослідники в галузі теорії та практики управління бізнесом все частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрямки в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху – йдеться про такі чинники конкурентоспроможності, як знання та час.

Дослідження співвідношення та взаємозв'язку основних понять теорії конкурентних переваг, розробка класифікацій ключових факторів успіху, конкурентних переваг і конкурентних стратегій дозволили уточнити, впорядкувати та доповнити понятійно-категоріальний апарат теорії конкурентних переваг. Найбільшу увагу приділено поняттям: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентний потенціал, ключові фактори успіху, конкурентні переваги, конкурентні стратегії.

На відміну від найбільш вживаного визначення конкуренції як суперництва і боротьби за досягнення найкращих результатів у певній сфері, здійснено додаткове обґрунтування необхідності застосування в цій дефініції слів "взаємодія" і "взаємозв'язок" поруч з традиційним "боротьба", що цілком відповідає сучасним реаліям конкуренції на різноманітних ринках.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства пристосовуватись до вимог зовнішнього середовища шляхом збереження і розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність є головною передумовою виживання підприємства, забезпечення стабільності його позиції на ринку.

Конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації суттєвих (з точки зору конкретної галузі) чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгостроковий успіх суб'єкта господарювання. Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес збереження та розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

В дисертації визначені основні складові концепції управління конкурентними перевагами, до яких відносяться поняття, об'єкт, предмет, мета, завдання такого управління, його принципи, у т.ч. конкурентоорієнтованість цілепокладання, гнучкість системи конкурентних стратегій, безперервність, системність, стратегічна спрямованість, диверсифікація переваг, партисипативність, процесність. У відповідності до запропонованих концептуальних положень управління конкурентними перевагами була конкретизована технологія такого управління, яка включає три етапи, що відповідають таким загальним управлінським функціям, як "Аналіз", "Планування" та "Контроль" (рис. 1).

При чому функція аналізу (Етап 1), яка є невід'ємною складовою управлінського процесу і передуює реалізації кожної іншої управлінської функції, виділена окремо і поставлена на перше місце. Функція контролю (Етап 3) розглядається в широкому сенсі і включає, крім іншого, оперативне керування процесами формування конкурентних переваг.

Досліджені теоретико-методологічні аспекти управління конкурентними перевагами (розділ 1) виступили базисом для вивчення та оцінки стану такого управління на вітчизняних швейних підприємствах (розділ 2) і розробки рекомендацій (розділ 3) щодо його покращення шляхом інтеграції технології управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством.

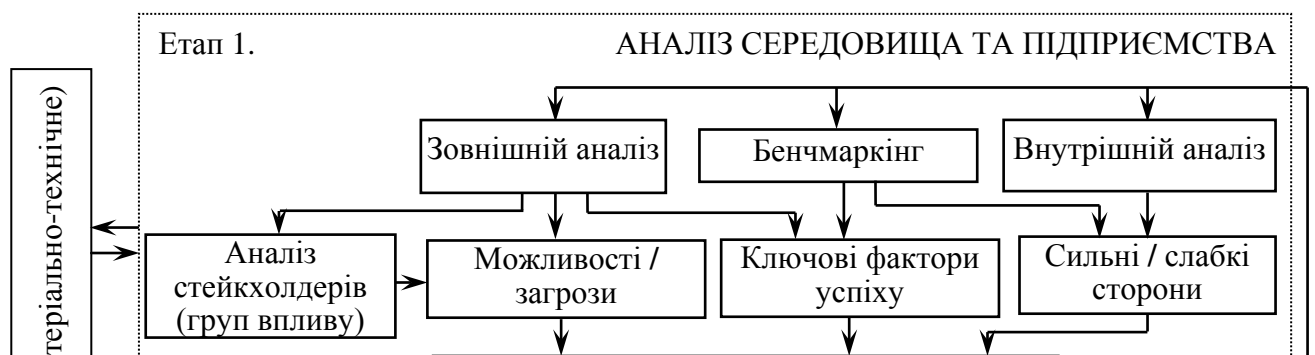




Рис. 1. Етапи і процедури технології управління конкурентними перевагами підприємства

**Розділ 2. Конкурентний аналіз та ідентифікація конкурентних переваг підприємств галузі.** Вітчизняна швейна галузь, яка за часів Радянського Союзу була однією з вагомих бюджетоутворюючих галузей, після відкриття на початку дев'яностих років митних кордонів України швидко втратила своє народногосподарське значення. За умов масованої експансії низькоякісного та дешевого імпортного (в першу чергу китайського та турецького) одягу в 1992-1997 роках значно впали обсяги виробництва з основних номенклатурних позицій швейних виробів (табл. 1).

Таблиця 1

Виробництво швейних виробів в Україні у 1990-2002 рр. (млн. шт.)

№	Види	Роки	2002 до	2002 до
---	------	------	---------	---------

	виробів	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1990, %	2001, %
1	Пальта і півпальта	11,2	1,4	1,5	1,8	2,1	1,7	2,2	2,1	2,4	21,4	114,3
2	Куртки	11,4	2,5	2,1	2,3	2,6	2,9	3,6	4,6	3,4	29,8	73,9
3	Плащі	0,9	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	33,3	100,0
4	Костюми	11,8	1,4	1,2	1,4	1,2	1,2	1,7	2,3	1,9	16,1	82,6
5	Брюки	23,9	4,4	5,9	6,3	7,0	7,4	11,8	16,8	15,0	62,8	89,3
6	Сукні	60,4	3,2	2,7	1,9	1,9	1,8	2,4	1,9	1,3	2,2	68,4
7	Спідниці	5,8	1,8	2,2	2,3	3,1	3,0	3,9	3,6	3,5	60,4	97,2
8	Блузки	9,2	3,1	2,6	4,0	4,4	5,0	7,0	7,4	7,2	78,3	97,3
9	Сорочки	48,2	9,7	4,5	3,3	4,7	3,2	3,8	5,5	4,1	8,5	74,6
10	Постільна білизна	51,6	3,9	4,2	2,8	2,9	2,2	2,5	3,1	3,2	6,2	103,2

Як видно з таблиці, у 1998-2001 рр. скорочення обсягів виробництва припинилося, проте повернення до рівня випуску швейних виробів у 1990 р. досі не відбулося. Більше того, у 2002 р. починає простежуватись повторна тенденція до скорочення обсягів виробництва майже по всіх видах виробів.

Дослідження факторів конкурентного середовища у швейній галузі показало, що як і в минулі роки, дуже гостро для швейних фабрик стоїть питання збуту. Реалізація продукції вітчизняними підприємствами здійснюється через різні канали: магазини торгової мережі, фірмові магазини та секції, виставки й ярмарки товарів народного споживання, а також через реалізаторів. В сучасних умовах найбільш перспективним є створення власної мережі фірмових магазинів і секцій, для чого однак потрібні значні фінансові ресурси.

За співвідношенням якісно-цінових характеристик продукції, представленої на українському ринку, можна відокремити декілька груп виробників одягу. При цьому провідні українські швейні фабрики позиціонуються як виробники якісної та переважно недорогої продукції й орієнтуються на масового споживача із середнім достатком. У своїй стратегічній групі вони конкурують не лише між собою, а частково і з більшістю невеликих ательє індпошиву, які намагаються задовольнити індивідуальні смаки тієї ж групи споживачів. Недостатня, порівняно з дрібними конкурентами, гнучкість виробничої та збутової політики швейних фабрик примушує їх концентруватись на таких капіталоемних, проте перспективних напрямках формування конкурентного потенціалу, як створення власної збутової мережі та розвиток торгової марки.

Проведений аналіз “сил конкуренції” (рис. 2) засвідчує динамічність розвитку досліджених чинників і спрямованість їх дії в бік підвищення інтенсивності галузевої конкуренції.



Рис. 2. Узагальнена характеристика "сил конкуренції" в швейній галузі України

Вживання вітчизняних швейних фабрик у такому середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль їх керівництва та трудових колективів на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг.

Узагальнюючи практику функціонування українських підприємств взагалі, без прив'язки до окремої галузі, можна виділити три підходи до управління конкурентними перевагами: пасивний, адаптивний та креативний. Найбільш перспективним з позицій захоплення лідируючих позицій на ринку безперечно є креативний підхід, однак на вітчизняних швейних фабриках він ще не сформований.

Досить різноманітним є набір конкурентних стратегій, що реалізують вітчизняні швейні підприємства. Левова частка продукції галузі виробляється середніми та малими підприємствами, що зумовлює поширення в їх діяльності елементів стратегії фокусування. Фокус при цьому може зосереджуватись на окремих групах споживачів (за статево-віковими ознаками – чоловічій / жіночій / дитячій одяг; за охопленням ринку – масовий / ексклюзивний одяг), асортиментних групах (за сезоном – зимовий / демісезонний / літній одяг; за стилем – класичний / романтичний / авангардний

одяг; за призначенням – повсякденний (побутовий / діловий) / святковий / спортивний одяг), асортиментних позиціях (пальто, куртки, костюми, сорочки, шкільна форма тощо), конкурентних перевагах (якість, ціна, престижність торгової марки).

Так, АТЗТ КШП “Юність” позиціонується як виробник демісезонного одягу (50-60% у обсязі реалізації) та шкільної форми (30-40%); АТЗТ “Україна” – як виробник пальт (90%); КАТЗТ “Каштан” – чоловічих сорочок (біля 80%); ЗАТ ВТШФ “Дана” – демісезонного та зимового одягу; ВАТ “Київська швейна фабрика “Желань”” – чоловічих костюмів. Окремі виробники намагаються реалізувати і стратегії контролю за витратами та диференціації.

Аналіз свідчить, що вітчизняні швейні фабрики недостатньо глибоко опрацьовують окремі складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Найбільша увага приділяється українськими швейниками техніко-технологічній та ресурсно-ринковій стратегіям. Лише окремі провідні підприємства досить ґрунтовно розробляють товарно-ринкові (“Дана”, “Желань”), соціальні (“Ластівка”, “Сиверянка” (м. Чернігів)) стратегії. Всебічне опрацювання фінансово-інвестиційної та загально-управлінської стратегій властиве, хіба що, тим підприємствам, якими повністю або частково володіють іноземні власники.

Керівництво українських швейних фабрик значну увагу приділяє таким сферам управління конкурентними перевагами, як виробнича та маркетингова. У виробничій сфері головні акценти в процесі формування конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості одягу та зниженні виробничих витрат за рахунок: впровадження імпортного високопродуктивного обладнання, інноваційних розробок, налагоджування контактів з виробниками якісних сучасних і недорогих тканин, оптимізації використання сировини та матеріалів, створення дієвих систем вхідного, поточного та заключного контролю якості з метою мінімізації втрат від виробництва бракованої та неякісної продукції тощо.

У маркетинговій сфері велика увага приділяється формуванню фірмових і дилерських збутових мереж; створенню та просуванню власних торгових марок; підвищенню інформованості й прихильності споживачів до виробів конкретних фабрик за рахунок активної реклами, участі у галузевих виставках і ярмарках, розробки та демонстрації власних колекцій на показах моди; реалізації обґрунтованої цінової політики; покращенню сервісу в фірмових магазинах тощо.

Дослідження розподілу повноважень щодо основних сфер управління конкурентними перевагами на АТЗТ КШП “Юність” показало, що на підприємстві управління конкурентними перевагами в кожній з чотирьох сфер (виробничій, маркетинговій, кадровій та фінансовій) характеризується значними резервами покращення діяльності.

Управління конкурентними перевагами на вітчизняних швейних фабриках носить фрагментарний характер. На жодному підприємстві немає відокремленого спеціалізованого органу, який би займався координацією дій всіх підрозділів з метою цілеспрямованого та системного

створення, підтримки та розвитку ринкових факторів успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг.

**Розділ 3. Організаційно-економічні аспекти впровадження технології управління конкурентними перевагами підприємства.** Міждисциплінарний підхід, заснований на використанні досягнень економічної теорії, стратегічного управління, маркетингу, організаційної поведінки й організаційного розвитку та інших наук, дозволив сформувавши адекватний логіко-структурній побудові концепції управління конкурентними перевагами набір інструментів та процедур технології управління ними.

Загальна мета запровадження на швейному підприємстві технології управління конкурентними перевагами полягає в концентрації зусиль представників всіх рівнів внутрішньофірмового менеджменту та рядових працівників у напрямку досягнення підприємством довгострокового успіху на ринку. Безпосередньо процес інтеграції управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством охоплює сім етапів (рис. 3).

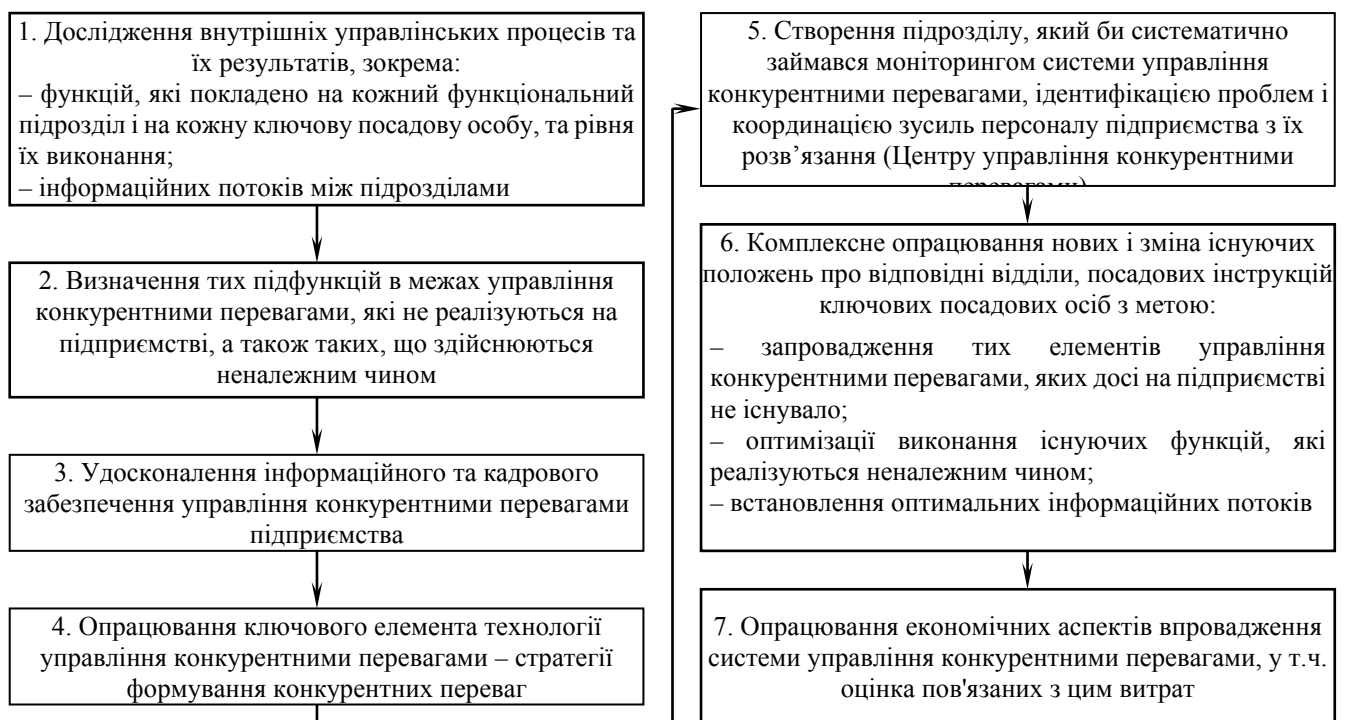


Рис. 3. Послідовність етапів інтеграції управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища підприємства опрацьовано стрижневий елемент технології управління конкурентними перевагами – стратегію формування конкурентних переваг, а саме – стратегію фокусування. Дослідження показало, що реалізація розробленої стратегії в діяльності ЗАТ ШП „Юність” сприятиме концентрації його зусиль і коштів на перспективних сегментах та посиленню конкурентних позицій.

Суттєвим недоліком існуючої на українських швейних підприємствах системи управління є низький рівень ініціативності працівників стосовно вирішення завдань щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Для активізації залучення працівників швейного підприємства до процесів створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг запропоновано створити на підприємстві Центр управління конкурентними перевагами, який би включав 2-3 постійних працівників і декількох представників вищого керівництва (заступників директора з комерційних питань, з виробництва, з маркетингу, з фінансів, з персоналу та ін., залежно від специфіки підприємства). Зазначений Центр повинен організовувати та координувати діяльність тимчасових цільових груп, кожна з яких створюється для розв’язання конкретних проблем формування конкурентних переваг і включає, залежно від специфіки поставленої Центром мети, 4-7 працівників одного або різних підрозділів (табл. 2).

Тимчасові цільові групи організовуються по мірі виникнення поточних і стратегічних проблем, які пов’язані з різноманітними аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його конкурентного потенціалу.

Очікувані результати роботи тимчасових цільових груп можуть бути згруповані за наступними напрямками: формування конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства; забезпечення результативності (досягнення цілей) та ефективності (перевищення економічного ефекту від діяльності тимчасових цільових груп над витратами на їх функціонування) роботи тимчасових цільових груп; зміна рівня організаційного розвитку колективу підприємства (формування корпоративної культури підприємницького типу, покращення горизонтальної міжфункціональної взаємодії тощо).

Вагомим організаційним елементом інтеграції технології управління конкурентними перевагами у загальну систему управління швейним підприємством виступає перерозподіл повноважень щодо управління конкурентними перевагами між окремими підрозділами та посадовими особами, що спрямований на забезпечення виконання всіх функцій зазначеного управління та уникнення дублювання обов'язків (табл. 2). Реалізація результатів такого перерозподілу, проведеного за матеріалами ЗАТ ШП "Юність", забезпечить організаційну основу впровадження технології управління конкурентними перевагами в діяльність підприємства.

Матриця розподілу повноважень щодо виконання функцій та підфункцій управління конкурентними перевагами на підприємстві

Функції та підфункції управління конкурентними перевагами	Керівник підприємства	Центр управління конкурентними перевагами	Начальник відділу маркетингу (збуту)	Начальники інших відділів	Спеціалісти відділу маркетингу (збуту)	Спеціалісти інших функціональних підрозділів	Профільні тимчасові цільові групи
1. Аналітична функція							
1.1. Зовнішній аналіз					П*	П	
1.2. Внутрішній аналіз					П	П	
1.3. Бенчмаркінг							П
1.4. Аналіз стейхолдерів							П
1.5. Визначення ключових факторів успіху					П		
1.6. SWOT-аналіз					П		
1.7. Оцінка конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства					П		П
2. Функція планування							
2.1. Опрацювання системи конкурентно-орієнтованих цілей підприємства		З			Р		Р
2.2. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг		З	ВП	ВП			Р
2.3. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства		З	ВП	ВП	Р	Р	Р
2.4. Вибір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки		З	ВП	ВП	ВП		
2.5. Опрацювання програм за найбільш важливими напрямками формування конкурентних переваг		З					Р
3. Функція організації							
3.1. Формування підрозділу, відповідального за управління конкурентними перевагами	З						
3.2. Організація діяльності тимчасових цільових груп		П					
3.3. Формування інформаційного забезпечення управління конкурентними перевагами		З	ВП	ВП	Р	Р	Р
3.4. Оптимізація кадрового забезпечення управління конкурентними перевагами		З	ВП	ВП			
3.5. Розподіл завдань щодо вирішення загальнокорпоративних проблем між існуючими підрозділами		З	ВП	ВП			П
3.6. Завчасний перегляд та оновлення положень про відділи, посадових інструкцій та інших внутрішніх нормативних документів		З	З	З	ВП	ВП	П
3.7. Розвиток міжфункціональних формальних і неформальних комунікацій в ланцюгу "розробка-виробництво-збут-обслуговування"		П					П
4. Функція керування							
4.1. Створення системи стимулювання творчої активності персоналу фірми	З			ВП			Р
4.2. Формування корпоративної культури, спрямованої на виявлення та розв'язання проблем, покращення діяльності		П					П
4.3. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів з метою оволодіння сучасними прийомами аналізу та методами розв'язання проблем		З	ВП	ВП			ВП
4.4. Залучення активних спеціалістів і робітників до роботи в тимчасових цільових групах з наданням можливостей всебічного розвитку та особистісного зростання		П	ВП	ВП			
4.5. Відбір ініціативних працівників з лідерськими здібностями та призначення їх керівниками тимчасових цільових груп		П	ВП	ВП			
5. Функція контролю							
5.1. Визначення об'єктів контролю, контрольних точок	З	П					ВП
5.2. Відстеження результатів діяльності та виявлення відхилень			П	П	П	П	П
5.3. Визначення причин відхилень і розробка корегуючих заходів		З	ВП	ВП	П	П	Р
5.4. Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами		З			П		П

\* П - проведення, ВП - внесення пропозицій, Р - розробка, З - затвердження.

Таким чином, на основі опрацьованих у першому розділі теоретико-методологічних аспектів управління конкурентними перевагами і представлених у другому розділі результатів аналізу динаміки конкурентної взаємодії підприємств швейної галузі та практики формування ними конкурентних переваг запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів, процедур і інструментів, впровадження яких на вітчизняних підприємствах сприятиме налагодженню процесів створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг на цілеспрямованій і системній основі, забезпечуватиме їх виживання та довготривалий ринковий успіх.

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що виявляється у розробці теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління конкурентними перевагами підприємства.

Загальні висновки дисертації є такими:

1. Вивчення генезису теорії конкурентних переваг дозволяє визначити досягнення нею етапу інтеграції ринкового та ресурсного підходів. Ці підходи не суперечать, а доповнюють один одного, що вимагає їх збалансованого поєднання в процесі управління досягненням підприємством довготривалого ринкового успіху.

2. Аналіз співвідношень і взаємозв'язків основних понять теорії конкурентних переваг, розробка типологій ключових факторів успіху, конкурентних переваг і конкурентних стратегій дозволили уточнити та впорядкувати понятійно-категоріальний апарат теорії конкурентних переваг. Основу такого апарату складають поняття: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентний потенціал, ключові фактори успіху, конкурентні переваги, конкурентні стратегії. Опрацьований понятійно-категоріальний апарат виступив теоретико-методологічним підґрунтям для визначення концептуальних основ управління конкурентними перевагами.

3. Запропоновані в роботі концептуальні основи управління конкурентними перевагами включають визначення об'єкту, предмету, мети, завдань, а також принципів управління конкурентними перевагами, основними з яких є принцип конкурентоорієнтованого цілепокладання та принцип диверсифікації переваг.

4. На основі опрацювання концепції управління конкурентними перевагами розроблено відповідну технологію управління, основними складовими якої виступають зовнішній і внутрішній аналіз, бенчмаркінг, аналіз стейкхолдерів, оцінка конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, розробка та реалізація системи конкурентних стратегій, оцінка ефективності управління конкурентними перевагами, його ресурсне забезпечення



(інформаційне, кадрове, фінансове, матеріально-технічне).

5. Аналіз “сил конкуренції” в швейній галузі засвідчує динамічність розвитку досліджених чинників і спрямованість їх дії в бік підвищення інтенсивності галузевої конкуренції. Виживання вітчизняних швейних фабрик у такому середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль їх керівництва і трудових колективів на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг.

6. Спираючись на результати опитування респондентів щодо значущості різних ключових факторів успіху в діяльності підприємств швейної галузі та рівня реалізації цих факторів досліджуваними підприємствами здійснена оцінка рівня їх конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності їх продукції. Проведені розрахунки показують, що найвищий рівень конкурентного потенціалу на даний момент має ЗАТ ВТШФ “Дана”; при визначенні рівня конкурентоспроможності продукції найвищі оцінки отримало ЗАТ ШП “Юність”.

7. Дослідження практики управління конкурентними перевагами на вітчизняних швейних підприємствах показало, що цілеспрямована робота щодо створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг на них майже не проводиться, наявні лише окремі елементи та складові такого управління. На жодному підприємстві немає відокремленого спеціалізованого органу, який би займався координацією дій всіх підрозділів з метою цілеспрямованого та системного формування ринкових факторів успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг. За таких обставин проблема впровадження технології управління конкурентними перевагами набуває особливого значення та гостроти.

8. Технологія управління конкурентними перевагами повинна бути інтегрованою у систему загального управління підприємством. Процес інтеграції передбачає формулювання загальної мети та, з урахуванням особливостей конкретного підприємства, специфічних цілей, виділення та конкретизацію ключових етапів такої інтеграції, вдосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентними перевагами підприємства шляхом створення баз даних по конкурентах, споживачах продукції та постачальниках.

9. Стрижневим елементом технології управління конкурентними перевагами є розробка стратегії формування конкурентних переваг, навколо якої вибудовуються всі інші складові системи конкурентних стратегій підприємства. Опрацювання зазначеної стратегії здійснюється з використанням комплексу методичного інструментарію (сегментування ринку, опрацювання профілів сегментів та оцінка ступеню їх привабливості, АВС-аналіз, відбір цільових сегментів тощо). Апробація послідовності процедур та запропонованого інструментального набору, здійснена на інформаційно-аналітичній базі ЗАТ ШП „Юність”, показала, що вони придатні для практичного застосування. Розроблена з їх використанням стратегія формування конкурентних переваг набула вигляду стратегії фокусування, реалізація якої в діяльності підприємства буде сприяти концентрації

зусиль і коштів на перспективних сегментах та підсиленню конкурентних позицій.

10. Успішність впровадження технології управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством значною мірою залежатиме від забезпечення відповідних організаційно-економічних, науково-методичних і соціальних умов. Ефективним засобом забезпечення успішного функціонування підприємства на засадах конкурентоорієнтованого управління є використання запропонованого в роботі набору організаційно-економічних інструментів, у т.ч. Положення про Центр управління конкурентними перевагами, матриці розподілу повноважень щодо управління конкурентними перевагами на підприємстві, економіко-математичної моделі з оптимізації складу заходів з формування конкурентних переваг і підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Реалізація сукупності розроблених теоретико-методологічних положень і практичних заходів, використання в діяльності вітчизняних підприємств опрацьованих методик, інструментів і процедур технології управління конкурентними перевагами сприятиме досягненню підприємствами довгострокового ринкового успіху.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Публікації в наукових фахових виданнях**

1. Барабась Д.О. Аналіз "п'яти сил" конкуренції в українській швейній галузі // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 4. – с. 12-14 (0,33 друк. арк.).
2. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. – с. 201-208 (0,6 друк. арк.).
3. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки – 2002. – №11. – с. 52-55 (0,29 друк. арк.).
4. Барабась Д.О. Опрацювання конкурентної стратегії фокусування для швейного підприємства (на прикладі ЗАТ ШП "Юність") // Маркетинг в Україні. – 2003. – №4 (20). – с. 27-31 (0,5 друк. арк.).
5. Барабась Д.О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип. 2(9). – К.: КНЕУ, 2002. – с. 368-373 (0,33 друк. арк.).

### **Публікації в інших наукових виданнях**

6. Барабась Д.О. Оцінка конкурентоспроможності виробничого підприємства // Український промисловець. – 2000. – № 4. – с. 8-9 (0,17 друк. арк.).

7. Барабась Д.О. Залучення працівників до формування конкурентних переваг фірми за допомогою тимчасових цільових груп // Управління організацією: регіональні аспекти: Матеріали X міжнародної науково-практичної конференції. 12-13 квітня 2002 р. / За ред. В.Г. Герасимчука. – К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка"", 2002. – с. 17 (0,1 друк. арк.).

8. Барабась Д.О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції, 25–26 травня 2001 р. – К.: КНЕУ, 2001. – с. 19–20 (0,1 друк. арк.).

9. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2000 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2000. – с. 10-11 (0,1 друк. арк.).

10. Барабась Д.О. Технологія бенчмаркінгу як інструмент формування конкурентних переваг фірми // Теорія і практика управління з погляду тисячоліть. Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції, 23-26 травня 2001 р. – К., 2001. – с. 23 (0,1 друк. арк.).

11. Барабась Д.О. Узагальнення підходів до визначення конкурентоспроможності продукції // Управление занятостью в условиях трансформации экономики Украины. Современная экономическая наука и образование в Украине: теория, методология, практика. Сборник научных трудов. Приложение №1(16) к научному журналу "Персонал", №5(65) – Київ, 2001. – с. 176 (0,1 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі). – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01. – Економіка, організація і управління підприємствами. – Київський національний економічний університет, Київ, 2003.

Дисертація присвячена розробці теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління конкурентними перевагами підприємства, що функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Досліджено генезис теорії конкурентних переваг і визначено досягнення нею етапу інтеграції ринкового та ресурсного підходів. На основі аналізу співвідношення та взаємозв'язку основних понять теорії конкурентних переваг уточнено та впорядковано її понятійно-категоріальний апарат. Визначено концептуальні основи управління конкурентними перевагами. Розроблено технологію

управління конкурентними перевагами, основними складовими якої є зовнішній і внутрішній аналіз, бенчмаркінг, аналіз стейкхолдерів, оцінка конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, розробка та реалізація системи конкурентних стратегій, оцінка ефективності управління конкурентними перевагами, ресурсне забезпечення управління конкурентними перевагами (інформаційне, кадрове, фінансове, матеріально-технічне). Здійснено аналіз конкурентного середовища та стану управління конкурентними перевагами на вітчизняних швейних підприємствах. Опрацьовано загальну мету, специфічні завдання та основні етапи процесу інтеграції технології управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством. Визначено стрижневий елемент технології управління конкурентними перевагами. Запропоновано набір організаційно-економічних інструментів забезпечення успішного функціонування підприємства на засадах конкурентоорієнтованого управління.

*Ключові слова:* конкурентна перевага, фактори успіху, управління конкурентними перевагами, технологія управління конкурентними перевагами.

## **АННОТАЦІЯ**

Барабась Д.О. Управление конкурентными преимуществами предприятия (на примере предприятий швейной отрасли). – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01. – Экономика, организация и управление предприятиями. – Киевский национальный экономический университет, Киев, 2003.

Диссертация посвящена разработке теоретико-методологических и прикладных аспектов управления конкурентными преимуществами предприятия, функционирующего в условиях динамичной внешней среды.

Исследован генезис теории конкурентных преимуществ и констатировано достижение ею этапа интеграции рыночного и ресурсного подходов, которые не противоречат, а дополняют друг друга. На основе анализа соотношения и взаимосвязи основных понятий теории конкурентных преимуществ уточнен и упорядочен ее понятийно-категориальный аппарат. В работе представлены концептуальные основы управления конкурентными преимуществами, предусматривающие определение объекта, предмета, цели, задач, принципов управления конкурентными преимуществами. Конкретизированы этапы и процедуры технологии такого управления, основными из которых являются внешний и внутренний анализ, бенчмаркинг, анализ стейкхолдеров, оценка конкурентного потенциала и конкурентоспособности фирмы, разработка и реализация системы конкурентных стратегий, оценка эффективности управления конкурентными преимуществами, его ресурсное обеспечение (информационное, кадровое, финансовое, материально-техническое).

Проведен анализ “сил конкуренции” в украинской швейной отрасли. Выявлена динамичность развития исследованных факторов и направленность их действия в сторону повышения интенсивности отраслевой конкуренции. Опираясь на результаты опроса респондентов относительно значимости различных ключевых факторов успеха в деятельности фирм швейной отрасли и уровня их реализации, осуществлена оценка уровня конкурентного потенциала предприятий и конкурентоспособности их продукции. Диагностика состояния управления конкурентными преимуществами на отечественных швейных предприятиях показала, что целеустремленная работа по созданию, поддержанию и развитию конкурентных преимуществ на них практически не проводится, управление конкурентными преимуществами носит фрагментарный характер.

В работе определены общая цель, специфические задачи и основные этапы процесса интеграции технологии управления конкурентными преимуществами в систему общего управления предприятием. Показано, что стержневым элементом технологии управления конкурентными преимуществами выступает разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ, вокруг которой выстраиваются все другие составляющие системы конкурентных стратегий предприятия. Апробация последовательности процедур и предложенного инструментального набора, осуществленная на информационно-аналитической базе ЗАО ШП “Юность”, показала, что они пригодны для практического использования. Предложен набор организационно-экономических инструментов обеспечения успешного функционирования предприятия на основах конкурентоориентированного управления.

*Ключевые слова:* конкурентное преимущество, факторы успеха, управление конкурентными преимуществами, технология управления конкурентными преимуществами.

## SUMMARY

Varabas D.O. Management for the competitive advantages of enterprise (on the example of enterprises of sewing industry). – Manuscript.

Thesis for the scientific degree of candidate of economics in speciality 08.06.01. – Economics, organization and management of enterprises. – Kyiv national university of economics, Kyiv, 2003.

The thesis deals with elaboration of theoretical and practical aspects of the management for the competitive advantages of enterprise that functions in the dynamic market environment.

Genesis of theory of competitive advantages is explored and a conclusion is done about achievement by it the stage of integration of market and resource approaches. By the analysis the correlation and interconnection of basic concepts of theory of competitive advantages is specified, well-organized and its notion-category vehicle is complemented. The technology of management for the competitive advantages is developed that include external and internal analysis, analysis of stakeholders, benchmarking, estimation

of competition potential and competitiveness of firm, development and realization of the system of competitive strategies, estimation of efficiency management for the competitive advantages, resource providing of management for the competitive advantages (informative, personnel, financial, material and technical). A general purpose, specific tasks and basic stages of process of such technology integration in the system of common management of the enterprise are elaborated. The key element of technology of management for the competitive advantages is worked out. The set of the organizational-economical tools is offered that is effective in ensuring of the successful functioning of enterprise on the basis of competitive-oriented management.

*Key words:* competitive advantage, factors of success, management for the competitive advantages, technology of management for the competitive advantages.