

УДК 005.332.4

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52

*Лариса Бабаченко, Христина Ковшун, Юлія Портна***ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА***Лариса Бабаченко, Христина Ковшун, Юлія Портна***ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ***Larysa Babachenko, Khrystyna Kovshun, Yuliia Portna***PECULIARITIES OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT**

У статті через синтез таких понять, як «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» та «конкурентні стратегії» визначено сутність та необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Проаналізовано ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства як певного аспекту менеджменту підприємства. Встановлено, що система управління конкурентоспроможністю спрямована на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції, оскільки конкурентоспроможність є найважливішою порівняльною характеристикою результатів діяльності підприємства в гострій боротьбі за споживача.

Зростаюча актуальність необхідності управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні зумовлюється складністю процесів ринкових економічних відносин і тими зрушеннями, що відбуваються під час інтеграції у світогосподарські процеси. Саме тому постає необхідність реалізації процесів пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності, що, у свою чергу, зумовлює створення системи управління ними.

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентна перевага; конкурентні стратегії; управління конкурентоспроможністю.

Рис.: 4. Бібл.: 8.

В статье через синтез таких понятий, как «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество» и «конкурентные стратегии» определена сущность и необходимость управления конкурентоспособностью предприятия в современных условиях. Проанализирована эффективность управления конкурентоспособностью предприятия как определенного аспекта менеджмента предприятия. Установлено, что система управления конкурентоспособностью направлена на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ, обеспечения жизнеспособности предприятия как субъекта экономической конкуренции, поскольку конкурентоспособность является важнейшей сравнительной характеристикой результатов деятельности предприятия в острой борьбе за потребителя.

Растущая актуальность проблем управления конкурентоспособностью предприятий в Украине обусловлена сложностью процессов рыночных экономических отношений и теми сдвигами, происходящими во время интеграции в мирохозяйственные процессы. Именно поэтому возникает необходимость реализации процессов поиска, формирования и развития конкурентных преимуществ, для повышения конкурентоспособности, что в свою очередь обуславливает создание системы управления ими.

Ключевые слова: конкурентоспособность; конкурентное преимущество; конкурентные стратегии; управление конкурентоспособностью.

Рис.: 4. Библ.: 8.

In the article the essence and necessity of enterprise competitiveness management in the current context is disclosed by the synthesis of such concepts as 'competitiveness', 'competitive advantage' and 'competitive strategies'. The efficiency of enterprise competitiveness management as a specific part of enterprise management is analysed. It is revealed that the system of enterprise competitiveness management aims at formation, development and implementation of competitive advantages, as well as, at providing viability of the enterprise as an agent of economic competitiveness, because competitiveness is an extremely crucial feature of the enterprise activity in a close contest for a consumer.

The ever-increasing necessity of enterprise competitiveness management in Ukraine is caused by the complexity of market economic relations and those changes that are taking place while integrating into the world economies. For that very reason there is a need to experience searching, forming and evolving competitive advantages to increase competitiveness, which in its turn causes the design of a system for managing them.

Keywords: competitiveness; competitive advantage; competitive strategies; competitiveness management.

*Fig.: 4. References: 8.***JEL Classification:** D21

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарської діяльності підприємств, спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства залишається об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контроль над ситуацією на ринку здатні вести винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, а оскільки цей напрям передбачає використання значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування та ефективного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці вітчизняних учених, таких як С. М. Клименко, І. Ф. Кошелупов, О. М. Тищенко, О. А. Паршина, А. О. Касич, Ж. В. Харькова присвячені розробці наукових засад у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на численні напрацювання науковців у сфері дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, недостатньо вивченим залишається питання розробки та використання дієвого алгоритму впровадження системи управління конкурентоспроможністю.

Мета статті. Головна мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та методичних підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, з урахуванням умов функціонування українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розробка та застосування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю насамперед залежить від суті цієї економічної категорії. У літературі можна зустріти безліч визначень поняття «конкурентоспроможність». Так, Х. Фасхiev під конкурентоспроможністю підприємства розуміє реальну й потенційну здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби [5, с. 82]. Ю. Пахомов вважає, що конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку. У широкому розумінні це зумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках третіх країн [8].

Однак конкурентоспроможність як характеристика якісного показника діяльності підприємства потребує дослідження, насамперед, з погляду управління ключовими чинниками її формування. Адже невпинно змінюються конкурентні умови, чинники успішної конкуренції, відповідно зазнають трансформацій і підходи до управління підприємством при забезпечення лідерських позицій. Якщо раніше для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі, було необхідно організувати масове виробництво продукції, і це було складне завдання для бізнесу, то з часом акценти змістились у координати цінової конкуренції. Вплив науково-технічного прогресу в середині ХХ століття призвів до виникнення нецінової конкуренції та зосередження на сфері технологічних інновацій. Одні підприємства формують конкурентні переваги через доступ до дешевих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це виключно забезпечення технологічного лідерства. Досвід функціонування підприємств із різних країн свідчить про існування нині і цінової, і нецінової конкуренції. Для підприємства, яке намагається потрапити на світові ринки, важливо працювати над розвитком усіх чинників конкурентоспроможності, що є дуже складним завданням та передбачає реалізацію поетапного підходу.

Щодо визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства, виявлення характеру конкурентної переваги, науковці дійшли висновку, що конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки при зіставленні груп фірм, які виготовляють одноманітні товари. При дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінювати рівень конкурентної переваги щодо фірми-лідера. Оскільки поняття конкурентоспроможності відносне, фірма в межах регіональної групи підприємств-виробників може бути визнана конкурентоспроможною, а на світовому ринку – ні. Якщо ринок країни базування підприємства є розвиненим та привабливим для світових лідерів і вони активно постачають свою продукцію, то зіставлення з ними дасть можливість місцевим підприємствам визначати чинники конкурентоспроможності досить точно. Крім того,

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

присутність іноземних підприємств змушує вітчизняних виробників до активізації розвитку конкурентних переваг. Якщо ж підприємство провадить діяльність лише на внутрішньому ринку за відсутності потужних конкурентів, слід констатувати відсутність гострих чинників формування реальних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [5, с. 86].

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.

Процесний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, якими є зіставлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Загальний порядок дослідження, оцінки та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (рис. 1).



Рис. 1. Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: сформовано автором на основі джерела [6, с. 63–66] та власних напрацювань.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати:
- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

- діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства [4, с. 254–260].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі, керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [2]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 2).



Рис. 2. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерела [3].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Інноваційна діяльність як складова системи конкурентних стратегій є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованою на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Вона спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інноваційних процесів, які б могли значно підвищити рівень конкурентоспроможності, сприяли б зміцненню ринкових позицій та забезпечували перспективу розвитку [1].

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За однією з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегію зниження собівартості;
- стратегію фокусування;
- стратегію розширення ринку;
- стратегію диференціації;
- стратегію розроблення нової продукції [5, с. 71–80].

Стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку – має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проєктів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Стратегія диференціювання продукту – ґрунтується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

Стратегія розроблення нової продукції виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала [2].

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Спираючись на взаємозв'язок конкурентних стратегій логічно пропонується така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

- 1) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;
- 2) розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг;
- 3) використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 4) реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства може бути представлений таким чином (рис. 3).

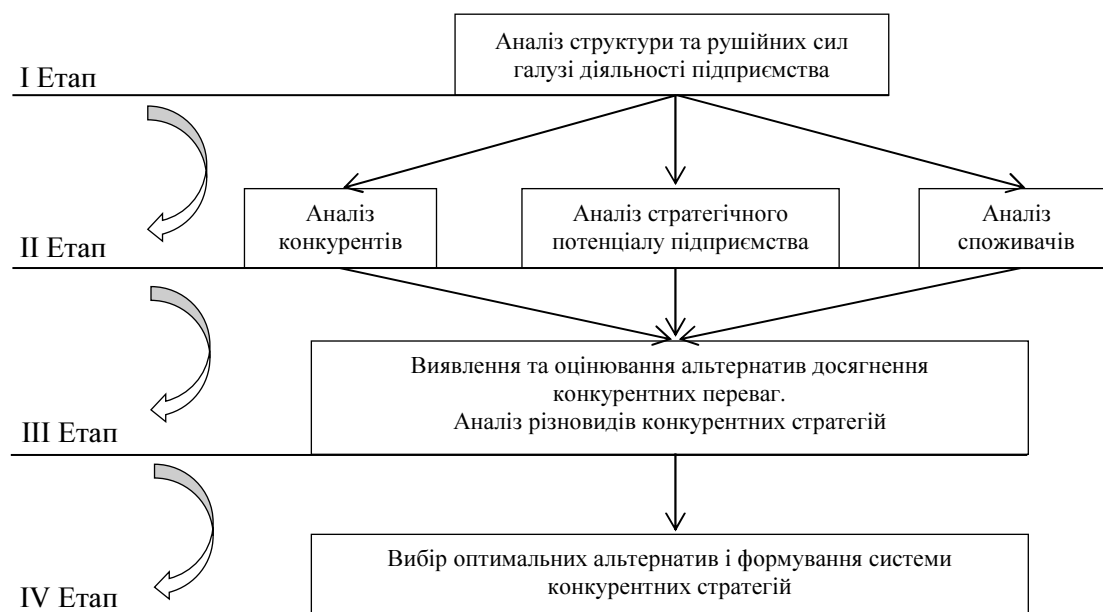


Рис. 3. Система формування конкурентної стратегії підприємства
Джерело: розроблено автором.

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій [7, с. 203–204], стислий перелік якого наведено на рис. 4.

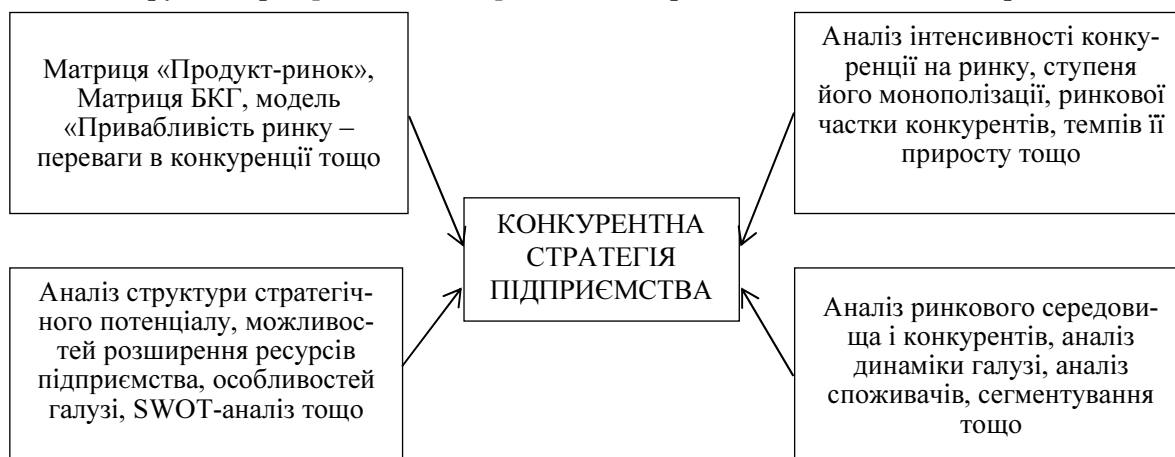


Рис. 4. Інструментарій що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємств

Джерело: сформовано автором на основі джерела [7, с. 203–204].

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми та оперативне керування програмою повинне здійснюватись на всіх її етапах, що забезпечуватиме ефективне управління конкурентоспроможністю.

Висновки і пропозиції. Узагальнюючи вищенаведені твердження, можна зробити висновок, що для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Щодо отримання конкурентних переваг, то існують три основні підходи: акцентований на споживачах, акцентований на конкурентах та традиційний ресурсний підхід.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Загалом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі пропонується використовувати розроблену дієву систему управління конкурентоспроможністю та наявними конкурентними перевагами.

Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані насамперед з розробкою системи управління конкурентоспроможністю, основним елементом якої виступають конкурентні стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на нейтралізацію, подолання та обмеження впливу негативних, деструктивних чинників впливу зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності. Формування захисту проти них, використовуючи позитивні зовнішні чинники впливу для нарощення та реалізації системи конкурентних переваг та стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності та організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

Список використаних джерел

1. Дерій Ж. В., Завгородня Н. В. Транспарентність інноваційної діяльності як необхідна умова існування та розвитку харчової промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 264-267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1\(2\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1(2)_47).
2. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
3. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.
4. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
5. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
7. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиної. Дніпропетровськ: Герда, 2013. 365 с.
8. Шкарлет С. М. Діагностика та оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 6. С. 158-164.

References

1. Derii, Zh. V., Zavorodnia, N. V. (2016). Transparentnist innovatsiinoi diialnosti yak neobkhidna umova isnuvannia ta rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Transparency of innovative activity as a necessary condition for existence and development of the food industry of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika – Uzhgorod University Scientific Bulletin. Series: Economics*, 1(2), 264-267. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1\(2\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1(2)_47).
2. Kasych, A. O. (2014). Vtilennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznian-ykh pidpriemstv [Putting the concept of strategic management into practice domestic enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 290–294 [in Ukrainian].
3. Kasych, A. O., Xarkova Zh. V. (2016). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Managing the competitive advantage of the enterprise] *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 25 (2), 79–85 [in Ukrainian].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

4. Klymenko, S. M., Dubrova, O. S., Varabas, D. O., Omelyanenko, T. V. (2008). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

5. Koshelupov, I. F. (2009). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]*. Odesa: ODEU [in Ukrainian].

6. Ivanov, Yu. B., Tyshhenko, O. M. (Eds.) (2006). *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Theoretical foundations of competitive enterprise strategy]*. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].

7. Parshyna, O. A. (Ed.) (2013). *Teoretychni ta prykladni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Theoretical and applied aspects of competitiveness enhancement enterprises]*. Dnipropetrovsk: Gerda [in Ukrainian].

8. Shkarlet, S. M. (2009). Diahnostyka ta otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Diagnosis and assessment of competitiveness of enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 6, 158–164 [in Ukrainian].

Бабаченко Лариса Валентинівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Бабаченко Лариса Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Babachenko Larysa – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of marketing, PR-technologies and logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: babachenko_lv@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6312-4700>

ResearcherID: G-9340-2014

Ковшун Христина Олександрівна – асистент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Ковшун Кристина Александровна – асистент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Kovshun Khrystyna – Assistant of Department of marketing, PR-technologies and logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: kristikovshun@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6295-297X>

ResearcherID: AAE-2930-2019

Портна Юлія Олександрівна – магістр, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Портная Юлия Александровна – магістр, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Portna Yuliia – master, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: julliaportnay@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5658-7961>