

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ЧУМАК Л. Ф., ГАРКАВА Л. В.

УДК 658.5

Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

У статті розглядається сутність понять «конкурентоспроможність» і «конкурентна перевага». Аналізуються основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Зроблено висновок, що головною потребою сучасного управління конкурентоспроможністю підприємства стає визначення, наукове обґрунтування стратегічних конкурентних переваг і вирішення завдання утримання досягнутих позицій протягом тривалого часу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, формування конкурентних переваг, стратегічне планування.
Бібл.: 12.

Чумак Лариса Федорівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Гаркава Лілія Володимирівна – студентка, факультет економічних, управлінських та освітніх технологій, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: liliska18-19@mail.ru

УДК 658.5

UDC 658.5

Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основные аспекты управления конкурентоспособностью предприятия

В статье рассматривается сущность понятий «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество». Анализируются основные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия в современных условиях. Сделан вывод, что главной потребностью современного управления конкурентоспособностью предприятия становится определение, научное обоснование стратегических конкурентных преимуществ и решение задачи удержания достигнутых позиций на протяжении длительного времени.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, формирование конкурентных преимуществ, стратегическое планирование.

Библ.: 12.

Чумак Лариса Федоровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Гаркава Лилия Владимировна – студентка, факультет экономических, управленческих и образовательных технологий, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: liliska18-19@mail.ru

Chumak L. F., Garkavaya L. V. Key Aspects of Company Competitiveness Management

The article deals with the essence of the concepts of «competitive» and «competitive advantage». The main approaches to the management of enterprise competitiveness in the modern world are analyzed. It is concluded that the main needs of the modern enterprise management competitiveness is to determine scientific substantiation of strategic competitive advantage and the solution of the retention of the achieved level for a long time.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantage, creating competitive advantage, strategic planning.

Bibl.: 12.

Chumak Larisa F. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economy and Organization of Activity of Subjects of Managing, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Garkavaya Liliya V. – Student, Faculty of Economic, Administrative and Educational Technology, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: liliska18-19@mail.ru

Мінливість умов ринкового середовища підприємства та постійні трансформаційні процеси в економіці України вимагають від суб'єктів господарювання адаптування до цих змін і забезпечення свого майбутнього успішного існування завдяки вирішенню проблеми створення та підтримки конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю. На сьогодні необхідністю є формування нових підходів до створення моделі управління підприємствами, які б мали змогу відповідати вимогам споживачів, успішно конкурувати на ринку.

Теоретичним і практичним питанням управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені дослідження таких вітчизняних та зарубіжних вчених: Оліна Б., Стівенсона В., Ламбена Ж., Портера М., Аптекаря С. С., Берсуцького Я. Г., Градова А. П., Заруби В. Я., Круглова М. І., Лисенка Ю. Г., Петренко В. Л., Іванова Ю. Б., Фатхутди-

нова Р. А., Чумаченка М. Г. та ін. Вони зробили значний внесок у розробку основоположних проблем прийняття оптимального управлінського рішення.

Першим у науковий обіг поняття «конкурентоспроможність» ввів М. Портер: «конкурентоспроможність підприємства – порівняна перевага стосовно інших фірм» [2].

Ю. Іванов визначив КСП як «властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг» [3].

Конкурентоспроможність – «це можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні і за її межами», – стверджував Р. Фатхутдинов [4].

КСП як економічна категорія означає здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку. Однак сучасна наука про теорію стратегії не дає як єдиного загальноприйнятого трактування змісту категорії «конкурентоспроможність», так і єдиного загальноприйнятого підходу до методів її оцінки й формування [1].

Метою дослідження в роботі є вивчення та визначення характеристик діяльності підприємства, які надають можливість формування конкурентних переваг, і самого процесу створення конкурентних переваг.

Поняття «конкурентоспроможність» (КСП) нерозривно пов'язане з конкуренцією. Конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку. Конкуренція сприяє розвитку українських підприємств і виходу національної економіки на траєкторію стійкого зростання, створює умови для досягнення рівноваги між суспільними інтересами і прагненням виробника до збільшення прибутку.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що відображає ступінь відмінності розвитку даного підприємства від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей, а також можливості й динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції [5].

Поняття КСП підприємства можна охарактеризувати такими особливостями: КСП не є іманентною якістю підприємства, вона може бути виявлена та оцінена тільки в умовах наявності конкурентів (реальних або потенційних); поняття КСП відносне, тобто вона буде мати різний рівень стосовно різних конкурентів; визначається КСП підприємства продуктивністю використання залучених ним у виробничий процес ресурсів; рівень КСП підприємства залежить від рівня КСП його продукції, галузі, країни [5].

КСП підприємства визначають три групи факторів:

- ✦ на макроекономічному рівні – КСП території та країни;
- ✦ на галузевому рівні – КСП галузі;
- ✦ на рівні підприємства – фактори, що характеризують його власний потенціал, місце на ринку, зокрема унікальність продукції, рівень її КСП [1].

Основними умовами формування і забезпечення КСП підприємств є внутрішні та зовнішні фактори. Дослідження управління КСП слід здійснювати в обов'язковому взаємозв'язку впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, яка є багаторівневою, багатоаспектною системою [9].

На макрорівні формується сукупність таких факторів: економічних, міжнародних, демографічних, правових, географічних, науково-технічних, технологічних, політичних та соціокультурних факторів.

На мезорівні на конкурентоспроможність діють: продуктивність галузі, наукоємність, оплата праці в галузі, капіталоємність, наукоємність, технічний рівень продукції, сукупність необхідних знань, ступінь експортної орієнтації.

На мікрорівні на конкурентоспроможність впливають: ціна і якість продукції, що виготовляється підприємством, його виробничий, технологічний стан, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, маркетингові можливості тощо [9].

М. Мескон до факторів прямого впливу відносить внутрішні фактори, а до опосередкованого – зовнішні фактори. М. Портер до факторів основного впливу відносить: наявність конкуренції в галузі, ринкову владу покупців та постачальників, загрозу появи нових конкурентів, загрозу появи товарів-замінників [10].

Фатхутдінов Р. А. серед зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на мезоекономічному рівні виділяє: використання доступних і дешевих ресурсів, прозорість ринку, система підготовки кадрів, рівень інтеграції всередині країни, низькі процентні ставки, якісне правове регулювання, сприяння місцевих органів, гармонізація системи сертифікації [4].

До внутрішніх чинників на галузевому рівні слід віднести: попит на товар галузі, оптимальний рівень уніфікації і стандартизації продукції, експорт наукомісткої продукції, наявність конкурентоспроможного персоналу в галузі, оптимальний рівень галузевої концентрації, наявність конкурентоспроможних постачальників, оптимізація ефективності використання ресурсів, наявність радикальних нововведень, великий обсяг конкурентоспроможних підприємств в галузі, сертифікація та екссклюзивність продукції [11].

Івашенко Г. А. класифікує фактори конкурентоспроможності за можливостями управління на: первинні, суб'єктивні, регульовані, контрольовані, заплановані; за ступенем дії на: статичні, динамічні, дискретні, безперервні; за можливостями виміру: вимірні, слабо вимірні, невимірні. На думку дослідників, конкурентоспроможність залежить від ряду компонентів, які можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові. Перші включають якість, ціну продажу і затрати на експлуатацію чи в процесі використання. Другі включають кон'юнктуру ринку, сервісне обслуговування, рекламу, імідж фірми. І треті фактори відображають вимоги технічної, екологічної безпеки, а також патентно-правові вимоги [12].

Інші вчені визначають дію на конкурентоспроможність підприємства таких факторів, як: якість, ціна, надійність, час та витрати. Однак ученим не визначається вплив даних факторів у парній взаємодії, їх ранжування. Внаслідок жорстокої конкуренції одним із факторів можна назвати і ефективність логістичного менеджменту, тобто управління товаротранспортними потоками.

Набір факторів, які визначають КСП підприємства, виявляється настільки значущим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхньої обробки та ідентифікації для прийняття відповідних рішень. Разом з тим, досить широке коло таких факторів зужується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємств, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечать підприємству перевагу над прямими конкурентами. До основних чинників

КСП підприємства на сучасному етапі віднесено такі: якість продукції і послуг, рівень техніки і технології, доступ до привабливих джерел фінансового забезпечення, рівень активності інноваційно-інвестиційної діяльності, наявність стратегії підтримки високого рівня конкурентоспроможності, орієнтація у своїй діяльності на ринок і систематичну роботу зі споживачами, наявність конкурентної стратегії щодо безпосередніх конкурентів, рівень кваліфікації персоналу і рівень менеджменту, ринкова інфраструктура, правове поле функціонування підприємства тощо [7].

В умовах конкуренції головним завданням будь-якого підприємства є завоювання кращої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування, підтримки й розвитку конкурентної переваги, і як наслідок, одержання більших економічних вигід, тому стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка й розвиток стратегічної конкурентної переваги.

Стратегічне управління включає два основні процеси: стратегічне планування і тактико-технічне управління реалізацією сформульованої стратегії.

Стратегія спрямовується на збереження і збільшення матеріального і нематеріального статку, максимізацію доходів від будь-якої форми ділової активності, підвищення ступеня конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне конкурентне управління формалізується у вигляді концепції тактики конкурентного управління і визначається сукупністю моделей і засобів дій, які її складають. Тобто, під тактичним управлінням розуміється сукупність моделей і відповідних засобів, які обирає і практично використовує підприємство проти зовнішнього оточення, конкурентів і за допомогою якого реалізовує обрану стратегію [8].

Успішне функціонування підприємства в сучасних економічних умовах можливо при постійному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ і своєчасному вживанню адекватних заходів щодо адаптації до умов, які швидко змінюються.

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими, та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням потреб ринку. Порядок формування нових конкурентних переваг розділяють на чотири етапи: підготовчий, проектний, впровадження нових конкурентних переваг, аналіз результатів впровадження нових конкурентних переваг [9].

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, яка необхідна для формування нових конкурентних переваг, отриманої в процесі моніторингу, виявлення нових конкурентних переваг на базі аналізу отриманої інформації й зіставлення їх з можливостями підприємства. Наступним кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення про формування переліку нових конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингування за значущістю для підприємства

та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії.

На проектному етапі розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фактори підприємства та їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг. Вслід за цим проводиться оцінка очікуваної ефективності й стійкості нових конкурентних переваг у рамках проекту.

При відповідності вимогам проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження (третій етап). При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж ухвалювати рішення про формування нових.

Після впровадження нової конкурентної переваги проводиться останній, четвертий етап – визначення результатів від її реалізації. У рамках даного етапу проводиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям підприємство вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку провадиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути.

Наведений методичний підхід до організації процесу формування нових конкурентних переваг дозволяють сформувати ефективну та стійку систему конкурентних переваг підприємства [9].

Забезпечення високих фінансових результатів і стійкої конкурентної позиції можливе завдяки ефективній реалізації та підтримці існуючих конкурентних переваг підприємства, які власне й забезпечують його конкурентоспроможність. Вирішення цього завдання потребує розробки науково-методичного забезпечення процесів оцінювання та формування ефективних і стійких конкурентних переваг підприємства. Проблеми оцінювання та формування конкурентних переваг промислових підприємств є актуальними для будь-якого вітчизняного виробника, оскільки від наявності стійких конкурентних переваг залежить рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку та стійкість його конкурентної позиції [4].

Дослідження сутності та різноманітності концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства дає можливість більш точно визначити його основні особливості, фактори й напрямки формування змін. Головною потребою сучасного управління конкурентоспроможністю підприємства стає визначення, наукове обґрунтування стратегічних конкурентних переваг та вирішення завдання утримання досягнутих позицій тривалий час. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
2. **Портер Е.** Майкл Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

3. Качалина Л. Н. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : Научное издание / Л. Н. Качалина, Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

4. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхудинов, Г. А. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.

5. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. – М. : Изд-во Эксмо, 2006. – 464 с.

6. Орлов П. А. Конкурентные преимущества предприятия: оценка, формування та розвиток : монографія / П. А. Орлов, Ю. Б. Иванов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

7. Посторонко В. М. Поняття та категорійний апарат конкурентоспроможності підприємства та проблематики його визначення // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2011. – № 6, Т. 2. – С. 276 – 277.

8. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю

підприємства / О. Ф Яременко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2011. – № 5, Т. 1. – С. 35 – 37.

9. Іванов. Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352.

10. Зламанюк Т. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://confiapv.at.ua/publ/konf_9_10_grudnja_2010_r/sistemno_procesnij_pidkhid_do_upravlinnja_konkurentospromozhnistju_pidpriemstva/4-1-0-385

11. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль ; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревської. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.

12. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : реферат [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://referatcentral.org.ua/marketing>

УДК 338.12.017

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ЧУМАК Л. Ф., КОТЛЯР Г. В.

УДК 338.12.017

Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

У статті розглядається сутність поняття «конкурентоспроможність потенціалу», його особливості та структура. Наводиться механізм управління конкурентоспроможним потенціалом та його діагностика. Зроблено висновок, що підприємство може мати конкурентоспроможний потенціал за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві. Досягнути цих переваг неможливо без утворення міцної, жорсткої, всеохопної системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, конкурентоспроможність, конкурентоспроможний потенціал, структура та система управління, механізм управління конкурентоспроможним потенціалом.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Чумак Лариса Федорівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Котляр Галина Василівна – студентка, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: kotlyargalya@ukr.net

УДК 338.12.017

Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. Теоретические подходы к определению и управлению конкурентоспособностью потенциала предприятия

В статье рассматривается сущность понятия «конкурентоспособность потенциала», его особенности и структура. Приводится механизм управления конкурентоспособным потенциалом и его диагностика. Сделан вывод, что предприятие может иметь конкурентоспособный потенциал при условии достижения высокого качества продукции, оптимальных цен и инноваций в производстве. Достичь этих преимуществ невозможно без создания мощной, жесткой, всеобъемлющей системы управления конкурентоспособностью потенциала предприятия.

Ключевые слова: потенциал, конкурентоспособность, конкурентоспособный потенциал, структура и система управления, механизм управления конкурентоспособным потенциалом.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Чумак Лариса Федоровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Котляр Галина Васильевна – студентка, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: kotlyargalya@ukr.net

UDC 338.12.017

Chumak L. F., Kotlyar G. V. Theoretical Approaches to the Identification and Management of Competitive Potential of the Company

In the article the essence of the concept «competitive potential», its features and structure is investigated. Control mechanism provides competitive potential and its diagnosis. It is concluded that the company may have competitive potential subject to the achievement of high quality products, the best prices and innovations in manufacturing. To achieve these benefits is not possible without a strong, tough and comprehensive competitiveness management capacity of enterprises.

Key words: potential, competitiveness, competitive potential, structure and management system, management mechanism competitively potential.

Pic.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Chumak Larisa F. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economy and Organization of Activity of Subjects of Managing, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: lara_c@rambler.ru

Kotlyar Galina V. – Student, Department of Economy and Organization of Activity of Subjects of Managing, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: kotlyargalya@ukr.net