

УДК 339.13

О.Г. Данькевич
Національний університет
харчових технологій

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено дослідженню поняття та механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Розглянуто основні трактування конкурентоспроможності підприємства. Досліджено фактори, що забезпечують формування ефективної конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах. Визначено шляхи та методи підвищення конкурентоспроможності підприємства, механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: ефективність, конкурентоспроможність, механізм, підприємство, формування.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. Всі вони становлять єдиний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який включає в себе три рівні: оперативний, тактичний та стратегічний.

У механізмі ринкової взаємодії, як на макро-, так і на мікрорівні, конкуренція виконує роль основної рушійної сили розширеного виробництва та ефективної самоорганізації. Створення міцних конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності виробників. Вітчизняні підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, а і на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, тому виникає необхідність науково-методичного забезпечення оцінки та діагностики їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища, тому обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи заходів щодо зміцнення позицій і досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках є важливими як в сучасних умовах, так і в майбутньому.

Дослідження теоретичних основ та практичного застосування механізму конкурентоспроможності підприємств знайшли своє відображення в працях вітчизняних і закордонних учених: Балабанова І.Т., Войчак А.В., Іванова Ю.Б., Поддєрьогіна А.М., Реутова В.Є., Русин-Гриника Р.Р., Фатхутдінова Р.А. та ін. При всій значущості проведених наукових досліджень, окремі питання підвищення конкурентоздатності підприємств вивчені недостатньо.

Автор статті ставить за мету вивчення механізму забезпечення конкурентоздатності підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені такі завдання: вивчення поняття та сутності конкурентоспроможності підприємства; узагальнення теоретичних основ механізму забезпечення конкурентоздатністю підприємств; дослідження факторів, що забезпечують формування ефективної конкурентоздатності підприємств.

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Вона являється найважливішою ланкою всієї системи ринкового гос-

подарства. Конкуренція — рушійна сила економічного розвитку. В сучасному економічному словнику вона визначена як змагання між виробниками (продавцями) товарів, а в загальному випадку між будь-якими економічними, ринковими суб'єктами; боротьба за ринки збуту товарів з метою одержання більш високих доходів, прибутку, інших переваг. Таке визначення повністю передає суть конкуренції як змагання.

Поряд з конкуренцією та невід'ємно від неї існує таке поняття як конкурентоспроможність. Однак в науковій літературі не існує загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності. Точно визначена лише ієрархія категорій «конкурентоспроможність»:

- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність виробника (підприємства);
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність окремих держав і їх об'єднань.

Саме слово «конкурентоспроможність» деякою мірою передає зміст поняття. Тобто, конкурентоспроможність — це здатність конкурувати, здатність успішно вести конкурентну боротьбу.

Очевидно те, що базовою категорією є конкурентоспроможність продукції. Однак найбільший інтерес для дослідження представляє конкурентоспроможність підприємства, тому що всі наступні рівні конкурентоспроможності визначаються саме конкурентоспроможністю підприємств. Конкурентоспроможність продукції є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності підприємства.

У літературі існує безліч різних визначень категорії «конкурентоспроможність підприємства», які в основному відображають тільки дві сторони конкурентоспроможності підприємства, а саме, конкурентоспроможність його продукції і порівняльне положення на ринку збуту, що також впливає з рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Виходячи із цього, найбільш повним і адекватним представляється наступне визначення, розроблене Ю.Б. Івановим. Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг [1].

На відміну від інших визначень дане визначення розглядає конкурентоспроможність підприємства не як статичну властивість системи, а як її динамічну характеристику.

Основою терміна «конкурентоспроможність підприємства» виступає категорія «конкурентна перевага», що може складатися як у низьких витратах, конкурентоспроможності продукції, ефективних методах управління, так й в успішній інноваційній діяльності, фінансовій стабільності або успіхах у сфері маркетингу. Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу розвитку і функціонування підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкурентній боротьбі.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). Конкурентна перевага — це факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних дій покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою та результатом господарської діяльності.

Вивчення категорії «конкурентоспроможність підприємства» і варіантів взаємодії підприємств у рамках однієї системи дозволяє зробити висновок про те,

що для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинне не тільки мати конкурентні переваги, але й уміло їх використовувати. Відповідно, можна уточнити визначення конкурентоспроможності підприємства в такий спосіб. Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства зберігати, розвивати існуючі або створювати нові конкурентні переваги при дійсному або запланованому збільшенні реальних доходів.

Таке визначення відображає динаміку, його елементами є конкурентні переваги, і також врахована вимога їхнього успішного використання. Отже, це визначення можна вважати найбільш прийнятним. Таке визначення припускає, насамперед, дослідження конкурентних переваг, як параметрів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

На конкурентоспроможність впливає ряд факторів, що об'єктивно впливають на підприємство, а також суб'єктивних, які залежать від команди управління підприємства, організації, цілеспрямованості робіт, пов'язаних з забезпеченням конкурентоспроможності.

Виділяють три групи факторів, що забезпечують конкурентну перевагу:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує підприємству підвищену ринкову владу, тобто може примусити ринок платити більш високу ціну;
- витрати підприємства нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить підприємство більш прибутковим;
- ключові компетенції — особливий навик чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів [2].

Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. Всі вони становлять єдину систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка включає в себе три рівні: оперативний, тактичний та стратегічний рівні.

Оперативний рівень відповідає за конкурентоспроможність продукції. Критерієм даного рівня є показник конкурентоздатності продукції. Виокремлюють такі методи оцінки: евристичний (експертний) метод; кваліметричний метод; комплексний (інтегральний) метод.

Щодо тактичного рівня забезпечення конкурентоспроможності підприємства. То він відповідає за загальний стан підприємства. Критерієм на цьому рівні є комплексний показник стану підприємства, а методи оцінки — методики комплексних оцінок фінансово-господарської діяльності підприємства.

Третій рівень відповідає за інвестиційну привабливість підприємства. Критерієм конкурентоспроможності підприємства на даному рівні є ріст вартості підприємства [3].

Отже, результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції, для розв'язання ринкових задач.

У результаті даної оцінки визначаються основні напрями зміцнення конкурентних позицій. Це:

- зміна структури використовуваних матеріалів або конструкцій продукції;
- зміна порядку проектування створення продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, системи контролю якості, збереження, упаковки, транспортування тощо;
- зміна структури і розміру інвестицій на розроблення, виробництво і збут продукції;
- зміна системи стимулювання постачальників.

Досліджуючи різноманітні визначення механізму, що подаються в економічній літературі, слід розрізняти господарський механізм і механізм дії економічних законів, адже це поняття різних рівнів.

Механізм дії економічних законів відображує об'єктивну необхідність існування економічних законів, а господарський механізм (механізм їх використання) — використання в конкретній господарській практиці.

Господарський механізм — складна суспільна система, для якої характерним є досить високий ступінь невизначеності притаманних їй зв'язків і відносин. Це відкрита, здебільшого ймовірна, непостійна система з гнучкими і переважно нестійкими внутрішніми і зовнішніми зв'язками.

Центральним у системі господарського механізму є економічний механізм, який діє через економічні інтереси та складається з комплексу економічних засобів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Таким чином, економічний механізм підприємства, з одного боку, має забезпечувати зовнішні зв'язки останнього і створювати відповідні умови отримання доходу, з іншого боку, — повинен бути спрямований на розвиток виробничих відносин у середині підприємства в існуючих нормативно-правових межах. У першому випадку принципи економічного механізму цілком визначаються особливостями господарського механізму (існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо), а в другому випадку — особливостями виробничих відносин на підприємстві. Для кращого розуміння сутності механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, необхідно більш детально розглянути його структуру. Графічне зображення етапів (рівнів) дослідження сутності механізму, підпорядкованість механізмів, що використовуються в господарській діяльності підприємства можна навести схематично.

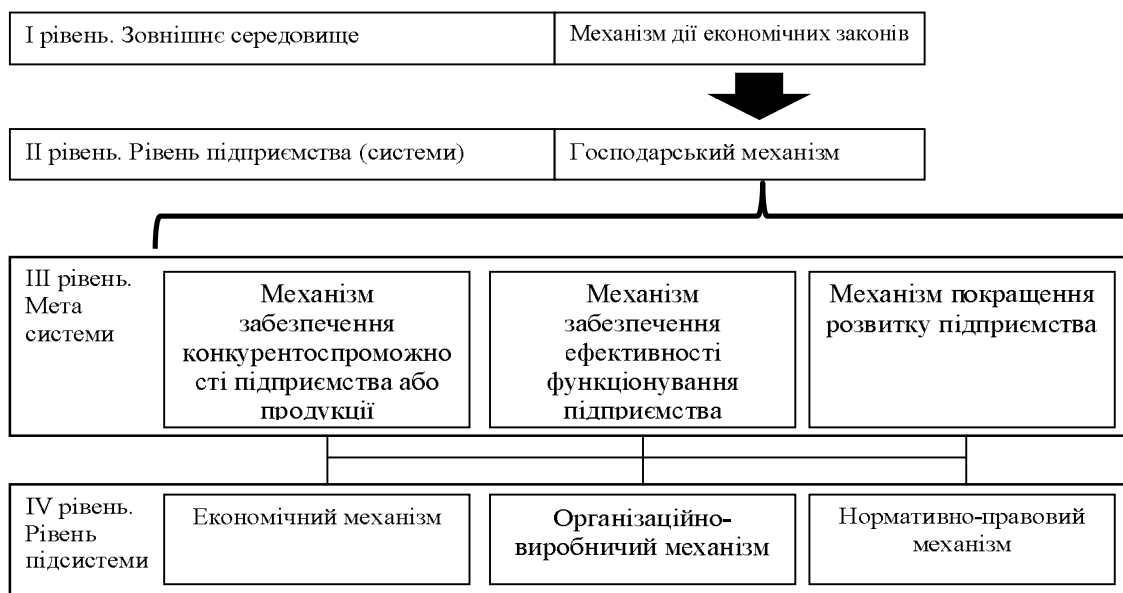


Рис. 1. Місце механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції в структурі господарського механізму

Отже з наведеного малюнку можна стверджувати, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції є складовою організаційно-економічного та правового механізму.

Господарський механізм забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку [4, 9]. Слід погодитися з думками Р.А. Фатхутдіно-

ва, А.М. Поддєрьогіна і І.Т. Балабанова які включають до складу механізму ще підсистему забезпечення [5, 6, 7]. До того ж варто додати, що механізм забезпечення конкурентоспроможності об'єкта слід розглядати з «позицій, функцій, що реалізуються в управлінні, методів, за допомогою яких реалізуються ці функції, а також з позицій збалансованості його структурних елементів».

Функція (від латинської *functio* – «виконання, здійснення») — це виконання конкретних операцій для вирішення певних управлінських задач [4].

В науковій літературі зустрічаються різні комбінації функцій управління. Проте у всіх комбінаціях функцій присутні планування, організація, мотивація і контроль. Тому використання підходу до класифікації функцій управління, прийнятий американськими науковцями Месконом М. Х., Альбертом М., Хедоурі Ф., які виходячи з логічної послідовності виконання функцій формулювання і досягнення цілей діяльності підприємства виділяють в якості основних первинні функції планування, організації, мотивації і контролю.

І.Т. Балабанов визначає економічний механізм «як систему дії економічних важелів», що виражається в реалізації функцій управління [7]. Науковець включає до складу економічного механізму такі елементи: функції управління, економічні важелі, правове, нормативне й інформаційне забезпечення. Автор розділяє думку Р.А.Фатхутдінова і вважає за доцільне включити до складу підсистеми забезпечення також ресурсне забезпечення, яке разом з правовим, науково-методичним (нормативним) й інформаційним забезпеченням складають основу формування конкурентного потенціалу і конкурентних переваг [4]. На основі виснаведених аргументів пропонуються наступні визначення.

Інструменти — засоби реалізації методів і функцій управління процесами перетворення ресурсів «на вході» в результати «на виході» системи для досягнення нею певної мети.

Важелі — комплекс інструментів управління процесами перетворення ресурсів «на вході» в результати «на виході» системи, для досягнення нею певної мети.

Отже, буде доцільно включити до складу механізму забезпечення конкурентоспроможності ще й цільову підсистему.

Таким чином, можна зробити висновок, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства або продукції є результатом реалізації тих або інших процесів.

Згідно з ДСТУ ISO 9001–2009 «під процесом слід розуміти діяльність, у якій використовують ресурси на «вході», якими можна управляти для перетворення їх в продукцію на «виході» системи, з метою досягнення поставлених цілей. Вихід одного процесу безпосередньо становить вхід іншого» [8]. У цьому визначенні підкреслюється цілеспрямований характер процесу, а також його зв'язок з цілями і необхідними для їх реалізації ресурсами. Подібний підхід до процесу, що здійснюється апаратом управління організації, а також його зв'язок з функціями був запропонований А.Файолем, який вперше розглянув процес управління як сукупність «неперервних взаємопов'язаних дій з виконання функцій, кожна з яких також являє собою процес певних дій».

Таким чином складається наступне схематичне зображення внутрішньої структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції (рис. 2) і своє визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності об'єкта господарської діяльності.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це система досягнення конкурентоспроможності підприємства, яка уособлює в собі комплекс інструментів і засобів реалізації методів та функцій управління, що формують важелі впливу на процеси в середині підприємства та індикатори, які дають змогу оцінити цей вплив для досягнення ним поставленої мети.



Рис. 2. Внутрішня структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Погоджуючись із зазначеним визначенням механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, можна виділити основні умови та організаційно-економічні заходи забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- вибір стратегічних перспектив розвитку;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів досліджень й розробок;
- забезпечення пріоритетності продукції;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- вплив безпосередньо на споживача шляхом надання грошового або товарного кредиту;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- організація інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Крім цього, в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні заходи стратегічного аналізу, пов'язаного з визначенням стратегічних перспектив, сили конкурентної позиції підприємства, а також пов'язані з оцінкою рівня конкурентоспроможності продукції і підприємства, оцінкою перспективи розвитку — масштабів зростання, стабільності місткості ринку, перспектив технології, дії ризиків тощо. Системно-цільовий підхід є базовим, на основі якого формуються подальші напрями і здійснюються конкретні дії в галузі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. В результаті дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства були виділені основні трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства». Виходячи з результатів проведеного аналізу визначення конкурентоспроможності підприємства були розділені на три групи: визначення, засно-

вані винятково на ефективності виробничої діяльності; визначення, засновані винятково на конкурентоспроможності продукції і визначення засновані на різного роду порівняльних перевагах.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. Всі вони становлять єдиний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який включає в себе три рівні: оперативний, тактичний та стратегічний рівні.

З огляду на недоліки різних підходів, конкурентоспроможність підприємства була визначена у такий спосіб. Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства зберігати, розвивати існуючі або створювати нові конкурентні переваги при дійсному або запланованому збільшенні реальних доходів.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначили як систему досягнення конкурентоспроможності підприємства, яка уособлює в собі комплекс інструментів і засобів реалізації методів та функцій управління, що формують важелі впливу на процеси в середині підприємства та індикатори, які дають змогу оцінити цей вплив для досягнення ним поставленої мети.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Управління конкурентоспроможністю підприємства*: навч. посібн. / Ю.БІванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко та ін. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. — 320 с.
2. *А.В.Войчак Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація* / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. — 2005. — № 2. — С. 50–53.
3. *Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання* / В. Є. Реутов. // *Економіка та держава*. — 2006. — №5. — С. 65–67.
4. *Р.А. Фатхутдінов Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент*. — М.Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. — 892 с.
5. *Р.А. Фатхутдинов Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие*. / М.: Изд-во Эксмо. — 2004. — 544 с.
6. *Фінанси підприємств* / під ред. проф. А.М. Поддєрьогіна. — [2-ге вид.]. — К.: КНЕУ, 2001. — 370 с.
7. *И.Т. Балабанов Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта* Изд. 2-е, доп., Балабанов И.Т. М.: Финансы и статистика. — 2001. — 208 с.
8. *Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001-2001 «Системи управління якістю. Вимоги»* [Електронний ресурс] –Держспоживстандарт України. — 2009. — Режим доступу: http://www.guds.gov.ua/document/455200/iso_9001_2009.pdf
9. *Р.Р. Русин-Гриник Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства* / Р.Р. Русин-Гриник *Науковий вісник НЛТУ України*. — 2010. — № 20/5. — 287 с.

А.Г. Данькевич

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Стаття посвячена дослідженню поняття і механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Розглянуті основні визначення конкурентоспроможності підприємства. Досліджені фактори, забезпечуючі формування ефективної конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах. Визначені шляхи і методи підвищення конкурентоспроможності і механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: ефективність, конкурентоспроможність, механізм, підприємство, формування.

A. Dankevich

Mechanism of ensuring the Enterprises competitiveness

The article deals with the concept and mechanism of enterprise competitiveness management. The authors examine the basic interpretation of enterprise competitiveness and investigate the factors that ensure the formation of an effective competitiveness in market conditions. The ways and methods of improving the competitiveness and the mechanism of ensuring the enterprise competitiveness are determined in the article.

Keywords: *efficiency, competitiveness, mechanism, ensuring, enterprise formation*

e-mail: jimp@ukr.net

Одержана редколегією 15.02.2012 р.