

УДК 338.45

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ЧУБІРКА С.С., ЛИЗАНЕЦЬ А.Г.  
Мукачівський державний університет

*В статті досліджено сучасні підходи до розуміння понять «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства». Проаналізовано основні чинники забезпечення КСП підприємства. Визначено роль управління якістю в системі управління КСП підприємства.*

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, система управління конкурентоспроможністю підприємства, якість.

**Вступ.** Сьогодні, в умовах невизначеності зовнішнього середовища, кожне підприємство бажає закріпити свої позиції на ринку і успішно розвиватися. Для цього воно намагається втримати тривалий час ті чи інші досягнуті ним переваги на конкурентному ринку.

На конкурентному ринку система управління конкурентоспроможністю виступає як засіб, а конкурентна перевага є результатом. З одного боку, конкурентоспроможність – це здатність задовольнити потреби споживачів та отримувати стабільний прибуток. З іншого боку, конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку розглядається як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання.

Нестача в Україні теоретичних і практичних методів діяльності в умовах сильної конкуренції, методик досягнення і підтримання рівня конкурентоспроможності стримує розвиток вітчизняних підприємств і економіки в цілому, що і зумовлює актуальність дослідження цієї проблеми.

**Об'єкти та методи дослідження.** Методи та принципи формування та реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємств розглядаються у працях таких відомих вітчизняних і закордонних економістів, як Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І., Піддубний І.О., Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С., Воронкова А.Е., Мельник О. Г., Джонсон Р.А., Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Дікань В. Л., Карлофф Б., Савчук В.І., Іванов Ю.Б. та ін.

**Постановка задачі.** Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених в окресленому колі питань свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Більшість наукових праць присвячені аналізу сутності поняття конкурентоспроможності (КСП), визначенню чинників впливу на КСП продукції та підприємства, розробці різних методів оцінки та управління КСП на різних рівнях. Однак, незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, а також аналізу такого чинника формування конкурентоспроможності підприємства, як якість, що і становило мету даної статті.

### Результати та їх обговорення.

Досягнення високого рівня КСП є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок

системи управління підприємства. Однак, управління КСП не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. КСП підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління.

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі. На думку М. Портера [14, с. 40] конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.

Карлофф Б. [7] визначає конкурентоспроможність як здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.

Іванов Ю.Б. [5, с.28-29] розглядає поняття конкурентоспроможності з точки зору системного підходу як специфічну властивість виробничо-економічних систем (таких як підприємство), що відбиває їхню спроможність до зміни напрямку розвитку (руху) або наміченого режиму функціонування у процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.

А. Маренич та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність - це 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 [11, с. 23]. Автори концентрують увагу лише на виробничо-господарській діяльності підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Л.М. Калашникова [6] конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми.

Таким чином, в цілому конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності. Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і економічних засобів діяльності фірми.

На рівень конкурентоспроможності фірми впливає науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій продажу, використання новітніх винаходів та

відкриттів, залучення сучасних засобів автоматизації збуту та збільшення асортименту продукції.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Таким чином з точки зору системного підходу конкурентоспроможність може бути представлена у вигляді властивості виробничо-економічної системи (якою і є підприємство) змінювати траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження і розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг.

Неоднозначним є і розуміння поняття управління КСП. У табл. 1 наведено визначення управління КСП, запропоноване різними авторами.

Таблиця 1

Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор(и)	Визначення
Балабанова Л. В. [1, с. 29–30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко Г. С. [2, с. 5–6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Галелюк М. М. [3, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи
Кузьмін О.Є., Горбаль Н. І. [9, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у цій сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Мансуров Р. Є. [10, с. 94]	Діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [12, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності
Савельєва Н. А. [13]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

Аналіз наявних визначень поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» дозволив визначити, що цей процес являє собою підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень

конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [15].

Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками. Серед різних підходів до виділення чинників КСП підприємства, що наводять в літературі, найбільш комплексним вважаємо підхід Р.Фатхутдінова [18], який групує чинники на внутрішні (ресурсні, технічні, структурні, управлінські, ринкові й ефективності функціонування організації) й зовнішні та пропонує заходи з їх удосконалення для забезпечення КСП.

Керуючись працями різних науковців, нами розроблено таблицю, яка демонструє різні варіанти класифікації чинників забезпечення КСП (див. табл. 2)

Таблиця 2

#### Класифікація чинників забезпечення КСП

Ознаки класифікації	Чинники
За середовищем впливу	Внутрішні, зовнішні
За рівнем впливу	Мікроекономічні, макроекономічні
За характером прояву	Явні, приховані
За можливістю передбачення	Випадкові, закономірні
За характером впливу	Негативні, позитивні, нейтральні
За можливістю вимірювання впливу	Невимірювальні, слабовимірювальні, вимірювальні
За динамічністю дії	Статичні, динамічні
За періодом впливу	Дискретні, безперервні
За ступенем складності	Одиничні, комплексні
За масштабом поширення	Загальні, специфічні
За можливістю управління	Керовані, слабо керовані, некеровані.

Узагальнюючи відповідні класифікації, вважаємо за доцільне чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства поділяти на виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортиментні), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо.

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, їх поява або відсутність спричиняться об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

Конкурентоспроможність персоналу є дуже важливим показником, тому що лише у разі правильного планування та управління можна одержати максимальний прибуток і уникнути банкрутства. Кадрові чинники пов'язані із двома умовами – кадровою політикою підприємства та наявністю персоналу відповідної кваліфікації.

Фінансові чинники конкурентоспроможності, на нашу думку, мають особливе значення. На нашу думку, їх наявність є передумовою для виникнення усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності і прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, – наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства.

Чинники конкурентоспроможності у сфері постачання здебільшого мають тимчасовий характер. Вони визначаються можливістю отримати вчасно необхідні сировину і матеріали за низькими цінами, з відтермінуванням платежів тощо.

Центральне місце серед виділених чинників належить, на нашу думку, виробничим, які, у свою чергу, визначаються обраною системою управління якістю..

Сукупність якісних і вартісних характеристик товару сприяє створенню переваги даного товару перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця і, тим самим, дозволяє кількісно забезпечити конкурентоспроможність товару.

Якість є основним статичним чинником досягнення конкурентоспроможності. До інших статичних чинників належать ціна продукції, витрати на їх споживання за нормативний термін служби (застосування) та якість сервісу споживачів продукції. З огляду на це удосконалення процесів управління якістю в сучасних умовах є актуальною проблемою.

Якість належить до категорії складних і динамічних понять. Об'єктами, якість яких можна оцінити, є не тільки продукція або послуги, але і весь комплекс понять виробничо-збутової сфери (див. рис. 1).

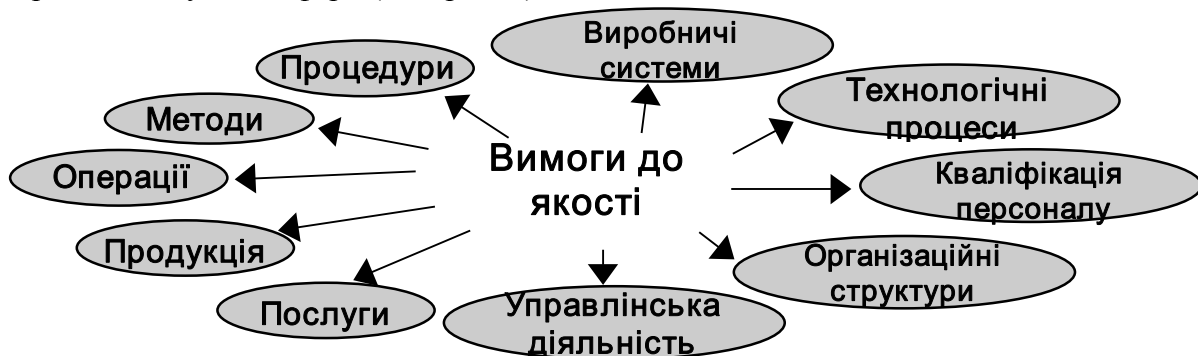


Рис. 1. Об'єкти, на які поширюються вимоги до якості

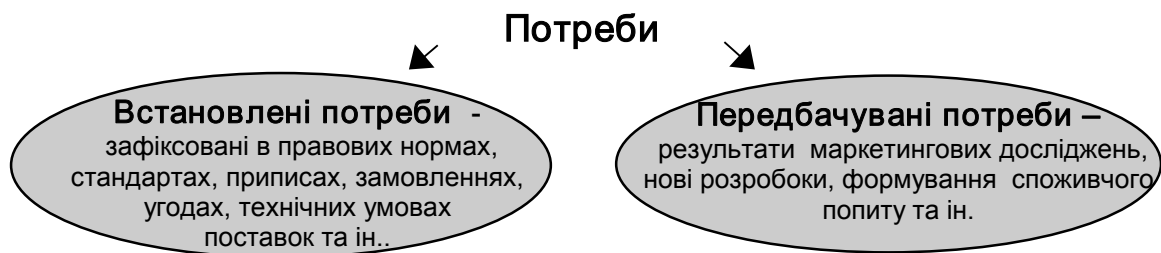
Динамічність категорії якість полягає в тому, що вимоги до продукції і послуг, очікування від них змінюються дуже швидко. Те, що сьогодні є відповідним, завтра застаріває, стає недостатнім для задоволення потреб покупця, тобто, недостатньої якості.

Якість - сукупність характеристик об'єкта (процес, що індивідуально описується і розглядається, продукція, організація, система або будь-яка комбінація з них), що відносяться до його здатності задовольнити встановлені і передбачувані потреби.

Для визначення якості об'єкта необхідно:

- 1) встановити необхідні характеристики об'єкта на підставі аналізу потреб;
- 2) визначити реальні характеристики об'єкта;
- 3) порівняти реальні і необхідні характеристики об'єкта.

Для встановлення потреб необхідно їх охарактеризувати. Усі потреби підрозділяються на встановлені і передбачувані (див. рис. 2).



**Рис. 2. Встановлені і передбачувані потреби**

Встановлені потреби зафіксовані в правових нормах, стандартах, приписах, замовленнях, договорах, технічних умовах постачань і інших документах. Невиконання більшості установлених вимог тягне за собою різні форми відповідальності (адміністративна, правова).

Передбачувані потреби повинні бути виявлені і визначені. Маються на увазі само собою зрозумілі очікування, що ми звичайно не формуємо конкретно, однак заносимо їх у ряд стійких побажань. Наприклад, передбачувані потреби стосовно такого об'єкта, як організаційна структура підприємства, це: відсутність простоїв, висока швидкість і закономірність зв'язку між результатами роботи співробітників і їхньої зарплати, результативність дій керуючих. До передбачуваних потреб відносять: естетичні вимоги; відповідність продукції моді, звичкам споживачів; національним і культурним особливостям та ін.

Вимоги до якості - вираження визначених потреб або їхнє переведення у набір кількісно або якісно установлених вимог до характеристик об'єкта, що дозволяють установити їхнє виконання і провести перевірку.

Товар (продукція, послуга) з'являється в результаті цілого ряду процесів. Якість кожного з цих процесів впливає на якість результату. Таким чином, впливати на якість кінцевого результату можна методом впливу на формуючі його процеси.

Усі процеси є елементами системи, у якій вони функціонують. Якість побудови цієї системи і механізму її функціонування відбивається на якості складових її процесів (див. рис. 3). Якість результату успадковує якість процесів і системи, їх об'єднуючої.

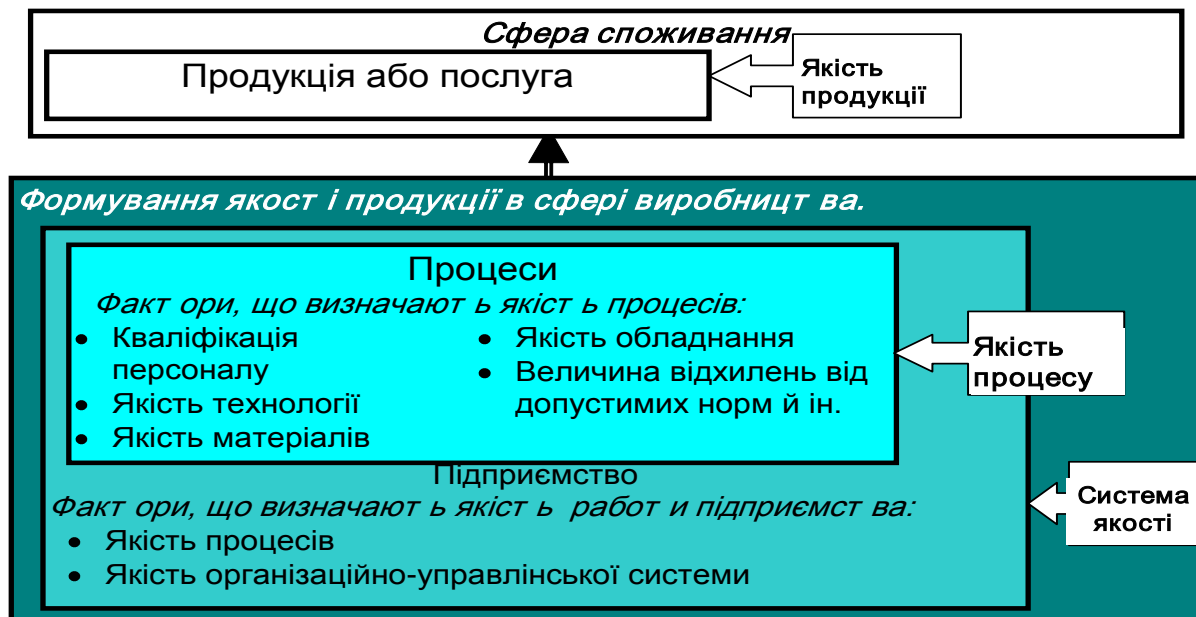


**Рис. 3. Принцип відображення якості**

Принцип відображення якості є одним з основних принципів менеджменту якості. Управління якістю кінцевої продукції, послуги здійснюється за допомогою управління якістю всієї системи. Якість системи впливає на якість процесів, і у свою чергу на якість результатів.

Відповідно до принципу відбитка вимоги до якості результату діяльності підприємства перекладаються на вимоги до якості процесів і на вимоги до якості організаційно-управлінської системи (див. рис.4.). До процесів, якість яких відбивається на якості продукції, належать не тільки технологічні процеси, але й організаційні, управлінські й ін. процеси. Якість процесів залежить від багатьох факторів. Наприклад, якість процесу виробництва забезпечується якістю устаткування, технологій, рівнем кваліфікації персоналу й ін. Якість процесу управління залежить від знань і досвіду керівництва, якості застосовуваних методів управління й ін. Якість

системи забезпечується раціональною організаційною структурою, правильним розподілом відповідальності, механізмами взаємодії, мотивації й ін.



**Рис. 4. Вплив якості виробничої сфери на якість результату діяльності**

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за усієї важливості створення сучасних техніко-технологічних умов виробництва необхідно також приділяти увагу формуванню адекватної даним умовам системи менеджменту якості на підприємстві.

**Висновки.** Управління конкурентоспроможністю підприємства є системою знань про принципи, методи та технологію формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєздатності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю необхідно використовувати сучасні методи, принципи менеджменту, маркетингу, забезпечувати стратегічний підхід до діяльності суб'єкта господарювання. Провідною метою кожного підприємства, що хоче досягнути оптимального рівня конкурентоспроможності, є правильне визначення чинників конкурентоспроможності з метою забезпечення адекватного впливу на них. У нових умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління конкурентоспроможністю, адаптованих до ринкових відносин, посилити їхню стратегічну орієнтацію.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. — Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. — 147 с.
2. Бондаренко Г. С. Управление конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. — Х., 2001. — 19 с.
3. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 2. — С. 15–21.
4. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. — К. : Вид-во «Знання», 2004. -207 с.

5. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография. – Харьков, 1997. – 267 с.
6. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л.М. Калашникова // *Машиностроитель*. - 2003. - № 11. - С. 15-18.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 2006. – 296 с.
8. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. — [2-е изд., изм. и доп.]. — М.: НОРМА (Издательская группа НОРМА — ИНФРА-М), 2001. — 528 с.
9. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка”] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. - Львів: Компакт-ЛВ, 2005.– 304 с.
10. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // *Маркетинг в России и за рубежом*. — 2006. — № 2 (52). — С. 91–94.
11. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // *Бизнес-Информ*. - 1996. - № 5 - С. 23-27.
12. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с.
13. Попович Ю.А. Модели анализа конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / Ю.А. Попович. – Львів: Кальварія, 2010. – 54 с.
14. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
15. Реген В. Управление конкурентоспособностью компании на основе самоорганизации / В. Реген // *Экономика и управление*. – 2005. – № 1. – С. 95–98.
16. Сабецкая Г. Ринкова модель конкурентоспроможності продукції / Г. Сабецкая // *Маркетинг*. – 2006. – №1.
17. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н. А. Савельева. — Ростов н/Д : Феникс, 2009. — 382 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е изд. – СПб: Изд-во “Питер”, 2002. – 448 с

#### **АННОТАЦИЯ**

##### **УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье исследованы современные подходы к пониманию понятий «конкурентоспособность предприятия», «управление конкурентоспособностью предприятия». Проанализированы основные факторы обеспечения КСП предприятия. Определена роль управления качеством в системе управления КСП предприятия.*

#### **THE SUMMARY**

##### **THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

*The article investigates new approaches to understanding the concepts of «competitiveness», «management of enterprise's competitiveness». The basic factors providing enterprise competitiveness are revealed. The role of quality management in the management of enterprise competitiveness is revealed.*