

# УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

**СВІТЛАНА ФІРСОВА,**  
канд. екон. наук, доц., КНУ імені Тараса Шевченка

**КАРИНА ЛИТВИН,**  
студ. магістратури, КНУ імені Тараса Шевченка

*Досліджено складові процесу управління конкурентоспроможністю та структуру комплексної системи стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, розглянуто підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, стратегічний маркетинг, маркетингові дослідження, стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства.

У сучасних умовах становлення ринкових відносин в Україні особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та їх своєчасної адаптації до змін конкурентного маркетингового середовища.

Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації необхідно розглядати як парадигму довгострокового існування підприємств у динамічному конкурентному маркетинговому середовищі з метою створення умов для максимального підвищення якості життя, добробуту нації, поступального розвитку діяльності підприємств, ефективного управління конкурентними активами й ключовими компетенціями підприємств, поширення можливостей виходу підприємств на нові ринки збуту, оволодіння ефективними інструментами успішного протистояння в конкурентній боротьбі, задоволення потреб споживачів.

Останнім часом актуальності набуває питання маркетингового менеджменту підприємств в контексті забезпечення

конкурентних переваг в умовах становлення ринкової економіки. Проте, ряд питань у сфері виявлення необхідних та достатніх передумов забезпечення комплексного управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу залишається відкритим.

В економічній літературі велика увага приділяється концепції стратегічного управління підприємствами, зокрема, формуванню конкурентних стратегій (Азоев Г.Л., Куденко Н.В., Фатхутдінов Р.А., Портер М.), а також концепції переорієнтації підприємств на маркетинг (Ассель Г., Балабанова Л.В., Беляєвський І.К., Гриньова В.М., Карпенко Н.В., О'Шонессі Дж., Шевченко Л.С.) для задоволення потреб споживачів, поширення можливостей виходу на нові ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності підприємств, оволодіння ефективними інструментами успішного протистояння у конкурентній боротьбі.

Ряд провідних вчених в області маркетингу і менеджменту, зокрема Азоев Г.А., Ансофф І., Балабанова Л.В., Белявцев М.І., Гриньова В.М., Дорофієнко В.В.,

Карпенко Н.В., Котлер Ф., Портер М., Сміт А., Фатхутдинов Р.А., Юданов А.Ю. визнають особливе фундаментальне і системоутворююче значення особливостей управління підприємством та його конкурентоспроможністю в умовах жорсткої конкуренції для найбільш ефективного функціонування ринкової економіки.

Однак ряд проблем у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах їх маркетингової орієнтації ще недостатньо розроблені і вимагають свого вирішення.

Метою даної статті є розкриття теоретичних та методичних основ процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує перебудови усієї системи менеджменту та, особливо, стратегічної його частини. Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії розвитку, із врахуванням змін у зовнішньому середовищі та стану самого підприємства, і внесенням відповідних коректив [9, с. 243-247].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління [4, с. 189].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Об'єктом є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як

суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його мету: власник підприємства; вищий управлінський персонал; лінійні менеджери операційних підрозділів; менеджери-економісти консалтингових фірм; державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного [6].

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому визначається правильно обраною стратегією управління підприємством, що є складовим елементом менеджменту в закордонному та вітчизняному бізнесі. Вибір стратегії, у свою чергу, залежить від кількох чинників: яким обсягом потенціалу володіє підприємство; наскільки високий рівень конкурентоспроможності підприємства; яка його частка на ринку і яким воно було: лідером, суперником або аутсайдером; яку мету підприємство ставить перед собою: зміцнити лідерство, вийти в лідери, закріпитися “по середині” або уникнути банкрутства. Залежно від поставлених цілей підприємство обирає ту або іншу стратегію поведінки на ринку.

Таким чином, ефективне управління підприємством в умовах ринку зводиться, власне кажучи, до керування його конкурентоспроможністю (до оцінювання й аналізу чинників, які підвищують або знижують конкурентоспроможність

підприємства, вибору і реалізації відповідної стратегії і тактики для досягнення тієї або іншої мети). Основним напрямком формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинен бути, акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечують розроблення і реалізацію перспективних конкурентних переваг. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегій. В основу організації системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства покладено наступні етапи: На першому – стратегічний моніторинг або збір конкурентно-важливої інформації. Вона повинна відображати суперечливість економічного середовища, альтернативних тенденцій, протиріччя системи економічних інтересів ділових партнерів та конкурентів. На другому – розробка управлінських дій, зорієнтованих на зовнішнє середовище. Етап передбачає збір якомога ширшої інформації про зовнішнє середовище, оцінку фактичного стану зовнішнього середовища та його стратегічний аналіз або прогнозування на довгострокову перспективу. Третій етап пов'язаний з орієнтацією на внутрішні можливості підприємства. На цьому етапі необхідно дати інтегральну оцінку фактичного стану підприємства (його фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів). І на останньому етапі необхідно з урахуванням результатів зовнішніх та внутрішніх досліджень розробити систему дій, зорієнтованих на конкретну ринкову ситуацію у певному конкурентному оточенні підприємства [3, с. 176-177].

Донедавна більшість підприємств приділяли увагу переважно таким сферам своєї діяльності, як фінанси, інженерні розробки, виробництво, збут. У сучасних

ринкових умовах, коли життєвий цикл продукції і різноманітних послуг стає щоразу коротшим, діяльність фірм має бути гнучкішою і динамічнішою. Керівникам і спеціалістам підприємств потрібно активно освоювати методи і техніку управління, характерні для ринкових відносин. Основною концепцією управління в умовах ринку стає саме маркетинг. І важливо не тільки вивчати теорію маркетингу, а й уміти практично його застосовувати. Проблема досягнення підприємствами конкурентних переваг багато в чому залежить від ефективного застосування стратегічного маркетингу, який являє собою базову концепцію орієнтації діяльності підприємств на споживача, що є найкращим засобом досягнення стратегічних конкурентних цілей підприємств.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю разом зі стратегічним маркетингом на базі ефективного стратегічного динамічного бачення забезпечать перспективний розвиток підприємства в умовах динамічного конкурентного маркетингового середовища. Такі характеристики стратегічного маркетингу, як орієнтація на довгостроковий розвиток обмежених умов діяльності підприємств; прийняття принципових рішень про види діяльності підприємств; концентроване застосування ресурсів на привабливих ділових полях; поєднання маркетингу з іншими функціональними сферами підприємств свідчать про компліментарність стратегічного управління конкурентоспроможністю і стратегічного маркетингу, тобто інструменти стратегічного маркетингу сприяють вирішенню завдань підприємств і досягненню їхніх цілей в області стратегічного управління конкурентоспроможністю. Якщо стратегічне управління конкурентоспроможністю формулює призначення підприємств, встановлює цілі їхньої діяльності, формує ресурси з подальшою оцінкою ефективності їхнього використання, то стратегічний маркетинг необхідно роз-

глядати як механізм розробки та реалізації конкурентних маркетингових стратегій підприємств з безпосередньою їхньою участю в цілепокладанні для досягнення встановлених стратегічних конкурентних цілей підприємств [2, с. 213].

Існуючі у науковій літературі формулювання поняття “маркетинг” не відбивають у повній мірі внутрішньої подвійності процесу задоволення потреб споживачів. Частіше спостерігається тенденція зведення маркетингу до його активного виміру, тобто до низки прийомів продажу – операційному маркетингу, та існує явна недооцінка його аналітичного виміру – стратегічного маркетингу. Отже, у структурі стратегічного управління конкурентоспроможністю недостатньо переорієнтації на маркетинг, необхідне впровадження та використання стратегічного маркетингу, який, у свою чергу, є основою забезпечення конкурентних переваг підприємств.

У складі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств стратегічний маркетинг грає провідну роль на стадії стратегічного планування в аспекті постановки системи стратегічних конкурентних цілей, аналізу конкурентного маркетингового середовища і діагностики внутрішнього конкурентного потенціалу та розробки конкурентних маркетингових стратегій, а також адаптації стратегічних цілей, планів та механізму їхньої реалізації згідно зі змінами конкурентного маркетингового середовища [2, с. 215]. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю – це комплекс процесів і засобів розробки та реалізації портфелю конкурентних маркетингових стратегій підприємств з метою здійснення своєчасних змін, що відповідають запитам конкурентного маркетингового середовища і дозволяють одержувати довгострокові конкурентні переваги на основі стратегічного динамічного бачення. Його метою є підвищення синергетичного ефекту поточної і перспективної діяльності підпри-

ємств за рахунок сумісних стратегічних маркетингових зусиль підприємств на конкурентному ринку за всіма напрямками стратегічної роботи [8]. Довгострокова конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації залежить від його уміння вчасно розпізнавати зміни в конкурентному середовищі і розвивати свої ресурси так, щоб адекватно реагувати на ці зміни. Головна задача управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у створенні власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику. Цю загальну задачу можна розбити на дві окремі принципового значення. У короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів і компетенцій у ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає у розвитку нових ресурсів і компетенцій, які дозволили б використовувати ринкові шанси [7].

Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю є основою для удосконалення стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств. Дана модель є сукупністю взаємопов’язаних та розподілених за рівнями управління підприємством (стратегічним, тактичним, оперативним) елементів маркетингової діяльності, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу підприємствам через задоволення конкретних потреб та запитів споживачів, і являють собою органічний процес інтеграції всіх управлінських механізмів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Стратегічна система являє собою комплексну систему стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, яка є сукупністю взаємопов’язаних стратегічних процесів і засобів, що реалізуються в

контексті загальних управлінських функцій для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств на основі стратегічного динамічного бачення (див. рис. 1 [8]).

Таким чином комплексна система складається з чотирьох основних блоків: системи стратегічного планування, стратегічної організації і мотивації маркетингового управління КС, системи стратегічного маркетингового управління конкурентними перевагами та системи стратегічного контролю маркетингового управління. З огляду на те, що процес ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств та реалізація запропонованої системи потребує здійснення на постійній основі стратегічного контролю, варто розглянути його алгоритм:

1. Оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств.
2. Оцінка ступеня нестабільності зовнішнього конкурентного маркетинго-

вого середовища підприємств.

3. Оцінка конкурентних ризиків підприємств.
4. Діагностика стратегічного портфелю підприємств.
5. Визначення стратегічної конкурентної позиції підприємств.
6. Маркетинговий аудит конкурентоспроможності підприємств.
7. Оцінка ефективності конкурентних маркетингових стратегій.
8. Системна оцінка стратегічної конкурентної активності підприємств і їхнього конкурентного рейтингу.
9. Синергетичний аналіз стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств.
10. Визначення конкурентного статусу підприємств.
11. Розробка та реалізація коригувальних заходів.

Система маркетингових досліджень у сфері конкурентоспроможності підпри-

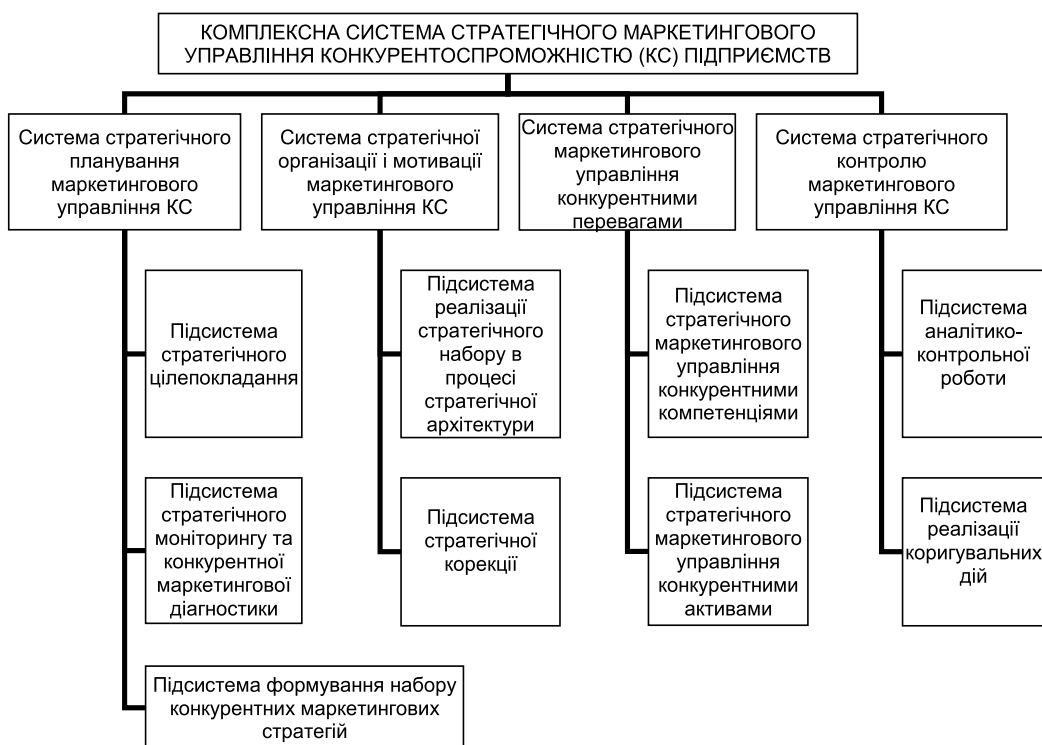


Рис. 1. Комплексна система стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств.

емства дає змогу дослідити проблеми конкурентоспроможності, визначити причини їх появи у минулому і майбутньому, а також створити передумови для прийняття правильних рішень у галузі підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу.

Основним завданням маркетингових досліджень є створення умов для пристосування всієї комерційної діяльності підприємств до попиту, що змінюється, і розробка системи організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо схему процесу маркетин-

гових досліджень у сфері конкурентоспроможності підприємства (СМДК) (рис. 2 [1, с. 326]).

Комплексна оцінка стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств-конкурентів передбачає дослідження конкурентоспроможності складових стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю:

- 1) конкурентоспроможності системи стратегічного маркетингового програмування;
- 2) конкурентоспроможності системи менеджменту;

<b>Формування інформаційного забезпечення для СМДК</b>	
<u>Нові джерела інформації:</u> - спеціалізовані банки даних; - консалтингові центри; - телебачення та радіо; - інформація для спеціальних агентів; - рекламні агентства; - внутрішня інформація.	<u>Традиційні джерела:</u> - періодична і спеціалізована література; - матеріали конференцій; - рекламні проспекти; - каталоги; - статистичні джерела; - закони, накази, постанови.
<b>Методи збирання інформації</b>	
<u>Кабінетні дослідження:</u> - вивчення джерел інформації; - вивчення звітності конкурентів; - вивчення каталогів конкурентів; - вивчення різних довідників.	<u>Польові дослідження:</u> - панельні опитування; - анкетування; - експертні оцінки; - експерименти з питань якості, реклами, упаковки товарів.
<b>Систематизація даних:</b> - створення банку даних про конкурентне середовище; - створення картотек даних про конкурентів; - створення бібліотеки конкурентних джерел; - класифікація на основі автоматизованих банків даних.	
<b>Обробка інформації:</b> - використання експертних методів; - використання аналітичних методів; - об'єднання експертних і аналітичних методів.	
<b>Передача обробленої інформації особам, відповідальним за розробку стратегії і тактики підприємства:</b> - створення зведених таблиць; - поглиблений аналіз виявлених проблем конкуренції.	
Аналіз конкурентного середовища; порівняльні дослідження конкурентів; діагностика конкурентоспроможності підприємства	
Узагальнення результатів досліджень, для розробки стратегії конкурентних переваг і вибору маркетингових засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства	

Рис. 2. Схема процесу маркетингових досліджень у сфері конкурентоспроможності підприємства

- 3) конкурентоспроможності системи управління персоналом;
- 4) конкурентоспроможності маркетингової інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження;
- 5) конкурентоспроможності системи управління маркетингом;
- 6) конкурентоспроможності фінансової сили підприємств [5].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації – це спроможність підприємства до ефективного функціонування на ринку із забезпеченням своєчасної реакції на зміни потреб і переваг споживачів на даний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, які діють на даному ринку. Процес такого управління представляє собою сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, які забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління конкурентоспроможністю, що будуть адаптовані до ринкових відносин та посилити їхню стратегічну орієнтацію на проектування ефективних маркетингових програм зі стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в детальному аналізі та подальшому вивченню методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних ринкових умовах.

### Джерела:

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2004. – 354 с.

2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с.

3. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління [Текст] / В. І. Блонська, І. В. Шморгун // Наук. вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174-180.

4. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] / А. Э. Воронкова. – Луганск : Восточноукраинский нац. ун-т, 2000. – 315 с.

5. Джерелюк Ю. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Текст] // Таврійський наук. вісник. – 2009. – Вип. 64.

6. Котельников Д. І. Управління конкурентоспроможністю [Текст] : навч. посіб. / Д. І. Котельников, С. М. Задорожна. – К. : Вид. дім “Слово”, 2004. – 168 с.

7. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Г. В. Кривенко ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2003. – 20 с.

8. Лисевич В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / В. В. Лисевич ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2004. – 20 с.

9. Міценко М. Г. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах [Текст] / М. Г. Міценко // Наук. вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 243-247.