

УДК:658.821(045)

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**Лозовський О.М., к.е.н.***Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

У статті розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах. Проаналізовано основні підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємств, в яких вона розглядається як інтегральна характеристика, найважливіша складова аналізу економічної ситуації організації на ринку. Наголошується на першочерговості та необхідності модернізації системи управління господарськими процесами за умов чіткого визначення мети діяльності на ринку. Розглянуто функції, які повинні виконуватись у ході реалізації процесу управління конкурентоспроможністю. Визначено основні аспекти формування конкурентної переваги підприємства та основні фактори управління конкурентоспроможністю підприємства. Зазначено, що проблема управління конкурентоспроможністю підприємства це комплексна, складна та багатоаспектна проблема, від вирішення якої залежить рівень економічного та соціального життя країни. Аналізуючи конкурентоспроможність як базову складову існування підприємства на ринку, робиться наголос на дотриманні визначених умов досягнення конкурентних переваг і впровадження концепції антикризового управління потенціалом підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, система управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємств, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, політика управління конкурентоспроможністю підприємств

UDC:658.821(045)

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS AS A COMPONENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT**Lozovskiy O., PhD in Economics***Vinnitsia Institute of Trade and Economics*

The article deals with theoretical aspects of managing the competitiveness of enterprises in modern conditions. The main approaches to managing the competitiveness of enterprises in which it is considered as an integral characteristic, the most important component of the analysis of the economic situation of the organization in the market are analyzed. It is emphasized on the top priority and the necessity of modernizing the system of management of economic processes in the conditions of a clear definition of the purpose of the market activity. The functions that should be performed during the implementation of the competitiveness management process are considered. The main aspects of forming the competitive advantage of the enterprise and the main factors of

managing the competitiveness of the enterprise are determined. It is noted that the problem of managing the competitiveness of the enterprise is a complex, complex and multidimensional problem, the decision of which depends on the level of economic and social life of the country. Analyzing competitiveness as a basic component of the company's existence on the market, emphasis is placed on compliance with certain conditions of achieving competitive advantages and the implementation of the concept of crisis management potential of the enterprise.

Keywords: competitiveness, competitiveness management system, enterprise competitiveness, enterprise competitiveness management mechanism, competitiveness management policy

Актуальність проблеми. В умовах наростання інтенсивності конкуренції для України загрозою є не лише низька конкурентоспроможність продукції, підприємств, окремих галузей і національної економіки в цілому, але й імовірність так званого «системного відриву» від провідних країн через низьку здатність економіки до інновацій, зростаючу несумісність технологій, а також структурну кризу та інституціональну несумісність. Означені чинники нині є вирішальними у формуванні підвалин конкурентоспроможності, зважаючи на специфіку конкуренції в умовах розвитку суспільства нового типу, яке базується на продукуванні гармонізованих знань з використанням потужних інформаційних технологій у поєднанні з концепцією інноваційного розвитку. Розуміння конкуренції як боротьби за інтелектуальне лідерство потребує додаткових досліджень теоретичних засад конкурентоспроможності на перетині з проблематикою інноватики.

Найбільш важливим завданням для підприємства сьогодні є не просто отримання кращих результатів та прийняття вірних рішень, а побудова та забезпечення функціонування систем організації управління та обліку, направлених на досягнення конкретної мети або вирішення конкретних завдань.

Аналіз останніх наукових досліджень. Вагомий внесок у дослідження конкуренції й розробку методологічних підходів щодо управління конкурентними перевагами зробили, як закордонні вчені-економісти: М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котллер, А. Томпсон, Г. Азоєв, А. Градов, Н. Мойсеева, Н. Симеонова, Р. Фатхутдінов, А. Юданов, А. Романов, А. Бревнов, так і вітчизняні науковці: Е. Азорян, І. Решетникова, В. Герасимчук, А. Воронкова, Ю. Ярошенко, О. Костусєв,

О. Шнипко та ін. Проте, сьогодні існує низка проблемних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, які потребують подальшого розвитку. Проблема конкурентоспроможності має в сучасному світі універсальний характер. Рівень економічного та соціального життя в будь-якій країні залежить саме від того, як вирішується дана проблема. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства базується на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних, організаційних аспектах. Вони, хоч і є складовими однієї ланки забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, але функціонують у певній послідовності відповідно до їх важливості.

Метою роботи є визначення основних теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність являє собою найважливішу інтегральну характеристику, яка необхідна для аналізу економічної ситуації як на ринку товарів, так і на ринку послуг. Для досягнення підприємством конкурентоспроможності необхідно, перш за все, модернізувати управління господарськими процесами за умови чіткого визначення мети його діяльності. Основним при цьому завжди має бути вміння визначати та швидко і ефективно використовувати свої переваги в конкурентній боротьбі. Необхідно направляти максимум зусиль на розвиток таких якостей підприємства, які дуже вигідно відрізняють його від потенційних і реальних конкурентів [1, с. 35].

Конкурентоспроможність показує, якою мірою фірма ефективна по відношенню до своїх конкурентів, посередників та споживачів. Продуктивність підприємства пов'язана з якістю виробів, що випускаються, зайнятою часткою ринку та прибутковістю; ефективність - зі швидкістю відповідної реакції і економією витрат. І ефективність, і продуктивність, в кінцевому рахунку, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто, сили її змагального духу та вміння приймати рішення [5, с. 74].

Висока довготермінова конкурентоспроможність зумовлюється набуттям конкурентних переваг на ринку у визначений час, які забезпечують ефективне використання ресурсів, стратегічну

маркетингову спрямованість і високий стратегічний потенціал підприємства. При цьому визначені складові моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства зумовлюють одна одну.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Її необхідно розглядати, як складову частину системи управління підприємством. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути внутрішніми й зовнішніми, (рис. 1) [6, с. 290].



Рис. 1. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: [8, с. 90]

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства буде найбільш ефективнішим у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності людей. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління

відповідно до природи факторів управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети. Механізм управління конкурентоспроможністю є складною категорією управління. Він являє собою сукупність заходів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей.

При розробці політики управління конкурентоспроможністю підприємствам необхідно дотримуватися певних умов:

- науково-технічного рівня і ступеня удосконалення технологій виробництва та використання новітніх винаходів та відкриттів;
- впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва;
- виявлення конкурентоспроможних товарів, які характеризуються нормативними, технічними, економічними параметрами;
- економічної ефективності використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових);
- фінансової стійкості підприємства, що визначається системою показників та коефіцієнтами активності підприємства, поточної ліквідності, автономії та ін.

Вирішальний фактор, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства - це не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку. Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства - це як частина і ціле [2, с. 170]. Здатність підприємства конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і вдалого поєднання засобів діяльності підприємства, що надасть йому перевагу в конкурентній боротьбі.

Оскільки споживачі щоденно оцінюють маркетингові складові підприємства, її продуктивність, воно має обирати в якості пріоритетів в управлінні такі параметри, які є найважливішими, перш за все, для споживача, а саме:

- широту асортименту товарів (як зазначив Г.Джоунз тут діє правило 80/20, тобто: 80 % прибутку приносить тільки 20 % товарів, саме ці 20 % і потрібно виявити і розмістити для продажу в магазинах);
- прийнятний рівень цін, який відповідає якості товарів;
- підвищення якості товарів (їх сучасний технічний рівень, відсутність дефектів, надійність в експлуатації, новизна);

- професійний рівень персоналу та культуру обслуговування споживачів;

- ефективне розміщення товарів (кожна товарна група повинна знаходитися в постійній зоні, що допоможе споживачу при виборі товару);

- рекламу та інтер'єр магазинів тощо [7, с. 95].

Саме такий підхід дозволить спланувати потік покупців, скоротити час на відбір товарів, збільшити пропускну спроможність магазинів і оптимізувати затрати праці персоналу на обслуговування споживачів.

Отже, основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; сучасна рекламна політика; створення нової продукції, послуг; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу; підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; впровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу. Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Важливим аналітичним інструментом для визначення власних конкурентних переваг, необхідності подальшого їх розвитку, а також переваг конкурентів, тобто вад і недоліків певного підприємства стосовно його конкурентів, виступає концепція ланцюга формування вартості, запропонована М. Портером. Вартість, створювана на підприємстві, є результатом реалізації різних видів діяльності, які розподіляють на певну кількість функціональних підсистем (основних і допоміжних видів діяльності), після чого з'являється можливість оцінити внесок кожного виду діяльності в досягнення кінцевого результату та взаємодію між ними.

Формування конкурентної переваги, зважаючи на основні положення концепції ланцюга вартості, повинно передбачати рішення триєдиного завдання, (рис. 2).

Для аналізу конкурентних переваг підприємства або компанії можна використати методику аналізу на основі SWOT-аналізу, після чого досить прискіпливо вивчити слабкі сторони підприємств-конкурентів і вдосконалювати роботу підприємства в даній сфері. Але виявити конкурентну перевагу буває простіше, ніж її втримати.

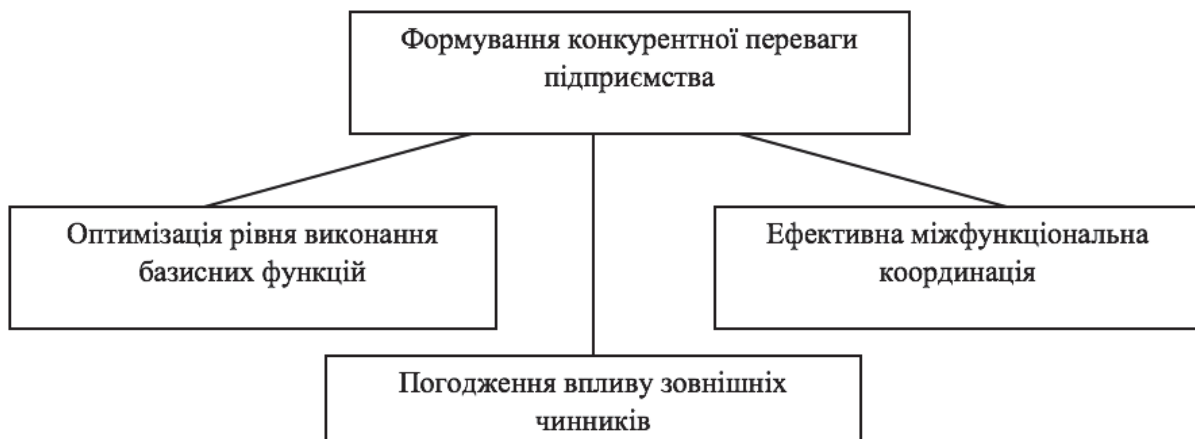


Рис. 2. Формування конкурентної переваги підприємства
Джерело: [4, с. 242]

Важливими умовами досягнення конкурентних переваг в сучасних умовах є розробка і впровадження концепції антикризового управління потенціалом підприємства, а також впровадження ефективної стратегії його діяльності, яка б стала гарантом формування такого механізму, який би забезпечив досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на те, що вибір стратегії конкурентної боротьби залежить від особливостей діяльності підприємства, можна виділити низку загальних завдань, які стоять перед вітчизняними підприємствами на сучасному етапі: зниження собівартості, диференціація товару, сегментування ринку, впровадження інновацій, здатність до миттєвого реагування на потреби ринку.

При виборі стратегії, у першу чергу, потрібно добре вивчити власний ринок, його кон'юнктуру та тенденції розвитку. Загалом перспективні ринки мають високі вхідні бар'єри, підтримку з боку державних органів влади та номенклатуру товарів, які не мають замінників. Вирішення проблем де конкурувати, з ким, за рахунок чого отримати великі

прибутки є ключовими моментами в маркетинговій орієнтації фірми [5, с. 75].

Нездатність підприємств до швидкої адаптації (старіння системи управління, моральне й фізичне спрацювання устаткування, зниження кваліфікації персоналу) є причинами втрати конкурентоспроможності.

Саме конкурентоспроможність є категорією, що нерозривно пов'язана з функціонуванням підприємства на ринку і потребує розгляду у подвійному аспекті.

В процесі управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (виробника та замовника), цільові орієнтири яких взаємозалежні [8, с. 88].

Для замовника важливі параметри, що визначають цінність видавничої продукції, для підприємства - параметри, які можуть забезпечити найвищу цінність для замовника.

Висновки. Отже, на основі вищевикладеного у статті матеріалу, можна зробити висновок, що наразі конкурентоспроможність підприємств не відповідає основним завданням національної економіки та європейській перспективі України. Управління конкурентоспроможністю підприємств переважно не відповідає сучасним вимогам розвиненої ринкової економіки. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств вимагає значних зусиль як з боку власників та менеджменту підприємств, так і з боку державних органів управління, що мають суттєво збільшити підтримку та створити для його розвитку сприятливі умови. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств має стати пріоритетним завданням як бізнесу, так і держави, що мають тісно співпрацювати задля досягнення позитивного результату.

Таким чином, проблема конкурентоспроможності має в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного та соціального життя в будь-якій країні. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства базується на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних, організаційних аспектах. Вони, хоч і є складовими однієї ланки забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, але функціонують у певній послідовності відповідно до їх важливості. Не можна залишати поза

увагою й роль держави, яка має сприяти створенню та підтримці умов досконалої конкуренції. Конкурентні позиції підприємства на ринку залежать від тієї підтримки, яку підприємство отримує з боку національних державних органів, від ефективної та обґрунтованої державної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І.З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 384 с.
2. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. - 2014. - № 2. - С. 168-176.
3. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. - 2014. - № 2. - С. 168–176.
4. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. –№727. – С. 270-276.
5. Салип Ю.О. Генезис сутності конкурентоспроможності підприємств / Ю.О.Салип // Сталий розвиток економіки. – Хмельницький. – 2012. – №4. – С. 74-78.
6. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Сергій Співак // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2014. — Вип. 1 (10). — С. 287-293.vk.com/im
7. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97.
8. Щинко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Щинко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2015. - Т. 21, № 1. - С. 86-92.