

Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю.

## СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕНСИВНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

У статті розглянуто послідовність етапів щодо розробки стратегії формування конкурентних переваг підприємства в умовах високої інтенсивності конкурентної боротьби. Запропоновано систему інформаційних потоків та вимоги до конкурентних переваг в залежності від типу конкурентної стратегії.

*Ключові слова:* стратегія, конкурентні переваги, підприємство, конкурентна боротьба

*Рис.:* 4. *Табл.:* 2. *Бібл.:* 7.

**Іванов Юрій Борисович** – доктор економічних наук, професор, заступник директора, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Держпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)

*Email:* ivn77@bk.ru

**Іванова Ольга Юріївна** – кандидат економічних наук, докторант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Держпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)

УДК 005.332.4

Иванов Ю. Б., Иванова О. Ю.

## СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИНТЕНСИВНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

В статье рассмотрена последовательность этапов разработки стратегии формирования конкурентных преимуществ предприятия в условиях высокой интенсивности конкурентной борьбы. Предложена система информационных потоков, а также требования к конкурентным преимуществам в зависимости от типа конкурентной стратегии.

*Ключевые слова:* стратегия, конкурентные преимущества, предприятие, конкурентная борьба

*Рис.:* 4. *Табл.:* 2. *Библ.:* 7.

**Іванов Юрій Борисович** – доктор економічних наук, професор, заступник директора, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Госпром, 7 під'їзд, 8 ет., Харків, 61022, Україна)

*Email:* ivn77@bk.ru

**Іванова Ольга Юріївна** – кандидат економічних наук, докторант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Госпром, 7 під'їзд, 8 ет., Харків, 61022, Україна)

UDC 005.332.4

Ivanov Y. B., Ivanova O. Yu.

## THE STRATEGY OF ENTERPRISE'S COMPETITIVE ADVANTAGES FORMATION UNDER CONDITION OF INTENSIVE COMPETITIVE STRUGGLE

In the article the sequence of development stages of strategy of the enterprise's competitive advantages formation in the conditions of high intensity of competitive struggle is considered. The system of information streams, and also requirements to competitive advantages depending on type of competitive strategy is offered.

*Keywords:* strategy, enterprise, competitive advantages, competitive struggle

*Pic.:* 4. *Tabl.:* 2. *Bibl.:* 7.

**Ivanov Yuriy. B.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Deputy Director, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7 pidyizd, 8 poverkh, Kharkiv, 61022, Ukraine)

*Email:* ivn77@bk.ru

**Ivanova Olga Yu.** – Candidate of Sciences (Economics), Candidate on Doctor Degree, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7 pidyizd, 8 poverkh, Kharkiv, 61022, Ukraine)

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг (КП).

Значний науковий внесок в дослідження теоретичних проблем конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств здійснили такі вчені, як Г. Азоев, І. Ансофф, А. Воронкова В. Геєць, В. Герасимчук, А. Градов, П. Забелін, Б. Кваснюк М. Книш, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Р. Фатхутди-

нов, А. Юданов та ін. Однак низку завдань стосовно формування конкурентних переваг підприємства розроблено недостатньо повно, і за сучасних умов підвищення інтенсивності конкурентної боротьби вони вимагають уточнення та розвитку.

Метою даної статті є розробка стратегії формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням інтенсивності конкурентної боротьби.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній

взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо).

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конку-

рентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними і стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту та умов функціонування ринку. Порядок формування нових конкурентних переваг наведено на рис. 1.

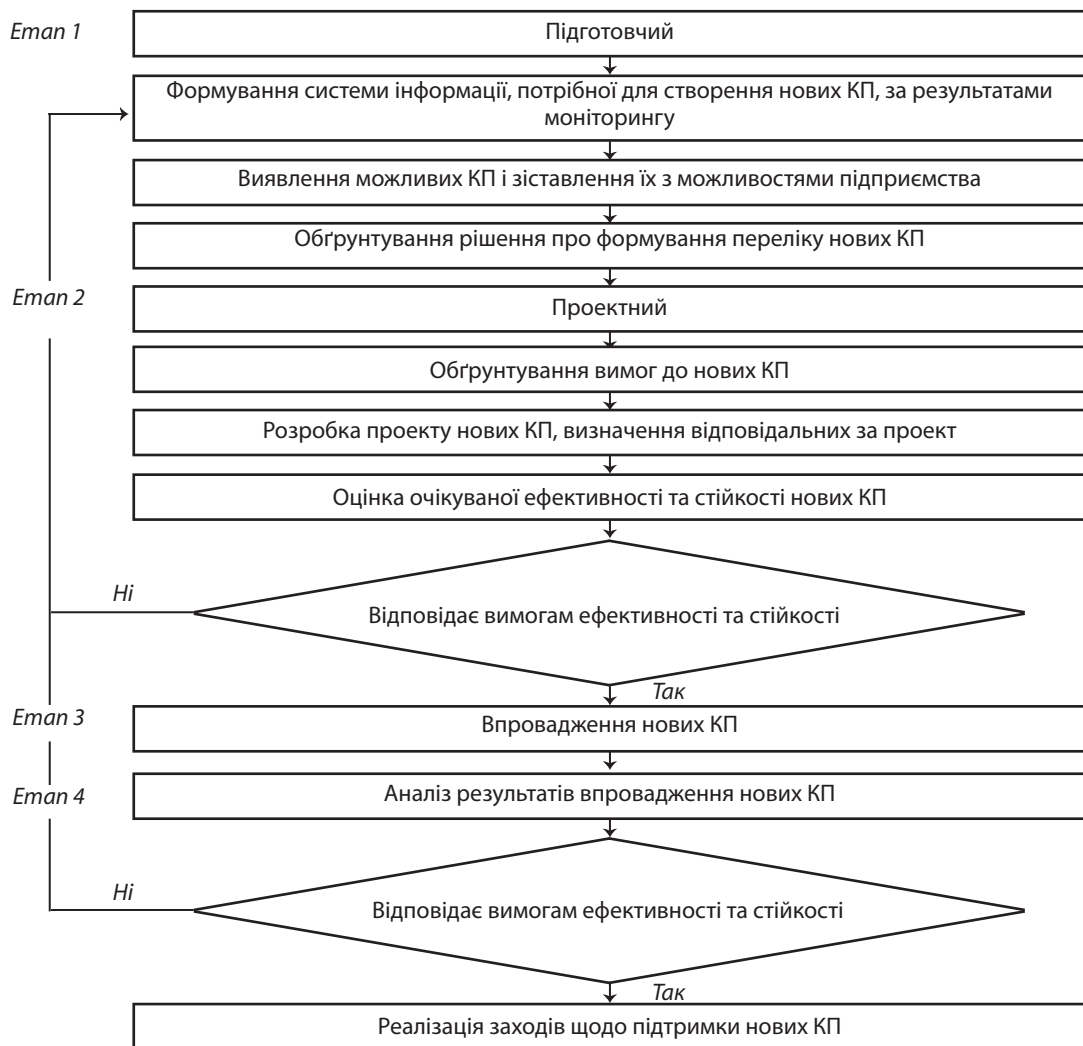


Рис. 1. Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу (рис. 2).

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу включає:

- інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової конкурентної переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже зжила себе, перебуває в стадії спаду й не підлягає відновленню;

- інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Дана інформація вкрай важлива для підприємства, тому що споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови, й виграє в конкурентній боротьбі те підприємство, що максимально враховує запити споживачів;
- інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів і їх слабкі місця, що дає можливість підприємству приймати рішення щодо створення нових конкурентних переваг, які ще не задіяні кон-

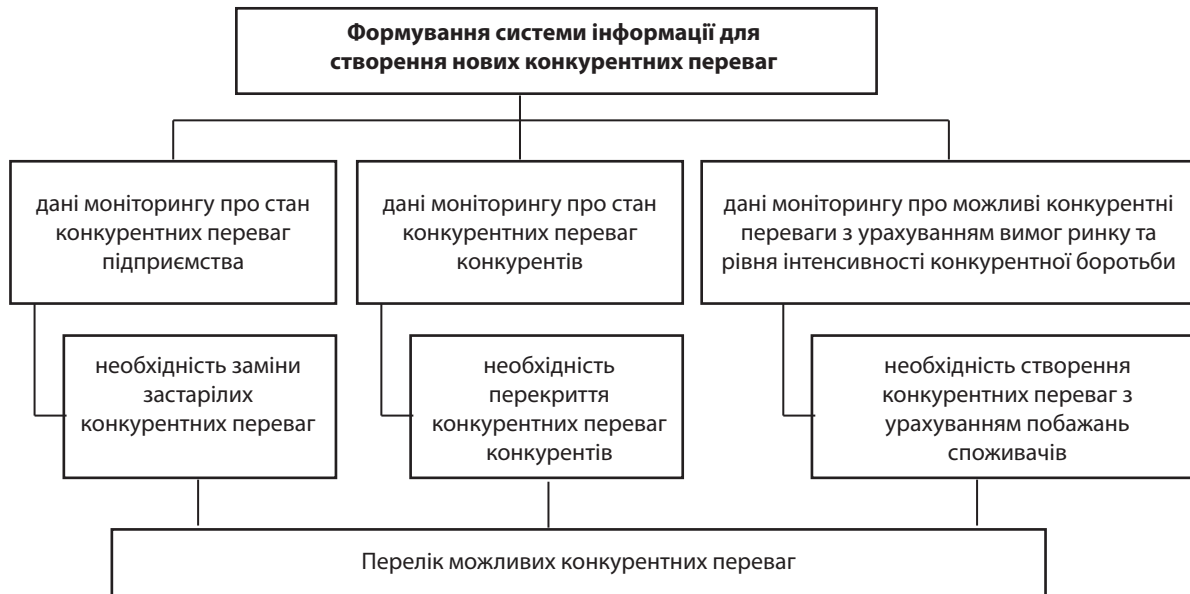


Рис. 2. Формування системи інформації для створення нових конкурентних переваг

курентами, й про можливість створення таких конкурентних переваг, за допомогою яких можна натиснути на конкурентів, послабляючи тим самим їх конкурентні позиції.

Наступним кроком при проведенні підготовчого етапу є виявлення нових конкурентних переваг на базі аналізу отриманої інформації й зіставлення їх з можливостями підприємства.

До переліку обмежень, що можуть завадити впровадженню тієї чи іншої конкурентної переваги, можна віднести: ресурсні обмеження; недостатня кількість працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід; неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка занадто дорога; висока інтенсивність конкурентної боротьби; закони та етичні міркування тощо.

У випадку відповідності можливостям підприємства приймається рішення про введення конкурентної переваги до переліку тих, що підлягають формуванню. У протилежному випадку формування такої конкурентної переваги неможливе.

Крім того, необхідно формувати КП, які відповідають життєвому циклу системи конкурентних переваг (ЖЦСКП) підприємства і є необхідними для створення.

Третім кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення (рис. 3) про формування переліку нових конкурентних переваг.

Даний перелік формується зі всіх можливих конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингу за значущістю для підприємства та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії.

На проектному етапі обґрунтовуються вимоги, що висуваються до конкурентної переваги, а саме: показни-

ки ефективності й стійкості повинні попадати в найбільш сприятливий інтервал.

Розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг. Потім проводиться оцінка очікуваної ефективності й стійкості нових конкурентних переваг у рамках проекту.

Виявити, чи відповідає нова конкурентна перевага можливостям підприємства, дозволяє вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі сторони та можливості підприємства.

Відповідність конкурентній стратегії визначається шляхом аналізу, який запропоновано у рис. 4.

Слід вважати справедливою тезу [6, с. 56] про те, що сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Тому у кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємству слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентної переваги підприємства ставлять різні завдання, які визначають їх стратегію. При цьому вони керуються такими критеріями: переваги підприємства порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху [4].

При аналізі взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії підприємства слід розглядати конкурентні переваги під кутом зору двох базових стратегій, запропонованих М. Портером [5], оскільки з погляду фокусування значення має не стільки характер, скільки інтенсивність конкретної переваги (тобто ступінь відмінності за певним критерієм від аналогічних характеристик конкурентів).



Рис. 3. Послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що підлягають формуванню

Ціль стратегії лідерства у витратах полягає в тому, щоб безупинно підтримувати й підсилювати перевагу перед конкурентами за витратами і використовувати її для встановлення більш низьких цін у порівнянні з конкурентами, а також за рахунок зменшення частки ринку конкурентів розширити свої можливості й отримати додатковий прибуток.

Завданням підприємства, що дотримується стратегії диференціації, є додання своїй продукції однієї або декількох відмінних ознак, що зробить його товар більш привабливим для споживачів у порівнянні з конкуруючими товарами. Конкурентна перевага виникає в тому випадку, коли покупці віддають перевагу певним характеристикам, властивим продукції підприємства, що використовує цю стратегію.

Різноманіття конкурентних переваг розглядається в даному випадку з погляду характеру факторів. Формування вимог до конкурентних переваг залежно від обраної конкурентної стратегії дає можливість підприємству визначити, які з наявних у нього конкурентних переваг відповідають обраній конкурентній стратегії.

Основні вимоги до конкурентних переваг за кожним з варіантів базових стратегій, наведено в табл. 1.

Конкурентні переваги, що базуються на техніко-технологічних факторах, визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі, спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини та матеріалів,

що використовуються у виробництві товарів, технічними параметрами продукції [108]. Вимоги до них залежно від виду обраної стратегії різні.

Так, устаткування для виробництва продукції на підприємстві, що дотримується стратегії низьких витрат, має бути недорогим і універсальним, придатним для виробництва великих обсягів. Пов'язано це з тим, що означену стратегію орієнтовано на виробництво продукції масового попиту, де існує небагато шляхів диференціації, а важливим є не якість, а низький рівень витрат. Таким чином, той виробник, що зможе придбати устаткування, аналогічне тому, що використовується конкурентами, з мінімальними витратами підсилить свою перевагу в низьких витратах.

Що ж стосується устаткування, яке використовується при стратегії диференціації, то для створення продукції, що має унікальну цінність для споживачів, яку нелегко скопіювати, необхідно сучасне унікальне й високоточне устаткування. Якщо при виробництві використано запатентовані розробки або «ноу-хау», необхідною є здатність устаткування виконувати складні операції з обробки високоякісних матеріалів. Устаткування, виготовлене під замовлення, яким не володіють конкуренти, може надати підприємству конкурентну перевагу у вигляді оригінального товару з набором нових і цінних характеристик. Природно, що за товари з такими характеристиками споживачі будуть готові заплатити більше, ніж за товари конкурентів.

Вимоги до конкурентних переваг, що базуються на якості сировини чи матеріалів, полягають в наступному.

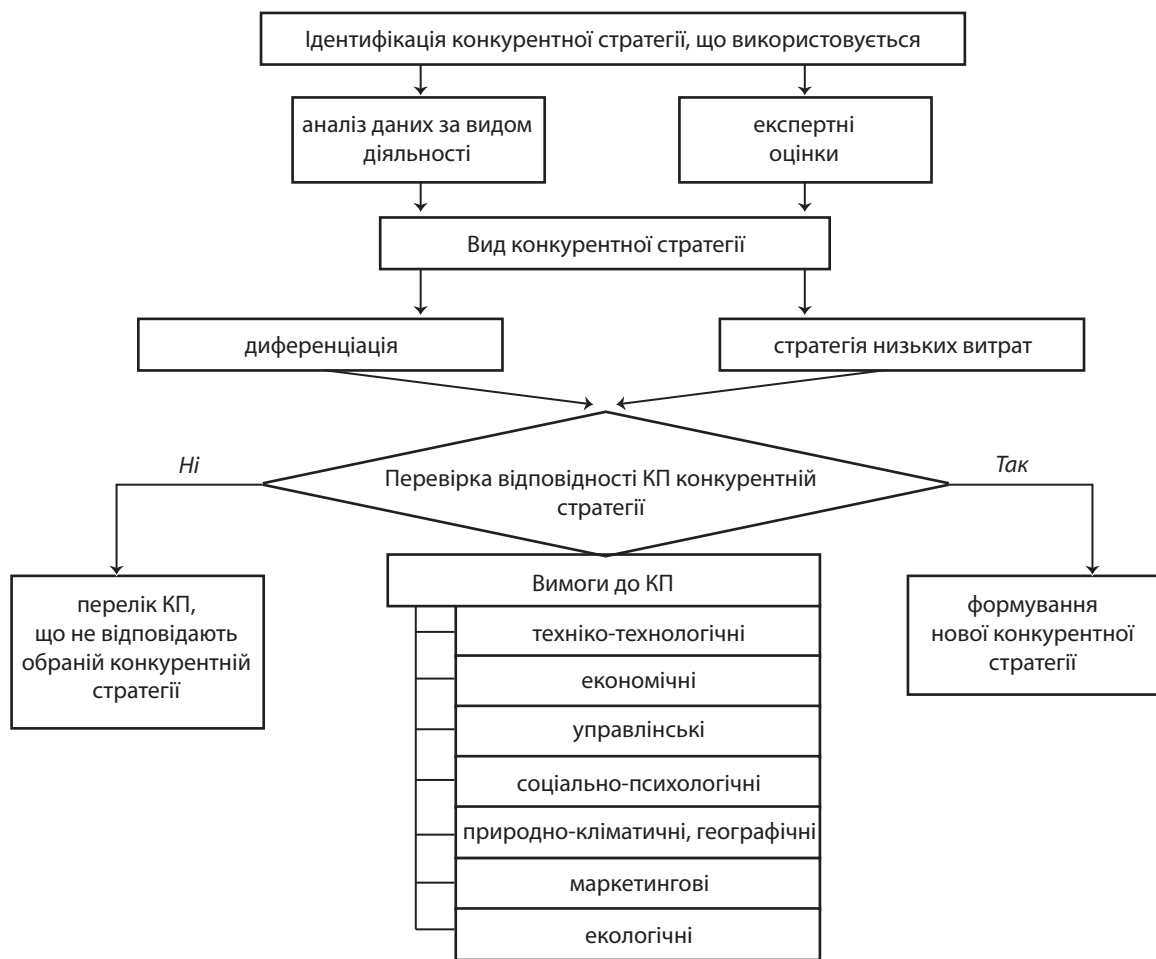


Рис. 4. Ідентифікація конкурентної стратегії й перевірка відповідності їй конкурентних переваг

Таблиця 1

Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	економії на витратах	диференціації
1	2	3
Техніко-технологічні		
устаткування	<ul style="list-style-type: none"> <li>устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналагодження для виробництва нової продукції</li> <li>відносно дешево, як правило, масово вироблюване устаткування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції;</li> <li>устаткування призначено під замовлення винятково для випуску даної продукції</li> </ul>
матеріали, сировина	доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали, що мають рідкі й унікальні властивості
технологія, наукові розробки	технологія виробництва, як правило, не містить «ноу-хау», конкуренти використовують аналогічну технологію	На підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, ґрунтуючись на наукових відкриттях
механізація виробництва	при виробництві в основному використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини

Закінчення табл. 1

1	2	3
Економічні		
основа конкурентної переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзивні властивості продукції
собівартість виробництва	мінімальна	низька собівартість не є обов'язковою вимогою
витрати на маркетинг	мінімально припустимі	як правило, високі, що пов'язане з необхідністю поглиблених досліджень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару
джерела фінансування	доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевина позикового капіталу – бажані
персонал	використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці
Управлінські		
нормування	всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	не має суттєвого значення
характер постановки цілей і завдань	перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
графік роботи	твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
контроль	здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму
управлінський апарат	роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	мінімальний
структура управління	організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
Соціально-психологічні		
психографічні переваги споживачів	націленість на недорогі, уніфіковані масово використовувані товари	перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
психологічні установки в колективі	тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
Природно-кліматичні, географічні		
близькість до сировинної бази, наукових установ	важлива близькість до сировинної бази	найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мірі забезпечується близькістю їх розташування
транспортна інфраструктура	наявність розвитої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
інфраструктура зв'язку	кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні накладні витрати	першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість і т. п.

Сировина чи матеріал, які використовуються у виробничому процесі на підприємстві, що застосовує стратегію низьких витрат, має бути недорогою і легкою в обробці. Тому підприємству слід піклуватися про пошук дешевого матеріалу (сировини) або шукати більш дешеві замітники цих матеріалів. Так, наприклад, підприємства, що виготовляють меблі, можуть знизити свої витрати за рахунок виробництва меблів із ДВП, ДСП, а не з дорогих сортів деревини. Звичайно, така продукція буде мати успіх не у всіх споживачів, але для таких сегментів ринку, як студенти, молоді сім'ї й покупці середнього класу – це цілком прийнятний варіант. Слід відзначити, що при використанні легко оброблюваних матеріалів заощаджується час, що забезпечує зростання продуктивності праці й відповідне зниження собівартості продукції.

Для стратегії диференціації вимоги до конкурентних переваг, що базуються на матеріалах і сировині, змінюються: товар, виготовлений з рідкісного дорогого матеріалу, що володіє новими властивостями, буде мати для споживача більшу цінність.

Підприємства, що використовують стратегію низьких витрат, застосовують вже відомі наукові розробки, якими користуються й конкуренти, але важливим для них є не пропустити нового прориву в технологічній сфері, займаючись тільки проблемою зниження витрат. Цей прорив може відкрити перед суперниками можливість для зниження ціни й знецінити інвестиції, зроблені лідером для зниження витрат.

Для підприємств, що ставлять акцент на диференціації, наукові розробки, «ноу-хау» й інші нововведення в цій області досить істотні. Нові розробки дозволяють удосконалити товар, зробити його більш цікавим для споживачів або впровадити у виробництво зовсім новий товар з погляду задоволення нових та прихованих потреб.

Високий ступінь автоматизації й механізації виробництва при використанні стратегії низьких витрат або лідерства у витратах має велике значення. Вона дозволяє більш продуктивно використовувати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що веде до зниження витрат. Для підприємств, що орієнтуються на стратегію диференціації, використання автоматизації й механізації виробництва може органічно поєднуватися з ручною працею.

Конкурентною перевагою, що базується на факторах економічного характеру, при застосуванні стратегії лідерства у витратах в основному є ефект масштабу, що проявляється у тому, що підприємства, які мають більші обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньосерійним типами виробництва. Це дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції.

Для підприємства, що використовує конкурентну стратегію диференціації, конкурентною перевагою у цій сфері в основному буде ефект досвіду, що виражається в більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації за видами і методами роботи, впровадженні технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимальному завантаженню устаткування, більш повному використанню ресур-

сів, впровадженню нових концепцій товарів. Застосування дешевої робочої сили дозволяє знизити собівартість продукції, що дає виробникові можливість конкурувати за ціною виробу. При виробництві ж продукції на підприємстві, що застосовує стратегію диференціації, конкурентна перевага буде впливати з використання висококваліфікованої робочої сили, це спричинить збільшення витрат, але якщо фірмі вдасться зробити товар, що залучає своєю новизною, цінністю для споживача, з погляду унікальності якісних характеристик, то ці витрати виправдані.

Конкурентні переваги, пов'язані з організацією виробничих процесів, залежно від обраної конкурентної стратегії, відповідають наступним вимогам. При використанні стратегії лідерства у витратах перед кожним співробітником стоїть певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення. Від того, як чітко й швидко співробітник упорядується з його виконанням, буде залежати успішність усього виробничого процесу. Має місце достатньо великий управлінський апарат, що невідступно контролює кожен етап виробництва, щоб не допустити збоїв. Організація часто розподілена на велику кількість підрозділів, кожний з яких виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній безпосередній взаємозв'язок з іншими підрозділами. При такій організації виробництва підприємство домагається зниження витрат (зі збереженням необхідного рівня якості), і як наслідок, має можливість конкурувати за ціною.

У випадку орієнтації на стратегію диференціації, і тим більше сфокусованої диференціації, перед працівниками ставиться лише кінцева мета, а знайти шлях її досягнення входить в їх обов'язок. Тому перед підприємствами стоїть складне завдання на основі висококваліфікованих кадрів, новітніх технологій і наукових нововведень створити цінний, відмінний від конкурентів, товар, що задовольняє нові потреби. Організаційна структура такого підприємства має бути адаптивною, а всі підрозділи – працювати в тісному взаємозв'язку, домагаючись реалізації повного обсягу роботи. Етап контролю якості, здійснюваний наприкінці процесу виробництва, – так зване тестування, апробація нового товару. Коли споживач оцінить товар позитивно, його задовольнять якість і характеристики нового продукту, тоді можна говорити про виникнення конкурентної переваги.

Залежно від обраної стратегії соціально-психологічні фактори по-різному впливають на конкурентну перевагу. Завдання виробників – всіма засобами комунікацій доводити до споживачів переваги своєї продукції, на яку б стратегію підприємство не спиралося [1–3, 7].

Психологічний клімат на підприємстві має сприяти підвищенню продуктивності праці й моральному задоволенню працівників, що забезпечить більш ефективну роботу й високі результати. На підприємствах, що використають стратегію низьких витрат, необхідні тверда дисципліна й гнучке застосування системи заохочень і штрафів, тому що товар має бути якісним, робота безперебійною й налагодженою. При стратегії диференціації необхідним є сприятливий психологічний клімат для можливості творчої роботи, тому що саме творчий підхід персоналу до виконання

своїх обов'язків є запорукою успіху. Чим більше творчих зусиль і пропозицій буде вкладено у товар, що згодом буде гідно оцінений споживачами, тим більше підприємству вдасться підсилити конкурентну перевагу.

Вимоги до конкурентних переваг у сфері природно-кліматичних і географічних факторів також розрізняються залежно від виду конкурентної стратегії. При розгляді вимог до конкурентних переваг з точки зору стратегії економії на витратах значення набуває, поблизу яких джерел ресурсів знаходиться підприємство й чи існує можливість користування ними при виробництві. Якщо даний факт має місце, підприємство може знизити витрати на постачання сировини й матеріалів, а при використанні стратегії

диференціації позитивну роль може мати розташування в регіонах з родовищами унікальної сировини. Також немаловажним є вигідне розміщення стосовно різного виду транспортних зв'язків, що дозволяє безперервно одержувати від постачальників необхідні матеріали й поставляти продукцію на різні сегменти ринку.

Отже, вибір певної базової конкурентної стратегії накладає відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг.

Таким чином, проект нової конкурентної переваги проходить декілька етапів перевірки. Умовно їх можна представити у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

**Перевірка конкурентних переваг на відповідність можливостям підприємства, конкурентній стратегії та критеріям оцінки**

Конкурентна перевага	Відповідність основним вимогам до конкурентних переваг				
	відповідність можливостям підприємства	відповідність стратегії	ефективність	стійкість за часом	стійкість за витратами
1	так	так	висока	висока	висока
...	так	ні	висока	низька	середня
n	ні	так	низька	середня	висока

За допомогою даної таблиці наглядно видно, які конкурентні переваги належать впровадженню, а які ні.

При відповідності вимогам проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження (третьої етапу). При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж приймати рішення про формування нових.

Заключний етап полягає у визначенні результатів від реалізації конкурентної переваги. У рамках даного етапу провадиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям підприємство вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку провадиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути.

Таким чином, урахування особливостей конкурентної боротьби на ринку, факторів, що впливають на ефективність та стійкість конкурентних переваг підприємства, дозволять сформулювати раціональну систему конкурентних переваг.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Данько Т. П. Управление маркетингом: Учеб. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 334 с.
3. Завгородняя А. А. Маркетинговое планирование / А. А. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
4. Клименко Е. Н. Критерии выбора маркетинговой стратегии и ее виды // Економіка: проблеми теорії та практики / Е. Н. Клименко. – 2000. – № 8. – С. 36-40.
5. Портер М. Е. Конкуренция: Учеб. пособ. / Пер. с англ. под ред. Я. В. Заблоцкого / М. Е. Портер. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – 495 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.