

УДК 06.71.03

Невмержицька С. М.

кандидат технічних наук, доцент

Київського національного університету технологій та дизайну, Київ

Падун Г. І.

студентка 2 курсу магістратури

спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування»

Київського національного університету технологій та дизайну, Київ

Невмержицкая С. Н.

кандидат технических наук, доцент

Киевского национального университета технологий и дизайна, Киев

Падун А. И.

Студентка 2 курса магистратуры

Специальность «Менеджмент организаций и администрирование»

Киевского национального университета технологий и дизайна, Киев

Nevmerzhitska S. M.

PhD, Associate Professor

Kyiv National University Technologies and Design, Kyiv

Padun G. I.

II year Master degree student,

Specialty «Management of Organizations and Administration»,

Kyiv National University Technologies and Design, Kyiv

**УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

MANAGEMENT ASPECTS OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

У статті вивчаються і узагальнюються теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглядаються існуючі в літературі трактування конкурентоспроможності підприємства. Проводиться дослідження управління конкурентоспроможністю підприємств як поєднання загального та особливого. Основна увага приділяється вивченню складових елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Робиться акцент на узагальненні та систематизації існуючих в літературі наукових підходів до класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, методів її оцінювання. Пропонується набір методів для оцінювання конкурентних позицій вітчизняних підприємств і подальшої розробки стратегії підвищення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, фактори конкурентоспроможності підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

В статье изучаются и обобщаются теоретические и методические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия. Рассматриваются существующие в литературе трактовки конкурентоспособности предприятия. Проводится исследование управления конкурентоспособностью предприятий как сочетание общего и особенного. Основное внимание уделяется изучению составляющих элементов системы управления конкурентоспособностью предприятия. Делается акцент на обобщении и систематизации научных подходов к классификации факторов влияния на конкурентоспособность предприятия, методов его оценки. Предлагается набор методов для оценки конкурентных позиций отечественных предприятий и дальнейшей разработки стратегии повышения их конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, факторы конкурентоспособности предприятия, управление конкурентоспособностью предприятия, методы оценки конкурентоспособности предприятия.

The article examines and summarizes theoretical and methodological aspects of management of enterprise's competitiveness. The existing approaches to understanding the essence of enterprise's competitiveness are considered. Management of enterprise's competitiveness as a combination of general and special is researched. The main attention is paid to the study of the constituent elements of the system of management of enterprise's competitiveness. Emphasis on generalization and systematization of existing approaches to the classification of factors influencing on the management of enterprise's competitiveness, methods of its evaluation. It is proposed methods for assessment of the competitive position of domestic enterprises and further strategies to improve their competitiveness.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, factors of competitiveness of enterprises, management of competitiveness of enterprises, assessment methods competitiveness of enterprises.

Постановка проблеми. Ознакою сучасного складного періоду трансформації національної економіки є орієнтація на світовий, європейський вектор соціально-економічного розвитку, що передбачає, насамперед, активне використання інтенсивних чинників зростання, відновлення втрачених стартових позицій країни за показниками, що визначають її конкурентоспроможність та подальші перспективи позиціонування у міжнародній економіці.

Одним з ключових факторів забезпечення сталого розвитку країни в цілому є висока конкурентоспроможність безпосередніх економічних суб'єктів. Саме економічний результат ефективної економічної діяльності підприємств формує близько 70% ВВП країни. Тому важливою запорукою виправлення

ситуації щодо входження України у загальносвітову течію економічного розвитку має стати розробка виваженої, обґрунтованої системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення конкурентоспроможності в різних аспектах розглядається у працях вітчизняних та іноземних вчених, зокрема, І. Ансоффа, О. Віхранського, Г. Гейера, А. Градова, А. Гутмана, Дж. Данінга, В. Диканя, П. Друкера, А. Загороднього, С. Клименка, М. Мескона, Г. Мінцберга, Е. Можарова, В. Немцова, Г. Осовської, В. Павлової, М. Портера, Л. Піддубної, С. Покропивного, Р. Фатхутдінова, О. Чернеги, З. Шершньової, В. Шинкаренко та інших.

Водночас, аналіз наукових робіт у галузі конкурентоспроможності свідчить про відсутність однозначної методології формування систем управління конкурентоспроможністю підприємства та вказує на необхідність подальшого поглибленого вивчення управлінських аспектів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є вивчення та узагальнення теоретичних і методичних аспектів управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність підприємств – це складна, багатоаспектна категорія. Отримання концептуального бачення щодо розбудови системи її управління можливе лише за умови комплексного підходу до її розуміння й розробки системи заходів її забезпечення.

Дослідження поняття конкурентоспроможності підприємств характеризується різноманітністю існуючих в літературних джерелах підходів до її трактування. Зокрема, конкурентоспроможність підприємства розглядається як:

- порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами [19, с. 76];

- рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність [17, с. 67];
- можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [7, с. 203];
- властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [14, с. 35];
- сукупність переваг, які дозволяють успішно вирішувати завдання в сфері свого бізнесу, успішно конкурувати з іншими економічними суб'єктами на різних ринках, у т.ч. на внутрішніх або міжнародних [2, с. 136];
- реальна потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, що за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [5, с. 99];
- динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [18, с. 14];
- узагальнюючий показник, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [1, с. 10];
- реальна і потенційна можливості фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і якісними характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів [9, с. 42];

- це суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції [16, с. 372];
- комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [8, с. 276];
- інтегрована характеристика підприємства на певному конкурентному ринку у відповідних умовах функціонування, яка об'єктивно відображає сукупність його порівняльних переваг у істотних сферах функціонування, синергічне поєднання яких дозволяють підприємству посісти на цьому ринку відповідну позицію [12, с. 274].

Наведені та інші існуючі в літературі визначення конкурентоспроможності підприємства свідчать про складність, багатоаспектність проблем її управління, здійснення якого має враховувати внутрішню ієрархію конкурентоспроможності, тобто не тільки пряму залежність від якості конкурентних переваг товарів та послуг підприємства, але й притаманний їй взаємозв'язок з конкурентоспроможністю інших рівнів локалізації, а саме, галузі, регіонів, країни в цілому.

Методологічним фундаментом управління конкурентоспроможністю підприємства є визнання його як підфункції управління. У такому контексті управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виконання загальних функцій управління: обґрунтування цілей, розробку стратегії у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів і послуг; планування й ресурсне, організаційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас, досягнення максимального ефекту управління можливе за умови врахування специфіки його об'єкту. За своїм предметним змістом управління конкурентоспроможністю стосується діяльності підприємства на

ринку, зосереджуючи основну увагу на можливостях ефективного використання й нарощування свого конкурентного потенціалу, досягнення достатньої прибутковості в майбутньому за рахунок підвищення його конкурентних переваг. Звичайно, це вимагає враховувати швидку мінливість зовнішнього середовища, виникнення важко передбачуваних економічних, соціально-політичних ситуацій. Крім того, управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних стадіях життєвого циклу товару, що передбачає включення в процес управління різних підрозділів підприємства. Таким чином, ефективність управління конкурентоспроможністю досягається спільними зусиллями усіх видів менеджменту підприємства (виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, інформаційного тощо).

Діалектичне поєднання загального та особливого в системі управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виокремити серед її складових такі підсистеми [11, с. 74]: керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності).

Інтегруючу роль в системі відіграє ієрархія цілей управління конкурентоспроможністю, підпорядкованих досягненню генеральної мети підприємства – забезпеченню його сталого функціонування та розвитку у мінливому середовищі.

Наскрізний характер в системі управління щодо значення при прийнятті управлінських рішень притаманний факторам конкурентоспроможності підприємства. Результати теоретичних досліджень доводять існування різних підходів до виділення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства [10, с. 76-78, 13, с. 1]:

- за сферою походження (наукові, техніко-технологічні, управлінські, економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні, політичні);

- за характером спеціалізації: загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку), специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища в межах певної галузі, регіону, на конкретному ринку); індивідуальні (передбачаються зміни лише окремої складової конкурентного середовища);
- за тривалістю дії: постійні, тимчасові;
- за ступенем корисності: стимулюючі (сприяють підсиленню конкурентних позицій і зростанню конкурентоспроможності підприємства); дестимулюючі (здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності);
- за рівнем взаємообумовленості: природні (первинні) (природні ресурси, географічне положення); похідні (вторинні) (техніка, технологія, економічне середовище);
- за видами бізнес-процесів: основні (на вході, на виході); забезпечувальні (фінансування, постачання, енергозабезпечення, добір кадрів); підтримуючі (обслуговування, ремонт тощо).

Класичною вважається класифікація за сферою виникнення, за якою виділяють внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства:

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємства, його менеджменту та технологічної бази. До внутрішніх факторів традиційно відносять [3, с. 433]:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організація та виробнича структура, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів;
- система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, заміна їх на сучасні забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали, напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини приводить до збільшення витрат виробництва, і відповідно до зменшення прибутку;
- збут продукції. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати ефективний збут продукції, завойовувати нові ринки, стимулювати здійснення продажу, вживати маркетингові заходи.

Влив на конкурентні переваги відповідно до внутрішніх факторів мають інноваційна діяльність підприємства, фінансовий стан та можливість додаткових інвестицій. Такі чинники є дуже важливими у прийнятті стратегічних рішень щодо посилення конкурентоспроможності, оскільки вони формують можливість здійснення господарської діяльності.

Зовнішні чинники є рушійною силою у становленні конкурентних переваг підприємства, тому важливим є побудова міцних зв'язків між конкурентами, контрагентами, споживачами та кредитно-фінансовими установами. Сукупність елементів зовнішнього середовища, що мають вплив на конкурентоспроможність підприємств, можна об'єднати в декілька груп: державне регулювання; природно-ресурсний потенціал; трудові ресурси, товарні ринки; ринкова інфраструктура. Зокрема, ринок є багатосторонньою системою забезпечення конкурентоспроможності. Його вплив відбувається через показники, які мають досить високу питому вагу у розвитку підприємства. До них можна віднести: маркетингові стратегії конкурентів, демографічні показники і нерівномірність розподілу населення, досягнення в науці й техніці та інше.

Сукупність факторів створює систему взаємопов'язаних елементів, що змінюють основні аспекти діяльності підприємства. При правильному управлінні кожний чинник здатний сприяти формуванню додаткових конкурентних переваг. Види впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства різноманітні, у зв'язку з чим необхідним стає використання системного підходу, який дозволить певним чином їх упорядкувати. При

обґрунтуванні набору факторів щодо дослідження їх впливу на конкурентоспроможність підприємства та наступного прийняття відповідних управлінських рішень слід враховувати багатокритеріальність підходів щодо їх виділення, взаємозв'язок з іншими складовими загальної системи управління, зокрема, вплив на вибір методів і результативність оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, розробки комплексу заходів щодо її підвищення.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств дозволяє визначити рівень успішності їх діяльності, вихідну інформацію для керівництва підприємства в процесі прийняття управлінських рішень, для інвесторів – у виборі об'єкту інвестування. Теорія і практика оцінювання конкурентоспроможності демонструє наявність широкого кола методів, серед яких виділяються: модель п'яти сил конкуренції М. Портера, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена, SWOT-аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі 7 S, метод вивчення профілю об'єкта, метод набору конкурентоспроможних елементів, аналіз за системою 111-555, методика І. Ансоффа, метод американської асоціації управління, метод порівнянь, метод рангів, метод інтегрального критерію, STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз та інші.

Все розмаїття методів оцінювання конкурентоспроможності класифікується за різними ознаками [6, с.99-110]:

- за способом відображення кінцевих результатів: графічні (забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах); математичні (базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку інтегрального показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка); логістичні (базуються на логічних припущеннях);
- за напрямком формування інформаційної бази: критеріальні (за інформаційну базу беруть абсолютні значення ключових показників); експертні (базуються на думці досвідчених фахівців);

- за можливістю розробки управлінських рішень: одномоментні (оцінюють тільки фактичний стан справ, без врахування перспективи); стратегічні (передбачають розроблення стратегічних заходів із поліпшення потенціалу підприємства);
- за способом оцінки: індикаторні (ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства); матричні (передбачають оцінку рівня конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів в динаміці).

Результати досліджень свідчать, що не існує єдиного універсального методу оцінювання конкурентоспроможності. Для забезпечення управління конкурентними перевагами необхідно використовувати різні методи з урахуванням сукупності факторів внутрішнього, зовнішнього середовища, які мають й позитивні, й негативні наслідки для подальшого розвитку підприємства.

Вважається, що більш вживаними для проведення конкурентного аналізу вітчизняного ринку є наступні методи: SWOT-аналіз, матриця МСС, модель п'яти сил конкуренції; PEST-аналіз; побудова карт стратегічних груп конкурентів; метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; метод оцінювання на основі показника конкурентної сили; матриця профілів конкурентів; побудова радару конкурентоспроможності.

Звичайно, запропонована комбінація не означає недоцільність використання інших методів при наявності вихідної фактологічної бази їх застосування, оскільки головне призначення оцінювання – отримання максимально достовірного уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства для більш обґрунтованого вибору стратегії щодо її підвищення, розробки системи організаційних заходів по реалізації стратегічних установ.

Висновки. Завдання забезпечення конкурентоспроможності має особливе значення для вітчизняних підприємств, яким притаманне невикористання наявного потенціалу економічного зростання. Системне, комплексне бачення

складових забезпечення конкурентоспроможності, запровадження даної філософії у практику управління є перспективним напрямком подальшого теоретичного осмислення та практичного застосування, оскільки сприятиме розширеному відтворенню конкурентних переваг підприємств, посиленню їх конкурентних позицій на внутрішніх та зовнішніх ринках в умовах інтеграції України у європейський, світовий економічний простір.

Література:

1. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П. Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.
2. Гейер Г. В. Управление в условиях инновационной конкуренции: [монографія] / Г. В. Гейер. – Донецк : Норд-Пресс. – ГУЭТ, 2006. – 325 с.
3. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Н. Грицишин // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. – 2004. – С. 431–436.
4. Дікань В. Л. Управление конкурентоспроможностью корпораций в Европе: підручник / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. – К.: Знання, 2004. – 207 с.
5. Экономическая стратегия фирмы // под. ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2000. – 589 с.
6. Загородній А. Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства / А. Г. Загородній, В. М. Чубай // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 99-110.
7. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. Т. 3. – С. 200-204.
8. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №4. – С. 274-282.

9. Мерчанський В. В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: [кол. монографія] / В. В. Мерчанський, В. М. Клочко, І. М. Клочко. – Х.: РВВ ХДЗВА, 2010. – 157 с.
10. Павлова В. А. Фактори, що формують конкурентоспроможність / В. А. Павлова // Європейський вибір України: проблеми теорії та практики реалізації: Матеріали міжн. наук.-практ. конф. – Д.: Вид-во ДУЕП. – 2003. – С. 76-78.
11. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: [монографія] / В. А. Павлова. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
12. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д. А. Панасенко // Вісник «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – №727 [72]. – С. 270 -275.
13. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_ADEN_2012/Economics/10_113446.doc.htm
14. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
16. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О. Б. Чернега. – Донецк: НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти, 1999. – 447 с.
17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
18. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

19. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.