

**ПРОБЛЕМА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ**

**Ірина Лисакова**  
**Катерина Жигалюк**  
Київ

*У статті висвітлюється проблема конкурентоспроможності сучасних закладів культури. Розглянуто визначення понять «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність». Взагалі конкуренцію прийнято розглядати як економічне змагання виробників однакових видів продукції (послуг) на ринку за залучення більшої кількості покупців (споживачів) та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Зазначається важливість розгляду даного питання в соціокультурній сфері. Акцентується увага на специфічності конкурентоспроможності для закладів культури та її важливість для повноцінного функціонування соціокультурних закладів в умовах сучасного ринку послуг.*

*Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, соціокультурні заклади.*

Створення умов для творчого розвитку особистості, гарантованих міжнародними правовими документами та законодавством України, зокрема, Законом «Про культуру», вимагає розвитку великої кількості закладів культури, незалежно від їх форми власності, виду залучених коштів, різноманітності цілей та завдань діяльності. Якість культурних послуг забезпечується, серед іншого, конкурентною боротьбою закладів культури різного профілю. В умовах ринкового господарювання конкуренція стає гострою проблемою в сфері культури, оскільки цей ринок стрімко розвивається, характеризується нерегульованими попитом і пропозицією, наявністю ринкової нерівноваги на користь масової культури. Ситуація ускладнюється тим, що конкурентна погоня за збагаченням та комерційним успіхом важко суміщається з етико-естетичними принципами та місією закладів культури. Третя проблема – це розуміння факту, що в культурі існує найвищий з можливих рівнів конкуренції. Отже, проблема конкурентоспроможності закладів культури лежить не тільки в площині економічній, але й в етичній, що не може не відбиватися на характері діяльності менеджерів соціокультурної сфери.

На ринку соціокультурних послуг, як і на будь-якому іншому ринку, діють його суб'єкти. В даному випадку, це – споживачі, державні або приватні заклади соціокультурної сфери, а також держава, яка здійснює політику в даній сфері. Кожен з суб'єктів ринку має свої інтереси: споживач – прагне задовольнити культурні потреби, які є для нього актуальними на цей момент; держава – створити умови для функціонування закладів в соціокультурній сфері; самі заклади прагнуть надавати такі послуги, які були б затребуваними на ринку. Ці сили не завжди діють в одній площині, і таким чином ускладнюють процеси конкуренції.

Попит і пропозиція – два основні поняття в сфері ринкових відносин. З одного боку, необхідно надавати такі послуги, які б задовольняли вимоги споживачів, а з іншого – постійно слідкувати за розвитком та змінами на ринку соціокультурних послуг, щоб швидко реагувати на виникнення нових потреб та створення нової послуги, яка б змогла задовольнити дані потреби споживачів. Отже, одним з вирішальних моментів конкурентоспроможності на ринку є «передбачення» попиту та широта пропозиції

культурного продукту. На перший план виходить здатність закладу культури зайняти своє унікальне місце в ринковій мережі.

Взагалі конкуренцію прийнято розглядати як економічне змагання виробників однакових видів продукції (послуг) на ринку за залучення більшої кількості покупців (споживачів) та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Вперше сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції) Адам Сміт у своїй теорії конкуренції, що була узагальнена у праці «Дослідження про природу й причини багатства народів» (1776). Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д. Рікардо, Д. Міль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф. Хайек, Ф. Найт, К. Макконелл, С. Брю, М. Портер, Г. Азоев, Ю. Коробів, Л. Раменський, Д. Юданов та інші вчені, внесли певні корективи до моделей конкуренції [1]. Але проблема конкуренції та конкурентоспроможності на специфічному «подвійному» ринку культури досі є недостатньо розробленою.

Рівень конкурентоспроможності визначають конкурентні переваги, які в науковій літературі трактуються як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

Більш точно економічне визначення конкурентної переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу (Konkurentospromozhnist pidpryyemstva). Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари (послуги), які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Таким чином, з точки зору системного підходу конкурентоспроможність може бути представлена у вигляді властивості виробничо-економічної системи (якою і є підприємство) змінювати траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища

з метою збереження і розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг.

Для конкурентоспроможності характерні такі ознаки:

– *релевантність* – конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

– *відносність* – конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку;

– *динамічність* – часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Чинниками конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його [4]

В економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

*Перший рівень* – менеджери дбають лише про випуск продукції (послуг), на споживача не зважають.

*Другий рівень* – менеджери прагнуть, щоб продукція (послуга) підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.

*Третій рівень* – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають так званими «законодавцями» на яких рівняються у галузі.

*Четвертий рівень* – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем» на даному ринку [2].

Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

– виробничий – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, послуг якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

– маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару(послуги), ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

– фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

– інноваційний – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт власними силами, використання запозичених результатів, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

– кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

– управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємств [4].

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

– комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

– системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;

– об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

– динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

– безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності;

– оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому [4].

Чинники, що визначають конкурентоспроможність класифікують за такими ознаками:

– *Залежно від місця виникнення* (по відношенню до підприємства) чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на: внутрішні (чинники внутрішнього середовища підприємства, або – ендогенні чинники); зовнішні (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Іншими словами, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх чинників не залежить від діяльності підприємства і зумовлюється станом зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу, принаймні, на три групи:

1. Галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2. Макроекономічні, тобто чинники, що відображають умови функціонування національних економік;

3. Чинники світової економіки.

– *Залежно від сфери походження* чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.

– *Залежно від свого характеру* чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються: загальні (здійснюють вплив на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку), специфічні (ті, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку), індивідуальні

(дія цих чинників обумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства) чинники.

– *Залежно від тривалості дії* чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на постійні – визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

– *Залежно від ступеню взаємозумовленості* чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на незалежні, тобто первинні (самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій) та похідні (вторинні), що являють собою опосередкований результат дії первинних чинників. З точки зору управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні чинники, у той же час при цьому слід враховувати ймовірні зміни похідних.

– *Залежно від ступеню корисності* чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на: стимулюючі – чинники, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства; дестимулюючі – чинники, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності.

– *Залежно від ролі чинників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства* вони поділяються на основні та другорядні.

Як було відмічено на початку, конкуренція в соціокультурній сфері проявляється у якості надання послуг, привабливості даних послуг для споживачів, конкуренцією самих закладів виробників послуг різної форми власності, конкуренція за можливих споживачів послуг, конкуренція за залучення висококваліфікованих працівників, конкуренція за вихід на міжнародний ринок, тощо.

Конкурентоспроможність визначається відповідністю або невідповідністю суб'єкта ринку соціокультурних послуг умовам суперництва в ринковому середовищі. Загалом, конкурентоспроможність соціокультурних закладів можна визначити як набір наявних переваг, використання яких дозволить зайняти вигідну позицію на конкурентному ринку. Також, конкурентоспроможність можна визначити ще як рівень привабливості послуги для споживачів, які є безпосередніми учасниками ринку, що здійснюють вибір на споживчому ринку, керуючись власними інтересами та системою індивідуальних переваг. Критерієм вибору тієї чи іншої послуги може виступати вартість пропонованої послуги, імідж та рейтинг закладу, географічний чинник, унікальність закладу, тощо.

Для закладів культури можна визначити такі переваги, які забезпечуються даними факторами: трудовими ресурсами, природними ресурсами, фінансовими ресурсами, технічними ресурсами, технологічними ресурсами і т. д. Такі переваги проявляються у високій кваліфікації персоналу, матеріально-технічній базі, об'єктів соціальної інфраструктури. А також, можна виділити конкурентні переваги, які базуються на розвинутому інноваційному середовищі, нових організаційно-інституціональних формах, унікальності товару, тобто послуг і технологій. Вони проявляються через проведення форм роботи із застосуванням новітніх наукових здобутків, використання сучасних технологій в даній сфері діяльності, нових форм навчання, рекламна діяльність, тощо.

Варто зупинитися на одній з ключових проблем конкурентоспроможності закладів культури: кадрової, адже заклад – це, насамперед, його працівники. Провідною якістю менеджера в закладі культури є, безумовно, висока адаптивність, вміння навчатися. Не менш важливою є здатність виконувати завдання при недостатності матеріально-технічних ресурсів, тобто здатність замінити ці ресурси духовними – мотивацією та творчістю. І третє – багаті культурні можливості, що забезпечуються освітою, доповнені особистісними емоційними відносинами менеджера з цінностями культури та людьми, як з цілісним «космосом», в межах якого розвивається його діяльність. Власне, тип спеціаліста, що поєднує в собі ці три якості, і є основною рушійною силою конкурентоспроможності закладів

культури будь-якого профілю.

Оскільки умови діяльності закладів культури характеризуються сполученням комерційних та некомерційних видів діяльності, менеджер цієї сфери має не тільки знати чинники підвищення конкурентоспроможності свого закладу, а й чітко уявляти специфіку культурного продукту та діяльності з його створення (цілі створення, індивідуальність, нестандартність, неповторність, унікальність продукту; ціноутворення; відповідність цінностей естетичним, а не економічним критеріям; не завжди матеріалізований вид продукту; складності його просування та реалізації; подвійність самого ринку) (Tulchinskiy, Shekova 2009) [3]. Крім того, слід враховувати, що в своїй діяльності заклади культури мають бути конкурентоспроможними, формуючи та водночас задовольняючи «піднесені» («узвищені») інтереси та потреби людей. Не меншою проблемою для підвищення конкурентоспроможності закладів культури є те, що в своїй діяльності заклади мають пом'якшувати залежність споживання культурного продукту від платоспроможності населення; реалізовувати культурні послуги для якомога більш широкого кола людей; забезпечувати охорону та примноження цінностей культурного середовища; підвищувати соціальну захищеність своїх працівників. Все це сполучається із завданнями утримувати матеріальну базу закладів культури в належному стані, примножувати та розвивати її, розповсюджувати свою мережу, робити її все більш комфортною для відвідувачів. В цих складних обставинах діяльності конкурентоспроможність напряму залежить від маркетингу, зорієнтованого на споживача, з одного боку, та (що найважливіше) – створення культурного продукту та споживача, здатного оцінити цей продукт. Отже, конкурентоспроможність сучасного закладу культури багато в чому залежить від такої його діяльності, в якій і культурний продукт, і його споживач створюються одночасно.

Проблема конкурентоспроможності є багатогранною та актуальною для культурної ситуації в Україні та цілому світі. Одні автори полемічних статей стверджують, що «протестантська етика» ринкових відносин в їх комерційному, західному варіанті абсолютно неприйнятна для людей, що сформовані «православною» етикою совісті, співчуття, колективізму. Інші вважають, що саме здорова та чесна конкуренція є запорукою збереження національної культури. Заклади культури мають визначитися в своїх пріоритетах стосовно конкурентоспроможності, оскільки інакше не зможуть повноцінно відповідати вимогам сучасного споживача та запропонувати йому ту послугу, яка б в повній мірі задовольнила його.

#### *Література:*

1. Конкуренція. Еволюція поглядів на конкуренцію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/14/1227.html>
2. Конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/26099/>
3. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. 4-е изд., испр. и доп. – СПб. : Издательство «Лань»; «Издательство «Планета музыки», 2009. – 528 с.
4. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm>

#### *References:*

1. Konkurenciya. Evolyuciya poglyadiv na konkurenciyu [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu <http://library.if.ua/book/14/1227.html>
2. Konkurentospromozhnist pidpryyemstva [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu <http://buklib.net/books/26099/>
3. Tulchinskiy G. L., Shekova E. L. Menedzhment v sfere kulturyi: Uchebnoe posobie. 4-e izd., ispr. i dop. – SPb.: Izdatelstvo «Lan»; «Izdatelstvo «Planeta muzyiki», 2009. – 528 s.

4. Systema ta proces upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Elektronnyj resurs]. – Rezhy m dostupu <http://proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm>

*В статье освещается проблема конкурентоспособности современных учреждений культуры. Рассмотрены определения понятий «конкуренция», «конкурентные преимущества», «конкурентоспособность». Вообще конкуренцию принято рассматривать как экономическое соревнование производителей одинаковых видов продукции (услуг) на рынке за привлечение большего количества покупателей (потребителей) и получение максимального дохода в краткосрочном или долгосрочном периодах. Поскольку конкурентоспособность предприятия характеризует степень реализации потенциальных возможностей предприятия по достоянию и содержанию на протяжении длительного периода времени конкурентного преимущества, то под конкурентоспособностью следует понимать не только текущую эффективность, но и динамику приспособления предприятия к изменяющимся условиям внешней среды. Отмечается важность рассмотрения данного вопроса в социокультурной сфере. Акцентируется внимание на специфичности конкурентоспособности учреждений культуры и ее важности для полноценного функционирования социокультурных учреждений в условиях современного рынка услуг.*

*Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, социокультурные учреждения.*

*The article deals with the problem of competitiveness of modern cultural institutions. We consider the definitions of «competition», «competitive advantage», «competitiveness». General competition taken regarded as economic competition producers identical products (services) in the market by attracting more customers (consumers) and maximize profit in the short or long run. Since the competitiveness characterizes the degree of realization of potential business opportunities for heritage and maintenance for a long period of competitive advantage, under competitiveness should be understood not only current performance, but also the dynamics of enterprise adjustment to changing environmental conditions. Noted the importance of consideration of this issue in social and cultural spheres. Attention is focused on competitiveness specificity for cultural institutions and its importance for the proper functioning of the cultural institutions in today's market services.*

*Key words: competition, competitiveness, social and cultural institutions.*