

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІ І ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто основні економічні умови забезпечення конкурентоспроможності. Визначено ключові чинники впливу на формування конкурентних переваг підприємства, що забезпечують конкурентоздатність його продукції. Виявлено визначальні складові управлінського впливу на формування конкурентоспроможності, що базуються на забезпеченні стабільних результатів діяльності. Проаналізовано процеси і ресурси, що забезпечують створення конкурентних переваг, а також чинники конкурентоздатного управління підприємством.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, управлінські чинники впливу, конкурентна перевага, інтегрований показник конкурентоспроможності, споживач, конкурентна боротьба, методи управління.*

Трансформаційні процеси, що динамічно змінюють стан економіки України, а також результати їх впливу свідчать про зміну багатьох уявлень про існуючі потреби суспільства і способи їх задоволення. Україна, обравши в якості ключового орієнтира розвитку побудову соціально спрямованої ринкової економіки, визначила своє ставлення до забезпечення високих стандартів якості та конкурентоспроможності продукції і послуг як одного із головних напрямків суспільної діяльності. Організація й економічні передумови забезпечення конкурентоспроможності охоплюють широкий спектр складових цього поняття і обумовлюють необхідність їх глибокого розуміння, дослідження та використання.

Важливість побудови конкурентоспроможної економіки сприяла появі у складі наукових досліджень категорії “конкурентоспроможність”, але, виходячи зі стану і рівня конкурентоспроможності підприємств України, бачимо, що на цьому етапі така проблема ще й досі *залишається гострою* і потребує концентрації управлінських, організаційних та інших видів зусиль і ресурсів для її вирішення.

У складі чинників, покликаних змінити існуючий стан, є недостатність уваги до поглибленого аналізу формування конкурентоспроможності підприємства як інтегрованої оцінки діяльності, у формуванні та забезпеченні якої беруть участь усі структурні елементи і складові виробничої системи суб'єктів господарювання [1, с. 59–60]. В сучасних умовах господарювання для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності і максимальної ефективності використання ресурсів вітчизняним підприємствам необхідно постійно орієнтуватись на динамізм і виклики зовнішнього середовища функціонування. Удосконалюючи діючий механізм формування конкурентних переваг шляхом комплексного вирішення цієї проблеми, необхідно застосувати інноваційні підходи, методи і технології управління, пріоритетом має бути управління як складовою системою менеджменту підприємства.

Науковим підґрунтям продовження досліджень науковців за визначеною проблемою є численні праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Питання оцінки конкурентоспроможності та розробки систем управління нею *розглянуто у працях* Д. Аакера, Г. Л. Азоєва,

І. Ансоффа, А. Є. Воронкової, В. М. Гейця, П. Дойля, Ю. Б. Іванова, Б. Є. Кваснюка, М. О. Кизима, Ф. Котлера, Є. Н. Кузьбожева, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, І. П. Отенко, В. С. Пономаренка, М. Портера, О. М. Тридіда, О. М. Тищенко, Р. О. Фатхутдінова, А. Чандлера, О. П. Челенкова, В. Г. Шинкаренка, Й. Шумпетера та інших вчених. Питанням формування методичних підходів до діагностики і розробки управлінських заходів із забезпечення конкурентоспроможності присвячені праці І. О. Бланка, А. С. Вартанова, А. Є. Воронкової, Ю. Б. Іванова, М. О. Кизима, Б. Коласса, І. Маріона, М. Мескона, К. Наварі, В. С. Пономаренка, В. Ш. Раппопорта, Ж. Рішара, Ф. Б. Ріполь-Сарагосі та ін. Проте питання визначення впливу управлінських чинників на забезпечення конкурентоспроможності залишається не достатньо дослідженим.

*Метою дослідження* є обґрунтування шляхів формування конкурентоспроможності продукції та конкурентних переваг підприємства з огляду на підвищення ролі і впливу системи управління на ці процеси.

Забезпечення високого рівня адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів залежить від ефективного використання концепцій управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як складову загального менеджменту, що спрямовується на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності суб'єктів господарювання [2, с. 25].

Теоретичною основою практичних досліджень 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, а саме процесного, системного, ситуаційного та ін.

Поняття "конкурентоспроможність" було введено в наукову економічну літературу М. Є. Портером і до сьогоднішнього дня залишається базовим в управлінні будь-якою економічною системою, зокрема підприємством, та буде визначати її місце по відношенню до інших економічних систем до тих пір, поки її конкурентні переваги будуть суттєво випереджувати відповідні показники економічних систем, що є аналогічними за сферою і масштабами діяльності. Конкурентна перевага характеризується М. Є. Портером як "ефективність використання ресурсів" [3, с. 126–127], де критерієм є рентабельність виробництва. Конкурентні переваги для будь-якого підприємства існують тоді, коли є можливість досягти більш високого рівня рентабельності продукції і виробничо-підприємницької діяльності порівняно з конкурентами. Отже, цей економічний показник свідчить про ефективність використання наявної у розпорядженні підприємства ресурсної бази, вищої для визначеного виду діяльності чи галузі, сегмента ринку чи окремих підприємств. Конкурентні переваги визначаються переліком показників та характеристик, що засвідчують якість кінцевого продукту підприємства та наявність умов для досягнення вищого рівня показників відносно досягнутих конкурентами. Рівень конкурентоспроможності підприємства трактується як перевага продукції одного підприємства над аналогічною продукцією у конкурентів.

Узагальненим показником конкурентоздатності є інтегральний показник, який охоплює сукупність виробничих, соціальних, управлінських якісних і кількісних характеристик, які складають потенціал суб'єкта господарювання, що створює необхідні умови для виготовлення високоякісного кінцевого продукту.

Конкурентоспроможність як інтегрований показник можливо розглядати в статичі і динаміці. В статичі він свідчить про існуючий стан якості виробничо-економічної системи підприємства. Характеристика конкурентоспроможності в динаміці представляє собою рух процесів щодо створення конкурентних переваг за рахунок ефективної взаємодії у часі і просторі сукупності виробничих, соціальних, управлінських чинників, що створюють сприятливі умови для виробництва та реалізації продукту і характеризують ступінь задоволення потреб споживачів.

Вирішення завдань посилення впливу та підвищення використовуваних ринкових і ресурсних можливостей підприємств, забезпечення їх конкурентних переваг та задоволення зростаючих потреб споживачів порівняно з підприємствами-конкурентами на певному ринку не можуть бути визначені без участі і цільової спрямованості діяльності органів управління.

Управлінський вплив на формування конкурентоспроможності будь-яких підприємств визначається спроможністю системи управління забезпечити на тривалому проміжку часу функціонування стабільні результати діяльності на основі раціонального використання власних ресурсів, ефективної взаємодії з іншими підприємствами, законодавством, банківським сектором, іноземними і вітчизняними інвесторами щодо користування виробничими, фінансовими та інвестиційними ресурсами, формування конкурентних переваг по відношенню до близьких за сферою й обсягами діяльності економічних систем з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників навколишнього середовища. Перелік основних з них наведено на рис. 1.



Рис. 1. Чинники впливу на забезпечення конкурентоздатності процесів управління підприємством

Виходячи з рис. 1, найбільш впливовим на склад визначених чинників є апарат управління (керівники різних рівнів і фахівці), що обумовлює пріоритети відповідальності управління за забезпечення конкурентоспроможності.

Для здійснення управлінських впливів, у свою чергу, необхідна постійна оцінка рівня та моніторингу показників формування конкурентних переваг підприємств, своєчасне коригування яких здатне вплинути на умови їх якісного досягнення. У складі показників діяльності підприємств, що впливають на їх конкурентні переваги, вчені виділяють: техніко-екологічні; виробничі; реалізаційні; маркетингові; професійно-кваліфікаційно-кадрові; інноваційно-інвестиційні; організаційно-економічні; управлінські; науково-технічний потенціал [4, с. 80].

Вирішуючи проблеми конкурентної спроможності підприємства, слід пам'ятати, що між показниками конкурентоспроможності та ефективності функціонування існує взаємопідтримуючий і тісно взаємозалежний зв'язок, який необхідно враховувати при визначенні стратегічних та тактичних заходів із формування конкурентних переваг як першочергової умови і чинника формування динамічного та сталого економічного розвитку з належним рівнем ефективності його діяльності. При оцінці конкурентоспроможності підприємств це спонукає до використання економічних, фінансових, технічних інших результуючих показників їх діяльності, за сукупністю яких складається уявлення про підприємство як конкурентний суб'єкт ринкового господарювання.

Згідно з теорією ефективною конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб, тобто створені максимально сприятливі умови для забезпечення високого рівня ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Склад показників для оцінювання доцільно розглядати за спорідненими ознаками чи видами показників подальшим розрахунком узагальненого інтегрального показника конкурентоспроможності. Такий метод розрахунку належить до комплексних методів оцінки, що створює аналітичне підґрунтя інструментів, методів і механізмів подальшого підвищення конкурентоспроможності із застосуванням результатів зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та із середньогалузевими показниками.

Перелік основних показників діяльності підприємств, які можуть бути кількісно розраховані, наведено в табл. 1. Їх не можна вважати повністю достатніми для вичерпної оцінки, хоча в першому наближенні вони вже створюють уявлення не тільки про місце підприємства серед підприємств-конкурентів, а також дають змогу конкретизовано підійти до розробки заходів із підвищення конкурентних переваг у майбутньому.

Наведена система оцінювання показників конкурентоспроможності підприємства розраховується у відносних показниках (темпах змін), що дає змогу визначити її інтегральну оцінку за формулою:

$$K_{ni} = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdot \dots \cdot x_n},$$

де  $K_{ni}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  – локальні показники конкурентоспроможності.

Для створення поглибленого уявлення про складові локальні показники інтегральної оцінки доцільно здійснювати їх зваження шляхом визначення питомої ваги або "сили впливу" кожного з них на інтегральну оцінку.

Таблиця 1

**Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
<b>1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.</b>	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Об'єм випуску продукції
<b>1.2. Фондовіддача, тис. грн.</b>	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
<b>1.3. Рентабельність товару, %</b>	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції
<b>1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /осіб</b>	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
<b>2.1. Коефіцієнт автономії</b>	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
<b>2.2. Коефіцієнт платоспроможності</b>	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
<b>2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання
<b>2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів</b>	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
<b>3.1. Рентабельність продажу, %</b>	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
<b>3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією</b>	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
<b>3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей</b>	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
<b>3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту</b>	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації

Продовження таблиці 1

1	2	3
<b>4. Конкуреноспроможність товару</b>		
<b>4.1. Якість товарів</b>	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
<b>4.2. Ціна продукції як товару</b>	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами
<b>4.3. Сегмент ринку товарів</b>	Питома вага продукції (товару) на відповідному ринку	Індекс зростання продажу відповідної продукції чи товарів
<b>4.4. Імідж (бренд) товару на відповідному ринку</b>	Оцінка товару (продукції) порівняно з аналогічними з боку споживача	Рейтингова оцінка продукції (товару) підприємства з боку споживачів

Для визначення “вагомості” чи “сили впливу” використовують методи анкетування фахівців або метод кореляційного аналізу. Формула розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності у цьому разі матиме вигляд:

$$K_{ni} = \sqrt[n]{(x_1 \cdot a_1) \cdot (x_2 \cdot a_2) \cdot (x_3 \cdot a_3) \dots (x_n \cdot a_n)},$$

де  $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$  – питома вага або коефіцієнт впливу конкурентоспроможності  $i$ -го показника на його загальну оцінку.

Водночас методи розрахунку та велика кількість показників оцінювання створюють певні труднощі у формуванні аналітичної бази моніторингу інформаційних технологій процесів формування конкурентоспроможності і виокремлення процесів її забезпечення. Тому, на наш погляд, для підвищення гнучкості та цілеспрямованості використання показників доцільно згрупувати їх за процесом формування, що дасть змогу виокремити локальні етапи як об'єкти управління, визначити їх керівників, ступінь їх порівнюваності і відповідальності як суб'єктів управління, конкретизувати умови та чинники впливу на їх кінцеві результати. Ознаками їх систематизації обираємо розподіл процесів формування і постійного забезпечення конкурентоспроможності на організаційно-управлінські та виробничо-ресурсні, що представлено у відповідних блоках на рис. 2.

Аналітичним підґрунтям управління процесом конкурентоздатності підприємства є показники стану і рівня розвитку в цьому напрямі (рис. 2, блок 3).

Процеси та ресурси формування конкурентоспроможності (рис. 2) наочно ілюструють, що керівництво підприємства, забезпечуючи найраціональніше використання наявних на підприємстві ресурсів, створює підґрунтя для появи і зростання конкурентних переваг за рахунок оптимальних умов формування дискретних та загальних показників ефективності діяльності підприємства і є головним модератором забезпечення конкурентоздатності керуючої системи.

Стале зростання економіки України потребує створення винятково сприятливих ринкових умов для забезпечення стабільного динамічного розвитку підприємств усіх форм власності та активного підключення факторів інновативності в економічне життя, що передбачає суттєве підвищення ролі управлінських чинників у процесах формування конкурентних переваг порівняно з підприємствами-аналогами.



**Рис. 2. Процеси і ресурси формування конкурентоспроможності підприємства**

Формування і якісний вплив процесів створення конкурентних переваг потребує чіткого визначення функцій та завдань управління ними, їх створення на науково обґрунтованій методичній і аналітичній основі. Зокрема, необхідним є:

– виокремлення процесів організації та управління формуванням конкурентних переваг, аналітична оцінка результатів їх впливу, що дає змогу своєчасно отримати інформацію про стан діяльності, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності продукції, і діяльності підприємства з метою здійснення необхідних регулятивних заходів щодо її підвищення;

– процесний підхід до оцінювання стану конкурентоспроможності підприємства за рахунок активізації управлінських чинників, який може бути використаний при розробці стратегічних і поточних планів для обґрунтування прийнятих заходів;

– розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності за допомогою окремих складових інтегрального показника, який може використовуватись у системі прогнозування результатів діяльності працівників, що підвищить їх мотивацію до активізації діяльності.

Викладене вище дає змогу зробити такі *висновки*. Управління – це побудова системи обраних для оцінки показників, характеристик і процесів організації управління створенням конкурентних переваг, здатних забезпечувати об'єктивну оцінку: а) ефективності функціонування підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; б) ресурсно-вартісного стану підприємств, що характеризується ефективністю використання ресурсів та обігових коштів за певний проміжок часу; в) ефективності реалізації продукту на ринку з відповідною рентабельністю і конкурентоспроможністю; г) ефективності впливу існуючих організаційно-управлінських, виробничих та забезпечувальних процесів і вміння реалізовувати усі наявні можливості як результат ділової активності для покращення конкурентоздатності та забезпечення конкурентних переваг.

Кожне підприємство у процесі своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача (покупця) [5, с. 127], тому одним з важливих елементів є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності і розробки стратегії діяльності підприємства. Можливість подальшого виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від рівня його конкурентоспроможності та зумовлює досягнення високого рівня ефективності, що є безперечною запорукою успіху підприємства на динамічному ринку сучасної економіки [3, с. 58].

Конкурентоспроможність економіки виробничого підприємства, методи її визначення і зв'язок із динамікою зростання рівня ефективності на різних етапах економічного циклу вже не перше десятиліття перебувають у центрі уваги економістів та урядовців, оскільки якість тих чи інших оцінок і ступінь їх відповідності сучасним економічним реаліям суттєво позначаються на ґрунтовності їх стратегічних рішень на всіх рівнях економіки, що безпосередньо впливають на економічний стан країни в цілому. Це, перш за все, є передумовою ефективного функціонування підприємств у системі ринкових відносин, яка забезпечує максимізацію результатів діяльності, отримання сталих та надійних позицій на ринку, здатність до подолання несприятливих і мінливих кризових явищ як визначального чинника спроможності підприємства зайняти своє місце на ринку, підтримувати сталі або нарощувати конкурентні переваги [6, с. 25].

Соціально орієнтована ринкова економіка дає можливість істотно розширити можливості дії чинників конкурентоспроможності на підвищення ефективності, адже, отримуючи конкурентні переваги, підприємства мають змогу зайняти значно більший сегмент ринку, що за рахунок прискорення обороту внутрішніх ресурсів, зумовлених зростанням кількості споживачів та можливості впливати на стан відносин на певному рівні сфери діяльності [7, 13], дадуть змогу раціональніше використовувати наявні ресурси, спрямовувати їх у більш прибуткові проекти, мати можливість висувати більш високі вимоги до партнерів, тим самим забезпечуючи рівень захищеності власних вкладень, мінімізацію ризиків, оновлення схем управління, що робить підприємства більш адаптованими до умов ринку й орієнтованими на потреби споживача, що безпосередньо є основною передумовою зростання їх ефективного функціонування.

### **Література**

1. Хамініч С. *Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства* / Світлана Хамініч // *Економіст*. – 2006. – № 10. – С. 59–61.
2. Дикий О. В. *Вплив глобалізації бізнесу на формування конкурентного середовища підприємства* / О. В. Дикий // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 78. – С. 23–28.



3. Портер М. Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.
4. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. С. Марцин // Наукові праці ДонНТУ. Серія : Економічна. – 2008. – № 33-1. – С. 78–84.
5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
6. Базилевич В. Формування конкурентного середовища у транзитивній економіці: проблеми, тенденції, протиріччя / В. Базилевич // Конкуренція. Вісник АМК. – 2003. – № 2. – С. 24–28.
7. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 11–16.

Редакція отримала матеріал 18 березня 2013 р.