

**ЧОРНА Людмила Олександрівна,**  
доктор економічних наук, професор

**ШВЕД Вадим Валерійович,**  
кандидат економічних наук, доцент

### **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Дана стаття має на меті розглянути ключові питання управління конкурентоздатністю сучасного підприємства. Розкрити сутність даної економічної категорії, визначити її значення, критично проаналізувати основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Також окрема увага приділяється рівням управління конкурентоспроможністю як ключового елемента визначення конкурентної переваги.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоздатність, управління конкурентоздатністю, методи оцінки конкурентоздатності.

*This paper aims to examine the key issues of modern enterprise management competitiveness. Discover the essence of economic categories, determine its meaning, critically analyze the basic methods of evaluating the competitiveness of enterprises. Also, special attention is paid to the management level of competitiveness as a key element determining competitive advantage.*

**Keywords:** competition, competitive, competitiveness control, evaluation methods competitiveness.

---

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Система управління конкурентоздатністю підприємства визначається сукупністю елементів, що її складають. В сучасних умовах на території України відбувається посилення конкуренції, що сприяє постійному пошуку методів та інструментів покращення управління конкурентоздатністю підприємства. Конкуренція – реактивний двигун, який миттєво дає поштовх для розвитку підприємства зокрема та покращення економіки країни в цілому. Проблема управління конкурентоздатністю сучасного підприємства є актуальним питанням, оскільки саме конкурентоздатність формує систему ключових переваг підприємства і дає змогу підприємству існувати в умовах сучасного ринкового середовища та створює умови для максимізації прибутку.

Метою проведення дослідження є поглиблення теоретичних і методичних положень управління конкурентоздатністю в сучасних умовах господарювання, а також з'ясувати сутність конкурентоспроможності

## Теорія та механізм регулювання регіональної економіки

підприємства, її значення та види, проаналізувати основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних результатів.** Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін "конкуренція" з лат. *concurrentia* означає - змагання, суперництво [3].

Вітчизняні науковці досить широко підходять до трактування поняття конкуренція (таблиця 1).

**Таблиця 1. Наукові підходи до визначення сутності поняття "конкуренція".**

| Вчений                                  | Визначення поняття "конкуренція"  |
|---|---|
| Азов Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А. | Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.                           |
| Кіперман Г. Я.                          | Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.   |
| Макконнел К.Р., Брю С.Л.                | Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.  |
| Маршалл А.                              | Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.  |
| Спірідонов І.А.                         | Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку. |
| Перцовський Н.І.                        | Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.                |
| Фатхутдінов Р.А.                        | Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.                                     |
| Юр'єва Т.В.                             | Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.   |

Аналізуючи вищевикладені визначення ми можемо перейти до формулювання поняття управління конкурентоспроможністю. Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють ключові аспекти виконання функцій управління даним підприємством, які в свою чергу формують стратегію діяльності підприємства у створенні та реалізації конкурентоспроможних товарів чи послуг на відкритому ринку. При чому

варто відмітити, що сучасна наукова думка ототожнює питання конкурентоздатності та конкурентоспроможності [4].

Ключовими рисами сучасного трактування економічної конкуренції є [3]:

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

Варто відмітити, що в класифікації рівнів конкуренції в контексті управління конкурентоспроможністю, варто відійти від загальноприйнятих рівнів класифікації та приділити увагу класифікації з точки зору управління діяльністю підприємства, оскільки, як ми вже зазначали, управління конкурентоспроможністю реалізується через виконання відповідних функцій управління.

Так, діяльністю кожного підприємства можна управляти на відповідних рівнях: мікро-, мезо-, макро- і мегарівні, тому розглянемо управління конкурентоспроможністю на основі цих самих рівнів:

– мікрорівень управління підприємством та конкуренції варто розуміти як горизонтальну конкуренцію між підприємствами однієї галузі. Предметом такої конкуренції можуть виступати аналогічні товари та послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому.

– мезорівень управління підприємством та конкуренції варто розуміти як горизонтальну конкуренцію між підприємствами різних галузей. Предметом такої конкуренції можуть виступати суміжні та пов'язані товари чи послуги, а результатом може виступати визначення орієнтовної норми прибутку у певному секторі економіки чи певному ринку.

– макро- та мегарівні управління підприємством та конкуренції охоплюють конкуренцію між державами чи їх регіональними угрупованнями. В даному випадку конкуренцію слід розглядати як міждержавне суперництво за створення сприятливих умов для ведення бізнесу на міжнародному ринку відповідних товарів чи послуг, і, як наслідок підвищення якості життя населення та багатства держави [1].

Тобто, визначення відповідного рівня конкуренції дасть змогу підприємству більш структуровано та ефективно розподіляти власні ресурси та будувати відповідну стратегію діяльності.

В контексті управління конкурентоспроможністю підприємства варто також розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності, оскільки за їх допомогою можна адекватно оцінити реальні конкурентні можливості та переваги підприємства на відповідному рівні та побудувати ефективну систему управління (рис 1.).



**Рис.1. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.**

Проаналізуємо наведені вище методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, метод переваг полягає у оцінці конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння ключових його характеристик, властивостей товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності. Тобто даний метод дає змогу досить швидко оцінити конкурентний стан підприємства та реалізувати відповідні управлінські дії для його оптимізації.

При цьому слід пам'ятати, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги в діяльності підприємства. Зовнішня конкурентна перевага базується на ключових якостях товару, що створює відповідну цінність для покупця за рахунок зменшення його витрат чи підвищення ефективності його діяльності. Внутрішня конкурентна перевага - це перевага підприємства стосовно витрат чи управління, яка створює цінність для товаровиробника, дозволяє знизити собівартість більшою мірою, ніж пріоритетний конкурент. Тобто в контексті управління конкурентоспроможністю варто відмітити, що підприємству менш витратно та більш ефективно управляти саме внутрішніми перевагами, що в свою чергу має знаходити відображення в побудові відповідної стратегії діяльності.

Наступним, досить широко поширеним методом оцінки є структурний та функціональний методи. Згідно зі структурним підходом оцінити становище можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, і бар'єрів для компаній, що входять на галузевий ринок. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний. Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут товару, ефективно управління фінансами.

Аналіз даного методу знову ж таки, дає нам розуміння того, що підприємство в контексті управління конкурентоспроможністю має більшу увагу приділяти саме внутрішнім факторам, як більш прогнозованим та керованим.

Наступні методи є менш поширеними через складність їх застосування в умовах нестабільного ринкового середовища та надмірної зарегульованості діяльності. Так, метод профілів полягає в виявленні різних критеріїв задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, встановлення їх ієрархії та порівняльної важливості у межах спектра характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі. Основний недолік "методу профілів" полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний лише для підприємств, які випускають один вид продукції, тобто підприємство не зможе досить швидко відреагувати на зміни ринкового середовища діяльності.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Основним матричним методом оцінки є SWOT - аналіз (по першим буквам: сила, сильні сторони; слабкість, слабкі сторони; можливість). Ціль даного методу полягає у виявленні ключових напрямків маркетингових зусиль, на яких можливо досягти конкурентних переваг та нівелювати загрози, які існують. Даний метод оцінки також не є досить ефективним оскільки підприємство не може в повній мірі управляти факторами впливу, які аналізуються.

Найменш розповсюджений метод є метод інтегральної оцінки. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва. Даний метод майже не використовується через свою складність застосування та відсутністю чітко прогнозованої кореляції між показниками оцінки, що в свою чергу не дає змогу в повній мірі використовувати його дані в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства [5].

Варто зазначити, що кожен з цих методів не є досконалим і потребує використання у сукупності з іншими методами, що дасть змогу прийняти більш ефективне на зважене управлінське рішення.

Алгоритм управління конкурентоспроможністю вимагає від підприємства відповідних дій для підвищення її рівня через реалізацію відповідних управлінських рішень. Так, ми можемо сформулювати типові заходи для покращення конкурентоспроможності підприємства:

- підвищення техніко-економічних і якісних показників продукції підприємства;
- орієнтація якості та техніко-економічних параметрів продукції на вимоги споживачів;
- виявлення і забезпечення переваг продукту порівняно з його заміниками;
- виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які випускаються конкурентами, і використання одержаних результатів у діяльності фірми;
- визначення можливих модифікацій продукту;
- виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;

## **Теорія та механізм регулювання регіональної економіки**

- віднаходження і використання нових пріоритетних сфер використання продукції;
- пристосування продукції до роботи в різних (у тому числі екстремальних) умовах;
- диференціація продукції;
- посилення впливу на споживачів (просування).

Наведений вище перелік типових заходів дасть змогу підприємству критично підійти до напрямів підвищення власного рівня конкурентоспроможності, що може бути визначений на основі вищенаведених методів оцінки та, як наслідок, призвести до прийняття відповідного управлінського рішення, що відповідним чином вплине на всю систему управління діяльністю підприємства.

**Висновки та перспективи подальших наукових досліджень.** Проблема конкурентоспроможності має в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного та соціального життя в будь-якій країні загалом та на конкурентному підприємстві зокрема. Потенційні можливості підприємства є головними в боротьбі з конкурентами. Розуміння рівня конкуренції та ключових конкурентних позицій, а також реалізація відповідних заходів, дасть змогу підприємству сформулювати раціональні підходи до управління та використати визначені переваги на власну користь.

### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко. – К.: КНЕУ, 2006. — 527 с.
2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посіб. / І.І. Дахно, Г.В. Бабіч, В.М. Барановська [та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
3. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія за заг. Редакцією О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013 – 470 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Фатхутдинов Р. А. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. –544с.
5. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг / О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. — К.: Центр учбової літератури, 2011. —364 с.