

2. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky : Zakon Ukrainy vid 05.22.2015 r. № 156-VIII. (2015). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 13, 721* [in Ukrainian].

3. Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku Ukrainy i planu zakhodiv z yii realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenykh Stratehii i planu zakhodiv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.11.2015 r. № 931. (2015). *Ofitsiyni visnyk Ukrainy – Official Gazette of Ukraine, 92, 104* [in Ukrainian].

4. Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenykh rehionalnykh stratehii i planiv zakhodiv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.11.2015 r. № 932. (2015). *Ofitsiyni visnyk Ukrainy – Official Gazette of Ukraine, 92, 111* [in Ukrainian].

5. Yatsiuk O. S. (2018). Smart-spetsializatsiia rozvytku rehionu yak vazhlyvyi napriam pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti ta innovatsiinoi aktyvnosti. *Naukovyi visnyk IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin IFNTUNG. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry, 2, 54–60* [in Ukrainian].

### **Шевченко Людмила Степанівна**

*докторка економічних наук, старший науковий співробітник НДІ  
правого забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України  
професорка, завідувачка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
ORCID: 0000-0002-4567-0310*

## **КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ В ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Наукова робота присвячена дослідженню проблем конкурентного управління бізнесом. Авторка проаналізувала сутність концепції конкурентного управління, особливості її сучасного розвитку. Сформульовано нові підходи до забезпечення конкурентоспроможності фірми в інноваційній економіці.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентне управління, інноваційна економіка.

**Shevchenko Liudmyla**

*Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher of the Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development of NALS of Ukraine, Full Professor, Head of Economic Theory Department of Yaroslav Mudryi National Law University  
ORCID: 0000-0002-4567-0310*

## **COMPETITION MANAGEMENT IN INNOVATIVE ECONOMY**

The scientific work is devoted to the research of the problems of competition business management. The author analyzed the essence of the concept of competition management, features of its modern development. New approaches to ensuring the competitiveness of the firm in an innovative economy are formulated.

**Keywords:** competition, competitiveness, competition management, innovative economy.

Розвиток конкурентних відносин на сучасному етапі відбувається в умовах стрімких зрушень, ризиків, неочікуваності та непередбачуваності. Конкуренція стає глобальною та динамічною. ТНК втягують у сферу своєї дії національні підприємства. Основним інструментом впливу на конкурентів стають інновації, часто підривного характеру. Світовим трендом є перехід від аналогової до цифрової економіки, відповідно від традиційної до цифрової конкуренції – цифрових платформ та екосистем. При цьому українська економіка залишається джерелом недоброчесної конкуренції. Усі ці процеси потребують управлінського реагування, постійного пошуку нових способів та ефективних напрямів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, впровадження концепції конкурентного управління.

Як сучасна концепція, конкурентне управління знаходиться на етапі свого становлення і передбачає серйозну трансформацію всіх форм і методів традиційного менеджменту, перепідпорядкування їх ідеї найповнішої реалізації основних конкурентних переваг фірми.

Інакше кажучи, конкурентне управління – це загальний менеджмент організації в умовах зростаючої конкуренції. У більш вузькому розумінні йдеться про управління конкурентоспроможністю фірми, досягнення нею високих показників у господарській діяльності, забезпечення ефективного використання всіх наявних ресурсів. Конкурентне управління фірмою є складником стратегічного менеджменту і передбачає розробку і реалізацію спеціальних конкурентних стратегій, а саме: функціонування фірми в конкурентному середовищі; розвитку найбільш конкурентоспроможних бізнес-одиниць компанії; використання фірмою своїх конкурентних переваг у всіх галузях і сферах бізнесу.

Потрібно виокремлювати кілька методологічних підходів до конкурентного управління.

*Системний підхід* дозволяє зрозуміти необхідність і сутність конкурентного управління. Всі фірми (бізнес-організації) з позицій системного підходу є: по-перше, соціотехнічними системами, оскільки об'єднують соціальні (люди, структура, цілі, завдання, культура) і технічні (засоби виробництва, технології) компоненти; по-друге, відкритими системами, які взаємодіють і залежать від зовнішнього середовища; по-третє, складними системами, які мають певні взаємозв'язані внутрішні системи й підсистеми (підрозділи, відділи, управління тощо); по-четверте, системами, що розвиваються. Системний підхід до конкурентного управління організацією може бути реалізованим за умови планування випуску конкурентоспроможної продукції (надання конкурентних послуг), за допомогою чого можна буде збільшити частку ринку та істотно поліпшити економічні й соціальні показники діяльності.

*Маркетинговий підхід* актуалізує мету конкурентного управління – його орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів, створення кращої споживчої цінності. Менеджмент конкурентоспроможності при цьому спирається на всебічний аналіз ринкового попиту й потреб споживачів, вибір цільового ринку, прогнозування життєвого циклу товарів, що випускаються, порівняльний аналіз конкурентоспроможності товарів фірми та її конкурентів, створення конкурентних переваг.

*Динамічний підхід* дозволяє виділити окремі етапи конкурентного управління, сформулювати прогнози на майбутнє. Такий підхід спирається на знання особливостей життєвого циклу товару і життєвого циклу підприємства. Так, етап усвідомлення фірмою своїх конкурентних переваг збігається в часі зі стадіями виникнення і становлення фірми. Йдеться про окремі переваги в конкуренції, які ще треба реалізувати, оскільки поява в галузі нової фірми майже завжди «блокується» наявними там фірмами-конкурентами. Фірма повинна діяти грамотно, з урахуванням конкурентної ситуації, дотримуючись законодавства й правил бізнес-етики. Етап переходу фірми в стан конкурентоспроможності збігається зі стадією піднесення, або розвитку фірми. Збільшується частка ринку, отримує визнання продукція виробника, зростає його авторитет, а разом із ним – доходи й прибутки фірми. Компанія розробляє і реалізує спеціальні конкурентні стратегії, комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товарів і фірми в цілому. Досягнення фірмою стану конкурентної стійкості за часом сходиться з вищою точкою розвитку фірми. Остання займає стійке положення в галузі й на ринку, має очевидні технологічні, організаційні та економічні переваги перед конкурентами, які практично не повторюються і не руйнуються. До того ж фірма проводить досить агресивну конкурентну політику, нерідко відмовляючись від співпраці з конкурентами.

*Процесний підхід* розглядає конкурентне управління як процес, тобто серію безперервних, взаємопов'язаних дій з управління або управлінських функцій. Кожна функція, у свою чергу, теж складається з серії взаємопов'язаних дій і, отже, сама є процесом.

*Ситуаційний підхід* до конкурентного управління акцентує увагу на необхідності адаптації фірми до різних конкурентних ситуацій. Він означає, що, конкретні заходи та методи управління значно варіюються і визначаються особливостями тих конкурентних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей.

*Директивний підхід* до конкурентного управління означає регламентацію конкурентних дій різних суб'єктів господарювання в нормативних документах: стандартах, методиках, внутрішньофірмових

інструкціях, наказах, розпорядженнях керівництва фірми. Особливе місце серед нормативних документів фірми займають плани і програми підвищення її конкурентоспроможності, на здійснення яких повинні бути спрямовані дії всього трудового колективу.

У системі забезпечення конкурентоспроможності першочергова увага традиційно приділяється трьом векторам – інноваціям, якості та персоналу. Утім конкуренція чинить зворотний вплив на кожен із цих чинників і на управління загалом. Так, пропонуючи ринку товар-новинку, фірма випереджає своїх конкурентів, їхні дії у відповідь слідують значно пізніше і відчуються набагато слабкіше. Але й конкуренція впливає на менеджмент, виконуючи функцію стимулятора інноваційної діяльності. Сучасна конкуренція фірм-інноваторів: зміщує акценти в традиційному трактуванні інновацій з «нового товару» на «нові вигоди» для споживача; є вирішальним фактором у виборі інноваційної стратегії; призводить до прискорення процесів розробки й дифузії інновацій; підштовхує до реформування організаційних структур управління компанією, створення внутрішніх інноваційних підрозділів і повністю інноваційних фірм; актуалізує проблему правового захисту інновацій. Серед науковців дедалі більше використовуються поняття «інноваційної конкуренції» та «інноваційної конкурентоспроможності».

Щодо якості, то в менеджменті найбільше уваги завжди приділяли забезпеченню якості товару за допомогою системи TQM, стандартизації та сертифікації продукції. Конкурентні переваги підприємству при цьому створюють: 1) задоволення різнобічних потреб покупців, формування у них лояльності по відношенню до підприємства, позитивного іміджу підприємства як сумлінного виробника, що дозволяє збільшити ринкову частку підприємства; 2) нижчі витрати виробництва якісної продукції, вищі чисті доходи та рентабельність господарської діяльності. Причому залежність між якістю і витратами розкриває поняття «ціна якості». Ідеться про витрати на забезпечення якості продукції, або «витрати якості», а також витрати, пов'язані з незадовільною якістю виробів, або «витрати невідповідності». Зменшення останніх у результаті реалізації заходів щодо підвищення якості продукції знижує загальні витрати виробництва,

відкриваючи можливості або отримання додаткового прибутку, або зниження ринкової ціни і залучення до себе нових покупців. Зараз якість як атрибут конкурентоспроможності підприємства стає набагато ширшим поняттям і включає також: якість менеджменту підприємством; якість бізнес-процесів (маркетингу, проектування продукту, виробництва і експлуатації); якість бізнес-моделі підприємства. І саме конкуренція є тією силою, яка змушує фірми постійно займатися цими питаннями.

В умовах зростаючої конкуренції ключовим фактором успіху компанії є персонал. Люди є найважливішим економічним ресурсом фірми (людським капіталом), джерелом її доходів, конкурентоспроможності та процвітання. Фірма повинна сприяти підвищенню цінності персоналу, гарантуючи працівникам зайнятість, рівень життя, умови реалізації їх виконавських, організаторських і творчих здібностей, можливості ділового та професійного зростання. Фірма досягне своїх конкурентних цілей, якщо: 1) зуміє об'єднати працівників в єдину команду; 2) буде спиратися на ефективну систему мотивації персоналу, поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів до праці, а винагорода працівників буде еквівалентною їх трудовим послугам; 3) забезпечить безупинний розвиток здібностей працівників і їх реалізацію всередині фірми; 4) сформує стійку корпоративну культуру, дотримуючись принципів етичного підприємництва, сприяючи зміцненню позитивного іміджу фірми в діловому середовищі; 5) зможе попередити можливий опір із боку окремих працівників змінам, пов'язаним із переглядом або коригуванням цілей компанії і методів їх досягнення в конкурентному середовищі. Найважливішою передумовою адаптації форм і методів менеджменту до умов зростаючої конкуренції є наявність менеджерів-лідерів, здатних здійснювати конкурентне управління фірмою та впливати на поведінку інших людей.

XXI століття вносить значні корективи в систему конкурентного управління. Цифровізація економіки, якої прагнуть усі розвинені країни і в розвитку якої вони досягли значних успіхів, надає суб'єктам підприємництва значні конкурентні переваги. Йдеться про перебудову системи ведення бізнесу та менеджменту підпри-

емства: вибір способу цифрової трансформації та переходу від типових до інноваційних цифрових бізнес-моделей; розроблення цифрових і онлайн стратегій. Створюються цифрові фірми, цифрові платформи і платформні організації. Особлива увага починає приділятися формуванню цифрової компетентності працівників. Зростає роль цифрових експертів у розвитку підприємства. Чинниками конкурентоспроможності бізнесу (підприємств) стають штучний інтелект, машинне мислення, машинне навчання, робототехніка.

Одне з останніх досліджень Boston Consulting Group (опитано більше 700 керівників компаній з оборотом понад \$500 млн по всьому світу) дозволило дійти висновку: пандемія COVID-19 значно пришвидшила цифрову конкуренцію. Зокрема, близько третини опитаних вважають, що «цифра» вже зараз чинить підривний вплив на бізнес, більше 90% учасників ведуть роботу по цифровізації клієнтської складової бізнесу, а більше 70% цифрової активності фінансується бізнес-підрозділами, а не підрозділами з технологічними / IT функціями [1].

Водночас створення цифрових платформ обертається концентрацією влади в руках цифрових гігантів, високими економічними бар'єрами входу на такі ринки. Так, частка Facebook на європейському та світовому ринках соціальних медіа становить 73,9 і 63,7% відповідно; 92,7% ринку пошукових систем у світі належить Google; 47,8% ринку публічних хмарних послуг контролюється Amazon; 22,9% ринку мобільних операційних систем у світі припадає на Apple. Інструментами впливу на ринки є антиконкурентна поведінка операторів цифрових платформ, проявами якої є: відмова в доступі до даних; придбання стартапів конкурентів; процеси злиття та поглинання. На ринку США, наприклад, у сегменті мобільних додатків є тільки дві платформи – Google та Apple. Збільшуючи частку компанії шляхом скупки стартапів і малих та середніх фірм, цифрові гіганти ще більше захищають себе від конкуренції. Усі дослідники фіксують небезпеку монополізації нового типу та необхідність боротися з нею: або вдосконалювати чинне антимонопольне законодавство, або розробляти нове.

Здійснюючи конкурентне управління, менеджери мають відповісти ще на одне важливе питання: конкурувати чи узгоджувати свої дії з конкурентами? В останньому випадку фірма може створити конкурентну перевагу за рахунок оптимізації або координації своїх зв'язків з постачальниками, торговельними посередниками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками, оскільки їх господарська діяльність тісно взаємопов'язана. Другим аргументом на користь оптимізації господарських відносин суб'єктів галузі та ринку є економічна не вигідність частої зміни ділових партнерів. З огляду на це взаємини між фірмами-конкурентами дедалі частіше переростають у підприємницькі мережі, стратегічні альянси та асоціації. Головне – не порушити антимонопольне (конкурентне) законодавство і не допустити картельних змов. Але партнерство і навіть створення підприємницьких мереж не усувають і не замінюють собою конкуренцію. Кожен з учасників мережі прагне посилити насамперед свою власну позицію. Остання є його конкурентною перевагою, а з точки зору мережевої теорії – нематеріальним ринковим активом, приріст якого вимагає інвестицій.

Отже, конкурентне управління бізнес-організаціями повинно мати як теоретичне підґрунтя, так і інструментарій своєї практичної реалізації. Власники бізнесу та менеджери мають знати механізми та чинники сучасної конкуренції, способи та ефективні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. БКГ: пандемия ускорила цифровую конкуренцию. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/press/2october2020-bcg-digital-transformation-study>.

## REFERENCES

1. BCG: pandemiya uskorila cifrovuyu konkurenciyu. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/press/2october2020-bcg-digital-transformation-study> [in Russian].