

УДК 658: 339.138:334.7 (045)

Л. О. Чорна,  
 д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,  
 Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного  
 торговельно-економічного університету  
 Н. Ю. Чорна,  
 к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та міжнародної економіки,  
 Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного  
 торговельно-економічного університету

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА — СИСТЕМА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЯКІСНИХ ТА КІЛЬКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ

L. Chorna,  
 Vinnytsia trade and economics institute under,  
 Kyiv National University of Trade and Economics  
 N. Chorna,  
 PhD, Associate Professor of Business Economics and International Economics, Vinnytsia Trade and Economic Institute,  
 Kyiv National University of Trade and Economics

### STRATEGIC MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES — SYSTEM INTERACTION BETWEEN QUALITATIVE AND QUANTITATIVE INDICATORS

*Автори пропонують удосконалену модель управління конкурентоспроможністю на основі визначення конкурентоспроможності як стратегічної мети розвитку підприємства. Методика оцінки представлена за етапами. Відомі методи стратегічного управління автор деталізує до тактичних планів з визначенням конкретних показників розвитку підприємства. Конкурентні переваги фірми можна розділити на дві категорії: "перевага в уміннях" і "перевага в ресурсах". Перша категорія обумовлена ефективністю роботи маркетологів і збутовиків та включає в себе ноу-хау в дослідженнях і проектуванні, вдале використання можливостей маркетингу, вміння організувати стимулювання збуту тощо. Різноманітними можуть бути і ресурси, що сприяють виникненню переваг в конкуренції: доступ до сировини, енергії, комплектуючих; фінансовий, кадровий склад та його кваліфікація; наявність розвинутої системи науково-технічного та комерційного співробітництва. Вчені та практики розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства. Перший рівень — нейтральна організація управління. Другий рівень — зовнішня нейтральність. Третій рівень — активна позиція на зовнішньому рівні. Четвертий рівень — активна позиція на зовнішньому ринку та гнучке внутрішнє управління. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства може бути виконана за такими етапами. I етап — визначення кола підприємств-конкурентів. II етап — збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів. III етап — формування системи оціночних показників. Модель стратегічного управління підтримки конкурентоспроможності передбачає використання візуальних карт стратегічних цілей, тактичних планів та профілів конкурентоспроможності для кожного напрямку діяльності з подальшою деталізацією до кількісних показників, що характеризують прибутковність, рентабельність, фінансову незалежність як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів та напрямів роботи.*

*The authors propose an improved model of competitiveness management based on the definition of competitiveness as a strategic goal of the company. Valuation techniques introduced by stages. Known methods of strategic management to the author details the tactical plans with the definition of specific indicators of corporate development. Competitive advantages of the company can be divided into two categories: "the ability to benefit" and "resource advantage." The first category is due to the efficiency of marketing and marketers, and includes know-how in research and design, good use of marketing, the ability to organize sales promotion and so on. With diversity of resources may be contributing to the emergence of competitive advantages: access to raw materials, energy components; financial, staffing and their qualifications; existence of a developed system of scientific, technical and commercial cooperation. Scientists and practices are four basic levels of competitiveness. The first level — neutral organization management. The second level — external neutrality. The third level — active position on the outer level. The fourth level — an active position in the international market and flexible internal management. Methods of assessing the competitiveness of enterprises can be performed in the following stages. Stage I — definition of competing companies. Stage II — gathering information about the company and competitors. Stage III — forming system of performance indicators. The model of strategic management support competitiveness involves the use of visual maps strategic goals, tactical plans and profiles for each of competitive activity, followed by detailed quantitative indicators characterizing profitability, profitability, financial independence as the company as a whole and its individual departments and areas of work.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, показники конкурентоспроможності, підприємство, етапи оцінки конкурентоспроможності, конкурентні переваги.*

*Key words: competitiveness, indicators of competitiveness, enterprise competitiveness evaluation stages, competitive advantage.*

#### ВСТУП

Показник конкурентоспроможності для будь-якого підприємства відображає сукупні підсумки роботи прак-

тично всіх підрозділів (тобто стану його внутрішнього середовища), а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. Порівняння окремих параметрів функціо-

нування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами дає змогу здобути не лише "миттєве фото" стану, що склався в галузі та "стратегічній групі", а й визначити слабкі та сильні сторони підприємства відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій і послаблення негативних. При цьому однією з основних проблем є вибір показників та методів оцінки рівня конкурентоспроможності, які, у свою чергу, мають спиратися на міцну теоретичну базу, що передбачає чітке розуміння суті цієї категорії, її видів, форм прояву та факторів впливу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Конкурентоспроможність підприємства — комплексне, багатфакторне поняття. Несталість термінології пов'язана з наявністю багатьох нюансів трактування цього поняття (конкурентна спроможність, конкурентний статус) або його похідних і складових частин, а також різний рівень їх конкретизації. Аналіз наукових джерел показує, що переважна більшість авторів у загальному розумінні визначають конкурентоспроможність як певну перевагу по відношенню до конкурента. Залежно від мети та об'єкта аналізу це поняття уточнюється і деталізується. М. Портером у його відомій праці "Конкуренція" конкурентоспроможність визначається як обумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [1]. Зокрема, В. Стівенсон вважає, що конкурентоспроможність характеризує те, "наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний продукт або послугу" [2].

За визначенням Р.А. Фатхутдінова, конкурентоспроможність — "це здатність фірми виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми відносно інших фірм даної галузі в країні і за її межами" [3]. Наведене визначення, хоча й враховує процеси глобалізації, є надто загальним і потребує конкретизації меж галузі, потенціалу конкурентоспроможності. Багато авторів трактують конкурентоспроможність фірми як порівняльну перевагу відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами. Це визначення є обгрунтованішим від попереднього, оскільки увага акцентується не тільки на здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію, а на порівняльних перевагах фірми. З іншого боку, таке визначення не дає точного визначення галузі, (сфери бізнесу). О. Млоток під конкурентоспроможністю компанії розуміє її реальну і потенційну здатність проектувати, виробляти і збувати за існуючих умов товари, які за цінovими і неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [5].

Отже, ми бачимо, що конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно складним об'єктом оцінки, прогнозування, управління. Це пояснюється, в першу чергу, такими обставинами: відносність поняття "конкурентоспроможність підприємства", складність та недосконалість методик оцінки конкурентоспроможності підприємств. Оцінивши основні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства, вважаю за доцільне розвинути поняття управління конкурентоспроможністю.

І. Ансофф [4] розглядає конкурентоспроможність через конкурентний статус фірми, виходячи із зіставлення досягнутих і оптимальних показників капіталовкладень.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Недостатність висвітлення питання щодо вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства покладена в основу дослідження, виявлення передумов, тенденцій розвитку в Україні стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, взаємозв'язку між загальними стратегічними цілями та кількісними показниками досягнення прибутку в різних напрямках господарської діяльності підприємства.

### МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розробка методики формування конкурентоспроможної стратегії розвитку підприємства на основі взаємозв'язку якісних та кількісних цілей розвитку.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Конкурентоспроможність підприємства — це можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом засобів, які має підприємство, включаючи маркетингові. Ефективна реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг — узагальнюючий показник життєдіяльності фірми, її вміння ефективно використовувати свій фінансовий, трудовий та науково-технічний потенціал.

Інакше кажучи, показник конкурентоспроможності для будь-якого підприємства відображає сукупні підсумки роботи практично всіх підрозділів (тобто стану його внутрішнього середовища), а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. При цьому виділяється особливо значна здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в поведінці покупців (споживачів), їх смаків і уподобань. Конкурентні переваги фірми можна розділити на дві категорії: "перевага в уміннях" і "перевага в ресурсах". Перша категорія обумовлена ефективністю роботи маркетологів і збутовиків, та включає в себе ноу-хау в дослідженнях і проектуванні, вдале використання можливостей маркетингу, вміння організувати стимулювання збуту тощо. Різноманітними можуть бути і ресурси, що сприяють виникненню переваг в конкуренції: доступ до сировини, енергії, комплектуючих; фінансовий, кадровий склад та його кваліфікація; наявність розвиненої системи науково-технічного та комерційного співробітництва.

Підприємства України в умовах становлення конкуренції щедалі гостріше відчують необхідність розв'язання таких завдань, як зменшення витрат виробництва, підвищення якості продукції, оновлення основних фондів, технологічне переозброєння тощо. Водночас розв'язати окремі проблеми неможливо без загального бачення внутрішніх умов підприємства, його позиції на ринку і аналізу інструментів реалізації стратегії конкуренції. У ринковій економіці перед кожним підприємством постає таке завдання: оцінити рівень конкурентоспроможності, що має стати результатом для всієї системи управління виробництвом і збутом.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому насамперед необхідно зважати на порівняльність таких параметрів, як потенційні можливості, технологія, обладнання, компетенція персоналу, система управління, маркетингова політика, інновації, комунікації, експортно-імпорتنі можливості.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають його успішну діяльність на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги у конкурентній боротьбі у нього кращі.

Конкурентоспроможність продукції — одна з найважливіших характеристик, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Між категоріями конкурентоспроможності продукції і підприємства існують взаємозв'язок і взаємозалежність. Конкурентоспроможність продукції покладено в основу надійних конкурентних позицій будь-якого виробника. Водночас конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства [6—8].

Тепер розглянемо відмінності цих категорій.

По-перше, конкурентоспроможність продукції визначається щодо досить короткого з економічної точки зору періоду часу, а оцінювання конкурентних позицій підприємства пов'язане з порівнянню тривалим періодом.

По-друге, рівень конкурентоспроможності продукції визначається для кожного її виду, а оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, яка виробляється, або ж продукцію кожного бізнес-напряму (залежно від мети визначення конкурентоспроможності підприємства).

По-третє, рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить насамперед його власника, який визначає доцільність виробничо-господарської діяльності за конкретних умов. А споживача при оцінюванні конкурентоспроможності продукції не цікавлять обсяг витрат і ефективність виробництва.

У сучасній літературі з економіки поняття конкурентоспроможності підприємства висвітлено досить широко. Розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [6—8].

Для підприємств першого рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про випуск продукції, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

На рисунку 1 представлена модель стратегічного управління, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності.

Підприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи "зовнішньо нейтральними". Це означає, що продукція підприємства має повністю відповідати стандартам, які встановлені їх основними конкурентами.

Якщо керівники підприємства знають, що підприємство має дещо інші порівняльні переваги щодо конкурентності на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то підприємство в цьому разі ево-

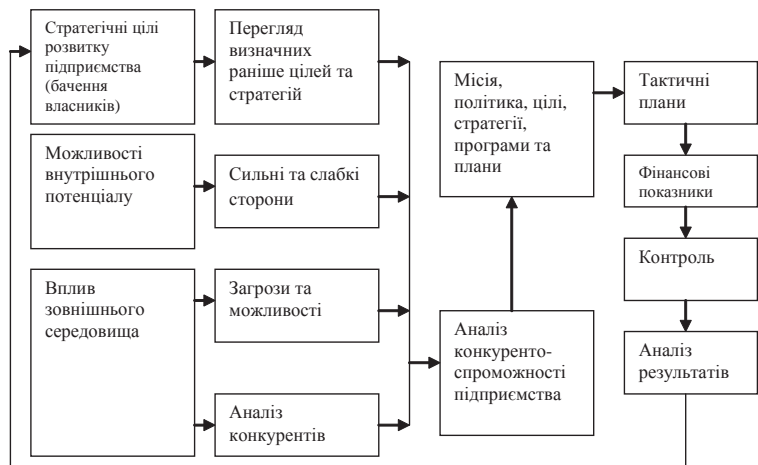


Рис. 1. Модель стратегічного управління підтримки конкурентоспроможності

Джерело: удосконалено на основі [9].

люціює до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства може бути виконана за такими етапами.

I етап — визначення кола підприємств-конкурентів. Як вже зазначалося вище, конкурентоспроможність підприємства є показником порівняльним, вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності конкретного торговельного підприємства з певною групою підприємств, які визначені його конкурентами.

Формування групи підприємств-конкурентів є дуже важливим етапом роботи, оскільки підприємство може бути конкурентоздатним в межах певного сегменту ринку, а в межах іншого може бути не конкурентоздатним. Підприємства, що визначаються конкурентами певного підприємства, повинні відповідати наступним ознакам:

- єдиний регіональний ринок діяльності або певний сегмент район діяльності, визначений в межах міста, району або області;
- відповідність асортиментної структури товарообороту, широти і глибини асортименту товарів та торговельних послуг, що пропонуються;
- зіставленість фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку;
- застосування однакових каналів розповсюдження товарів;
- наявність доступу та рівність можливостей щодо формування ресурсного потенціалу підприємств-конкурентів;

II етап — збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів.

Інформація, необхідна для оцінки конкурентоспроможності підприємства, може бути добута кількома шляхами:

- шляхом отримання об'єктивної кількості інформації про основні результати господарсько-фінансової діяльності підприємств-конкурентів. Джерелом її отримання можуть бути форми бухгалтерської статистичної або податкової звітності, кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку, виконані відповідними маркетинговими фірмами; спеціально замовлені дослідження тощо;

— шляхом збору якісної інформації про діяльність підприємств-конкурентів, стратегію та тактику їх діяльності. Така інформація може бути отримана шляхом проведення соціологічних опитувань, вибіркового спостережень, залучення експертів тощо.

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну і повну інформацію про конкурента практично неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію та потенціал, оскільки неповнота, а іноді й відсутність доступу до інформації про діяльність фірм-конкурентів, нерідко обумовлює необ'єктивну оптимістичну оцінку стосовно переваги підприємства над його конкурентами. Повнота збору інформації та широта використаних джерел є запорукою об'єктивності висновків, які будуть отримані на стадії її обробки.

III етап — формування системи оціночних показників.

Різні економісти використовують різні показники для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зокрема М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами, як фінансові цілі, відношення до ризику, цінності організації, система контролю та стимулювання; організаційна структура, система бухгалтерського обліку, уявлення про шляхи розвитку фірми, обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки тощо [6]. Останнім часом вибираються такі чинники для аналізу конкурентів, як стратегічна орієнтація/політика, якість продукту; організація збуту та реалізації; маркетингові можливості, фінансова ситуація, витрати, якість підготовки керівників і персоналу, імідж фірми і таке інше. Мабуть, золота середина полягає у запровадженні конкурентної карти стратегічного розвитку, що бути формуватись на основі якісних цілей розвитку підприємства, які деталізуються та представляються у вигляді кількісних показників, в першу чергу, показників прибутку.

IV етап — обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає широкий спектр стратегічних заходів. Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. Це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів. Така модель дозволить виконати якісний аналіз стратегічних цілей, деталізувати їх до тактичних планів та конкретних показників та сформувати перелік змін в стратегічних планах власників.

Реалізація представленої моделі у вигляді візуальних профілей конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами, позиціонування на ринку, формування бізнес-процесів, бюджетів для кожного напрямку та підрозділів дозволить чітко та оперативно виявити слабкі місця та внести зміни в стратегічні та тактичні плани або, взагалі, змінити деякі напрями діяльності.

## ВИСНОВКИ

Теорія та практика оцінки конкурентоспроможності достатньо розвинута в працях українських та закордонних вчених. Але, оцінка конкурентоспроможності на практиці здійснюється несистемно, без тісного взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками стратегічного та тактичного розвитку підприємства та напрямів його діяльності.

Запропонована модель стратегічного управління підтримки конкурентоспроможності передбачає використання візуальних карт стратегічних цілей, тактичних планів та профілів конкурентоспроможності для кожного напрямку діяльності з подальшою деталізацією до кількісних показників, що характеризують прибутковість, рентабельність, фінансову незалежність як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів та напрямів роботи.

## Література:

1. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 2004. — 390 с.
2. Стивенсон Вільям Дж. Управление производством / Вильям Дж. Стивенсон; [пер. с англ.]. — М.: ООО "Издательство "Лаборатория Базовых Знаний", ЗАО "Издательство БИНОМ", 1998. — 928 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности — М., 1995. — 236 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
5. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке [Электронный ресурс] / marketinganaliz.ucoz.ua/knigi/Issledovanie.konkyrenii.doc?/
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.
7. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
8. Grant R. Cases to accompany Contemporary strategy analysis. — 7th ed. — Wiley, Ltd, Publication, 2009.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

## References:

1. Porter, M. (2004), *Stratehiya konkurentsiiyi* [Competitive strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
  2. Stivenson, Vil'yam Dzh. (1998), *Upravleniye proizvodstvom* [Production management], Laboratoriya Bazovykh znaniy, BINOM, Moskva, Rosssiya.
  3. Fatkhutdinov, R. A. (1995), *Menedzhment konkurentosposobnosti tovara* [Management of competitiveness of the goods], ZAO "Biznes-shkola "Intel-Sintez" Moskva, Rosssiya.
  4. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management], Ekonomika, Moskva, Rosssiya.
  5. Molotok, Ye. (2002), "Principles of marketing research market competition", available at: marketinganaliz.ucoz.ua/knigi/Issledovanie.konkyrenii.doc (Accessed 4 Nov, 2014).
  6. Porter, M. (2007), *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors], Al'pina Biznes Buks, Moskva, Rosssiya.
  7. Flyaysher, K. and Bensussan, B. (2005), *Strategicheskii i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis. Methods and tools for competitive analysis in business], BINOM. Laboratoriya znaniy, Moskva, Rosssiya.
  8. Grant, R. (2009), *Cases to accompany Contemporary strategy analysis*, 7nd ed, John Wiley & Sons, London, UK.
  9. Shershnyova, Z. Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnya* [Strategic Management], KNEU, Kyiv, Ukrayina.
- Стаття надійшла до редакції 27.01.2015 р.*