

УДК 005.332.4:665

Ю. О. Хваль,  
магістр за спеціальністю «Економіка та підприємництво»,  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», м. Київ

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

*В даній статті надано визначення понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю», розглянуто фактори впливу та методи формування процесу управління конкурентоспроможністю, на їх основі побудовано алгоритм зростання конкурентних переваг компанії на ринку в умовах кризи.*

*The extended definitions of the concepts of "competitiveness" and "management of competitiveness", impacts and methods of forming the management competitiveness are explored; the algorithm of increasing the competitive advantages on the market during the crisis is built in this paper.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, фактори впливу, алгоритм управління конкурентоспроможністю.

**Key words:** competitiveness, competitive advantage, competitiveness management, factors of influence, algorithm of competitiveness management.

**Постановка проблеми.** Підприємство є однією із найважливіших ланок усієї економічної системи країни, основною базою для задоволення потреб суспільства та держави. Однак сьогодні в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця. В зв'язку з цим особливої актуальності набуває потреба у створенні дієвого алгоритму управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців проблемами антикризового розвитку та управління конкурентоспроможністю підприємств займалися такі вчені, як Л.О. Лігоненко [7], І.П. Булеєв, Н.Е. Брюховецька [2], А.С. Гальчинський [3] та М.Портер [11], С.І. Ожегов [9], А.М. Гельвановський [4], В. Петров [10], А. Томпсон [13], Г. Азовєв [1], І.Ю. Сіваченко [12] тощо. Проте, незважаючи на широке коло наукових досліджень в цій сфері, дана тематика потребує подальшого розгляду та вдосконалення, зокрема невирішеною проблемою залишається побудова чіткого алгоритму забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових явищ. Як стверджував М. Портер : «Майже кожна криза містить в собі не лише корені невдач, алей зерна успіху». «Сутність управління в умовах кризи як раз і полягає в пошуку та пророцненні цих зернин в ім'я майбутнього врожаю – успіху» [11].

**Цілі статті.** Метою даної статті є побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю на основі виконання наступних завдань:

- Визначення понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю»;
- Виділення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- Розробка методів управління конкурентоспроможністю;
- Побудова алгоритму забезпечення підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку в умовах кризи.

Теоретичною та методологічною основою статті є фундаментальні положення економічної теорії, наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених в галузі антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові та спеціальні економічні методи, серед яких метод аналізу та синтезу, об'єктивності, системності, логіко-теоретичного узагальнення.

**Наукова новизна.** Полягає у складанні алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечення підвищення конкурентних переваг в умовах кризи.

**Викладення основного матеріалу.** Існують різні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність». Так, А.М. Гельвановський визначає конкурентоспроможність як володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [4]. С.І. Ожегов розглядає дану категорію як здатність витримати конкуренцію, протистояння конкурентам [9]. Тож загалом конкурентоспроможність – це здатність підприємства конкурувати на ринку за допомогою таких параметрів, як:

- ціна продукції;
- якісні характеристики продукції;
- особливості продажу і післягарантійного обслуговування;
- здатність максимально задовольнити вимоги споживача [5].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінкових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами [6]. Однак особливого значення набуває процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризових явищ в економіці. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю. До внутрішніх належать наступні: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж компанії. Проте не менший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні компанії, серед них виділяють такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання (рис. 1) [5, 6].

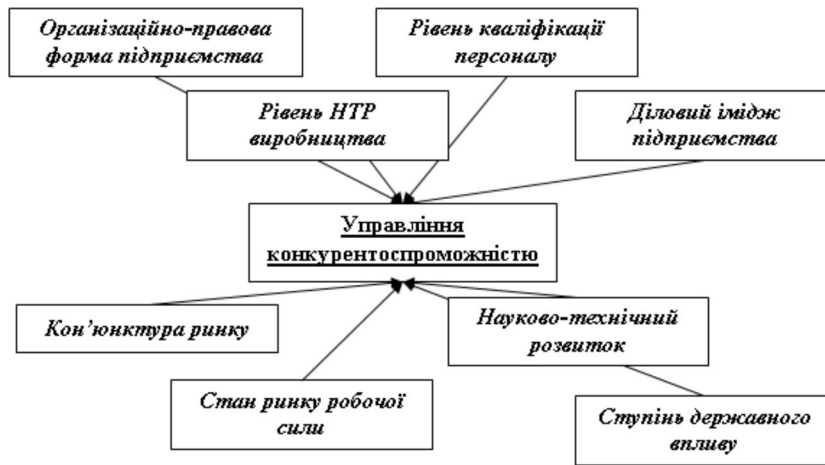


Рис. 1. Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Саме вплив останніх є ключовим в умовах загострення кризових проявів економіки:

- Скорочення платоспроможного попиту;
- Зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів;
- Зростання цін на ресурси;
- Недосконалий правовий механізм господарювання;
- Порушення функціонування ринку робочої сили [7].

Тож в процесі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватися на зміну даних факторів. Даний механізм має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання наступних методів:

- Економічних: економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення.
- Соціальних та психологічних: моральне заохочення, соціальне планування.
- Адміністративних: дисциплінарні та організаційні методи [2, 7].

З використанням даних методів можна побудувати наступний алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2):

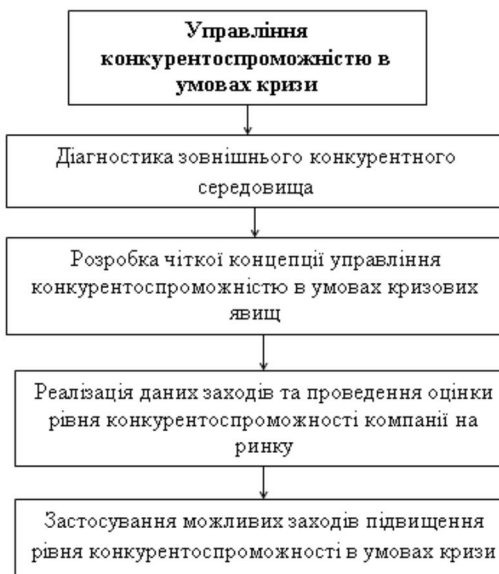


Рис. 2. Алгоритм управління конкурентоспроможністю в умовах кризи

1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища.

Проведення даної оцінки має базуватися на основі виявлення п'яти конкурентних сил у галузі за М.Портером (рис. 3):

- сила постачальників,
- сила споживачів,
- сила товарів-субститутів,
- сила існуючих та потенціальних конкурентів [11].



Рис. 3. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

2. Розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів шляхом:

- Нейтралізації негативних чинників впливу та формування захисту від них;
- Використання позитивних зовнішніх чинників для нейтралізації від негативних, а також задля нарощування конкурентних переваг підприємства;
- Забезпечення гнучкості виконання управлінських дій в умовах постійних змін на ринку;
- Ефективного використання маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності компанії.

Звернемо більш детальну увагу на останній напрямок. До основних маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи належать наступні:

- 1) маркетингові дослідження
- 2) маркетингова стратегія
- 3) сегментація ринку,
- 4) використання комплексу маркетингу у діяльності підприємства,
- 5) координування діяльності підприємства відповідно до змін ситуації на ринку [8].

Маркетингові дослідження забезпечують надходження необхідної інформації про потреби споживачів, місткість ринку, конкурентів, збутову діяльність тощо шляхом використання таких методів, як спостереження, опитування, експеримент тощо.

Стратегія маркетингу забезпечує досягнення поставлених цілей на основі визначених стратегічних рішень щодо маркетингового «міксу»: товар, ціна, збутова діяльність.

Товарна політика має забезпечуватися на зосередженні випуску тільки тієї, яка користується попитом у споживачів, має належну якість, ціну, доступна в бажаній кількості, має приємний дизайн.

Важливу роль відіграє також рівень застосування модернізованих технологій в процесі збутової діяльності, який дозволить мінімізувати витрати та збільшити прибуток компанії, а також отримати першість на конкурентному ринку.

Має також суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Інформація має оперативно передаватися як у внутрішньому середовищі компанії, так на зовнішньому сегменті для надання своєчасно інформації для клієнтів з метою надання їм необхідної інформації, створення позитивного іміджу компанії та стимулювання зростання обсягу реалізованої продукції [8].

Суттєве значення для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку має робота самого її персоналу, рівень кваліфікації кадрів, досвід та стаж роботи, рівень корпоративної культури.

Дані маркетингові заходи мають функціонувати як єдине ціле з метою досягнення основної цілі компанії [8].

3. Реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності компанії на ринку на основі наступних факторів:

- 1) потреба у капіталовкладеннях;
- 2) широкий асортимент конкурентоспроможної продукції, високої якості та доступної ціни;
- 3) потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- 5) сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;
- 6) формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів;
- 7) постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок

4. Застосування можливих заходів підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи:

- зміна асортименту продукції відповідно до модифікованих потреб споживачів;
- використання акційних та бонусних програм для акценту на заощадженні коштів клієнтів;
- підтримання цін на продукцію на конкурентному рівні, що забезпечує збільшення товарообороту компанії;
- акцент на високу якість та безпечність продукції при доступному рівні цін;
- постійне поліпшення, модернізація, оновлення виробничих, збутових та управлінських процесів;
- зрозуміле планування площі магазинів та приваблива презентація продукції;
- ввічливий та навчений персонал.

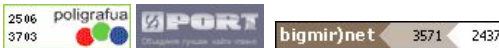
Використання даного алгоритму при проведенні заходів із антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить утримати стійкий рівень конкурентних переваг в умовах постійних коливань на ринку.

**Висновки.** В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємства. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажів та післягарантійного обслуговування, реклами. Основними зовнішніми чинниками, які мають безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності компанії в період нестабільності економічної ситуації, є наступні: скорочення платоспроможного попиту; зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів; зростання цін на ресурси; недосконалий правових механізм господарювання; порушення функціонування ринку робочої сили. Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів. На їх основі проводиться побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи. На першому етапі має бути проведена діагностика зовнішнього конкурентного середовища на основі методу п'яти сил конкуренції М. Портера. На другому - розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів. На даному етапі доречним є використання маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи, серед яких виділяють такі, як маркетингові дослідження, маркетингова стратегія, сегментація ринку, використання комплексу маркетингу у діяльності підприємства, координування діяльності підприємства відповідно до змін ситуації на ринку. На третьому етапі забезпечується реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності компанії на ринку. І вже на останньому етапі на основі отриманих результатів попереднього вживаються необхідні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи. Використання даного алгоритму забезпечить отримання значних конкурентних переваг для компанії на ринку навіть в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

**Список використаної літератури:**

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр Экономики и маркетинга, 1996 – 567 с.
2. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. — Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. — 234 с.
3. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських ре-форм / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К. : Знання України, 2002. – 326 с.
4. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро, мезо-, макроуровневом измерении / М. Гельвановский, В. Жуковская // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3 – 234 с.
5. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. Должанський, Т. Загорна. — К. : Центр навч. л-ри, 2006. — 384 с.
6. Костусев О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. — 2007. — № 4 – 114с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 824 с.
8. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі. – Київ: "Хрещатик", 1999 – 800 с.
9. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – М. : Изд-во «Советская энциклопедия», 1972. – 846 с.
10. Петров В. Конкурентоспособность / В. Петров // РИСК. – 1999. – № 4 – 34с.
11. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.]; под. ред. и предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896с.
12. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров; за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
13. Томпсон А. Экономика фирмы / Артур Томпсон, Джон Формбм ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998 – 489 с.

*Стаття надійшла до редакції 24.01.2013 р.*



ТОВ "ДКС Центр"