

**М.Р. Ярмак, здобувач наукового ступеню**  
**Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва**

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ НЕЮ**

*У статті розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю підприємств, узагальнено наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства та виділено додаткові.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкуренція, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю підприємства, функції управління.

**Постановка проблеми.** Об'єктивний процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання і їх швидкої адаптації до нових умов. Актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств зростає в результаті інтеграції України в міжнародні організації і подальшого розвитку ринкової економіки. В умовах націленості України на інтеграцію в світову економічну систему альтернативи підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств не існує. Рішення даної проблеми є можливим не тільки на підставі світового досвіду, але і при усвідомленні українськими підприємствами маркетингу як філософії бізнесу. Все вищесказане визначає необхідність дослідження підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В сучасній світовій літературі теоретичні проблеми конкуренції і конкурентоспроможності досліджуються досить широко, проте автори ще не прийшли до єдиної думки щодо визначення конкурентоспроможності. Визначення цього поняття розкривається в працях таких зарубіжних дослідників: Ж. Ламбена, М. Портера, Ф. Котлера, Р. Фатхудинова та інших. Різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності об'єктів є предметом дослідження вітчизняних авторів, таких як Г.Л.Азоев, Л.В. Балабанова, С.М. Бондаренко, О.Є. Кузьмін, І.О. Піддубний, А.Ю. Юданов, І.В. Смолін, А.С. Філіпенко, А.В. Шегда та інших [1-8]. В їх працях розглядається питання діяльності підприємства в умовах конкуренції, оцінки і підвищення

конкурентоспроможності підприємства і його продукції, класифікації чинників конкурентоспроможності національної економіки, підприємств і продукції.

**Формулювання цілей статті.** Цілями статті є узагальнення теоретичних засад щодо управління конкурентоспроможністю підприємства та узагальнення наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі життєвого циклу економіки України проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває все більшого значення, адже на ринку загострюється конкурентна боротьба між підприємствами. Для виживання та досягнення домінуючих позицій лідера в галузі необхідно вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю підприємства, активно нарощувати конкурентні переваги, постійно досліджувати і аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства, а отже бути гнучким і швидко реагувати на всі зміни.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції[1].

Конкурентоспроможність підприємства [2]:

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

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, 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 представленою 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.

Складність і неоднозначність сутності управління конкурентоспроможністю підприємства зумовила той факт, що останнім часом багато дослідників розходяться у думці щодо його трактування (таблиця).

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможністю є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства. Однак, управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Конкурентоспроможність підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління [3].

За своїм предметним змістом управління конкурентоспроможністю стосується діяльності підприємства на ринку, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування свого ресурсного потенціалу. Тобто основною особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства є його орієнтація на майбутнє. Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлюється, насамперед, триваючими швидкими змінами зовнішнього середовища, виникненням важко передбачуваних економічних і фінансових ситуацій [4]. Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності[5].

**Варіанти трактувань терміна «конкурентоспроможність підприємства»**

Автор(и)	Визначення
Азоєв Г. Л. [1, с. 29].	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Балабанова Л. В. [7, с. 29-30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко С. М. [11, с. 5 – 6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [37, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Піддубний І.О., Піддубна Л.І. [50, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Юданов А.Ю. [60, с. 11]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Смолін І. В. [64, с. 12]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.
Фатхудинов Р. А. [69, с. 22]	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності [6].

Складність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, зумовлює необхідність використання глибинних наукових підходів.

Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства:

1. Класичні підходи (системний, процесний, ситуаційний);
2. Специфічні підходи (логічний, маркетинговий, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, функціональний, структурний, нормативний, логістичний) [1-8].

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Зазначені підходи управління конкурентоспроможністю підприємства не розглядають два важливих аспекти діяльності підприємства: ресурси та виробничо-збутова діяльність організації. Взявши за основу ці елементи, можна виділити додаткові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства:

1) виробничо-збутовий – посилення уваги управлінського апарату підприємства до ланцюга «виробник-продукція-споживач», а саме вдосконалення аспектів виробництва продукції та забезпечення ефективних ліній збуту;

2) ресурсний – увага керівництва підприємства зосереджується на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами кожного з етапів виробничої системи «вхід-процес-вихід». Необхідним є: розрахунок мінімального обсягу ресурсів, який забезпечить максимальний обсяг виробленої продукції; рівень ресурсозабезпечення підприємства.

**Висновки.** Таким чином, конкурентоспроможність підприємства це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до

ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

У свою чергу поняття управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, що спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Разом з тим узагальнення наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства дало змогу запропонувати додаткові: виробничо-збутовий та ресурсний, врахування яких допоможе вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Бібліографічний список:** 1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісн. Тернопільського нац. екон. ун-ту. – 2008. – № 1. – С. 69–78. 2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. – 208 с. 3. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. – 294 с. 4. Бондаренко С.М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства: Стратегія економічного розвитку України / С.М. Бондаренко. – Наук. зб. ред. О.П. Степанов. – К.: АСК, 2008. – Вип. 7. – 408 с. 5. Грозний І. Діагностика конкурентних переваг промислового підприємства / І. Грозний // Схід. – 2007. – № 2 (80). – С. 57–63 6. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підп-тва: Підруч. для студ. вищих навч. закл. / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л.: Компакт-ЛВ, 2010. – 302с. 7. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / І.О. Піддубний, Л.І. Піддубна. Харківський національний економічний ун-т. – Х.: ВД «Інжек», 2007. – 270 с. 8. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – 3-е изд. испр. и доп. – М.: Гном и Д, 2008. – 354 с. 9. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посібник / І.В. Смолін. – Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2009. – 204 с. 10. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхудинов. – М.: ИНФРА, 2010. – 312 с.

**М.Р. Ярмач. Конкурентоспособность предприятия и обобщения научных подходов по ее управлению.** В статье рассмотрены

теоретические основы конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью предприятий, обобщены научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия и выделены дополнительные.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, конкуренция, конкурентные преимущества, управление конкурентоспособностью предприятия, функции управления.

**M.R. Yarmak. The competitiveness of an enterprise and generalization of scientific approaches to its management.** The aim of the work is theoretical foundation, development of methodological regulations and scientific and practical recommendations as for the competitiveness management of agricultural enterprises.

Theoretical bases of competitiveness and its management of the enterprises are examined in the article. It is determined that the competitiveness of an enterprise can be defined in the most generalized manner as a potential or realized ability of an economic entity for effective long term functioning in relevant environment and competitiveness management of an enterprise is the process of realization of certain totality of managerial functions, that is goal setting, planning, organization, motivation and controlling the activity of competitive advantages that form and provide vital functions of an enterprise as a subject of economic activity. In the article it is proved that at present moment of Ukrainian economic life cycle the problem of the enterprises competitiveness increasing becomes more and more important because business struggle between the enterprises is sharpening at the market. Classical and specific scientific approaches to competitiveness management of an enterprise are examined and generalized in the article. It was determined that these approaches don't consider two important aspects of an enterprise activity, namely the resources and production and sale activity of an organization. Based on these elements, it was singled out the supplementary approaches to manage the competitiveness of an enterprise, that is production and sale and resource one. Taking into consideration these approaches will help to improve and refine the process of competitiveness management of an enterprise.

**Key words:** competitiveness of an enterprise, competition, competitive advantages, competitiveness management of an enterprise, managerial functions.