

УДК 65.01

Яценко І.В., канд. екон. наук, **Герасименко А.В.**, **Чайчевський В.Д.**

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ СТРАТЕГІЯМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті висвітлюються проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства і конкурентними стратегіями. Обґрунтовуються фактори та принципи, на яких має базуватися формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства та запропоновано основні напрямки її вдосконалення. Також у статті розглянуто питання формування конкурентних переваг підприємств, визначено основні елементи системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств та зв'язки між ними.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, стратегія, управління.

Аннотация. В статье освещаются проблемы управления конкурентоспособностью предприятия и конкурентными стратегиями. Обосновываются факторы и принципы, на которых должно базироваться формирование системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия и предложены основные направления ее совершенствования. Также в статье рассмотрены вопросы формирования конкурентных преимуществ предприятий, определены основные элементы системы обеспечения конкурентоспособности предприятий и связи между ними.

Ключевые слова: конкурентоспособность, предприятие, стратегия, управление.

Abstract. Article highlights management problems enterprises competitiveness and competitive strategies. Substantiated factors and principles which should be based on the formation of strategic management of enterprise competitiveness and proposed main areas for improvement. Also, the article discusses the formation of competitive advantages of enterprises, the main elements of the system ensure the competitiveness of enterprises and the connections between them.

Keywords: competitiveness, enterprise strategy management.

Постановка проблеми. Актуальною проблемою сучасної теорії й практики менеджменту є управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ринкові реформи в Україні передбачають структурну перебудову економіки шляхом становлення і розвитку конкурентного середовища. Це може бути досягнуто за умови всебічного розвитку підприємств, посиленні їхньої конкурентоспроможності. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства привертають усе більше уваги керівництва підприємств, оскільки обсяги реалізації продукції багато в чому залежать від її конкурентоздатності, отже потрібна постійна оцінка товару на відповідність до вимог ринку й економічної обґрунтованості виробництва. Це потребує удосконалювання всієї системи управління підприємством, що включає види діяльності, спрямовані на розвиток і нарощування конкурентних переваг.

У системі стратегічного управління діяльністю підприємств особлива увага приділяється вивченню конкурентних сил, що діють на ринку. Метою ефективного стратегічного управління підприємством є забезпечення протидії конкурентним силам і впливу підприємства на ці сили для того, щоб одержати свободу дій на ринку. Тому робота зі створення і реалізації конкурентних переваг для підприємства сьогодні є найбільш важливою. У результаті підприємство одержить основу для більш правильної орієнтації у ситуаціях на ринку, і можливість прийняття ефективних управлінських рішень.

Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок переводять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання і розвиток підприємств у новому середовищі. Відсутність досвіду конкуренції, складна економічна ситуація в державі, невизначеність значної кількості методологічних і прикладних проблем управління конкурентоспроможністю підприємства потребують проведення додаткових досліджень у цій сфері.

Переворот у науковій управлінській практиці останніх кількох років характеризується різкою активізацією нових і не надто нових технологій та філософій менеджменту, що значно вплинули на способи роботи підприємства.

Фактично сьогодні прогрес в управлінській сфері визначається здатністю віддавати і інформацію і прямий контроль [6].

Аналіз останніх досліджень. Відомий англійський економіст А. Маршалл (1842-1924) [9] виділив управління в окремий фактор виробництва

поряд із трьома традиційними - капіталом, працею, землею. І. Ансофф [2] розглядає конкурентоспроможність через конкурентний статус фірми виходячи із співставлення досягнутих і оптимальних показників капіталовкладень. Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор (1856-1915) [14]. Запропонована ним раціоналізація праці і відносини на виробництві дозволила докорінно змінити організацію і управління, а, отже, і ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити, як це зробити найкращим і найдешевшим способом» [14].

Теоретичні основи і принципи конкуренції сьогодні досліджуються такими відомими економістами як Ф. Котлер, Й. Шумлетер, М. Портер, І. Герчикова, Г. Азоев, Р. Фатхутдинов, В. Дикайє та іншими. Конкуренція пов'язана зі змінами в державах, що займають провідні позиції у світовій економіці, та з економікою самої країни. Жодна країна і жодне підприємство не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну реальність конкуренції. Але існуючі теоретичні і практичні розробки вітчизняних і закордонних вчених не завжди можна застосувати до діючих умов функціонування українських підприємств. Вони не охоплюють усіх аспектів даної проблеми і вимагають додаткового теоретичного осмислення сутності, функцій системи управління конкурентоспроможністю, практичного опрацювання механізму управління конкурентоспроможністю, а також постійного вивчення складності процесів, що відбуваються як в окремих підприємствах, так і в економіці в цілому.

Невирішена частина загальної проблеми. На сьогоднішній день особливої уваги потребує проблематика стратегічного управління з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Серед опублікованих робіт недостатньо досліджене питання щодо вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета статті. Недостатність висвітлення даної проблеми покладена в основу дослідження, виявлення передумов, тенденцій розвитку в Україні стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Спираючись на знання, накопичені світовою наукою і практикою з урахуванням їхнього розумного застосування до специфіки українських умов, важливо визначити причинно-наслідкові зв'язки й обґрунтувати основні елементи, що складають систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Умови посилення конкуренції на промислових ринках України, а також тенденції росту цін на енергетичні, сировинні і трудові ресурси, викликають потребу безупинного пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності промислового виробництва, і включення в стратегію таких підприємств управління процесом формування вітрат з цільовою орієнтацією на ціну споживача. Глобалізація бізнесу, швидкі зміни споживчого попиту, скорочення життєвого циклу товарів, зростання вимог працівників до умов праці і якості життя змушують підприємства проводити аналіз і оцінку зовнішнього середовища, прогнозувати зміни в майбутньому. Створення системи управління, яка б підтримувала рівновагу між середовищем, характером і результатами діяльності підприємства, пристосовувалася до них, здобуваючи нові і трансформуючи наявні якості, нарощуючи свої можливості з вироблення і реалізації адекватних ситуаційних рішень, дозволить підприємству одержати конкурентні переваги, від яких залежать економічні показники підприємства.

Виклад основного матеріалу. Існують різні інтегральні підходи до вирішення домінантних проблем управління. Одна з таких проблем — управління конкурентоспроможністю підприємства через конкурентні стратегії. Для вирішення цієї проблеми потрібно сформулювати такі завдання, які дають можливість виявити ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства.

Перше завдання, яке виникає на підприємстві, що функціонує в умовах ринку, - це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Як правило, тут задача вирішується шляхом прийняття екстрених заходів щодо реалізації вже виробленої продукції, проведенням ряду маркетингових заходів: аналізу ринку, асортименту, цінової політики, методів просування.

Після досягнення платоспроможності виникає звичайне завдання досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити заходами економічними (аналіз витрат на виробництво, аналіз собівартості і ціноутворення) та організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності тощо).

Наступною важливою задачею для менеджменту підприємства є структурування і відповідна до цієї системи характеристика - адаптивність

системи управління. Це означає, що система управління повинна сприяти реалізації стратегічної концепції підприємства [1].

Іншою актуальною проблемою для підприємства стає забезпечення фінансової та управлінської прозорості. Ця характеристика передбачає наявність у підприємства фінансової структури, фінансової політики, яка відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку. Забезпечення фінансової та управлінської прозорості досягається також своєчасним та правильним використанням таких інструментів, як фінансовий аналіз, фінансове планування, антикризове управління, страхування тощо.

Ще одне завдання, яке ставить перед собою підприємство, - забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Вирішення цієї задачі дозволить підприємству збільшити свою капіталізацію і, як наслідок, підвищити вартість капіталу, вкладеного власниками [12].

Не менш важливою проблемою для підприємств є встановлення обґрунтованих ставок податку на додану вартість, акцизного збору та мита, які є видами непрямих податків. Ці податки спричиняють різке зростання ціни на продукцію і, тим самим, знижують її конкурентоспроможність. Підприємства опиняються у вкрай не вигідному становищі.

Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на ринку, підприємству необхідно не лише підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати, оскільки конкуренти не «сплять».

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань, а фінансовий стан і особливо фінансову стійкість підприємств — як засіб управління конкурентоспроможністю підприємства на перспективу [12]. Адже управління конкурентоспроможністю підприємства — це цілеспрямований вплив на фактори та умови, що її формують.

Особливості побудови і функціонування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від взаємодії основних сил конкуренції в даній сфері бізнесу, стадії життєвого циклу підприємства, можливості забезпечення гнучкості робочої системи [3].

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому визначається вірно обраною стратегією управління підприємством, що є складовим елементом менеджменту в закордонному бізнесі. Вибір стратегії, в свою чергу, залежить від декількох факторів: яким обсягом потенціалу володіє

підприємство; наскільки високий рівень конкурентоспроможності підприємства; яка його частка на ринку і яким воно було лідером, суперником або аутсайдером; яку мету підприємство ставить перед собою - зміцнити лідерство, вийти в лідери, закріпитися в «серединці» або уникнути банкрутства. Залежно від поставлених цілей підприємство обирає ту або іншу стратегію поведінки на ринку.

Таким чином, управління підприємством в умовах ринку зводиться, власне кажучи, до керування його конкурентоспроможністю (до оцінки й аналізу факторів, які підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства, вибору і реалізації відповідної стратегії і тактики для досягнення тієї або іншої мети) [13].

Формування стратегічної системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку і реалізацію відповідних заходів як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств.

1. На державному рівні — з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища:

- а) це вдосконалення, а в окремих сферах діяльності — створення нормативної бази управління конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільності вимог нормативних документів на всіх рівнях управління;
- б) формування ефективної конкурентної політики, постійна адаптація до світових стандартних вимог;
- в) створення сприятливого інвестиційного клімату й умов для ефективного залучення інвестицій, в першу чергу, вітчизняних, що дасть можливість розпочати ліквідацію інвестиційної кризи;
- г) розвиток приватизаційних процесів, у тому числі з виходом на міжнародні ринки капіталу, вирішення проблеми приватизації стратегічних галузей за гроші, а також продажу об'єктів приватизації разом із земельними ділянками, сприяння процесам реструктуризації та диверсифікації виробництва;
- г) зниження вхідних бар'єрів, пов'язаних із започаткуванням і функціонуванням суб'єктів підприємства;
- д) вирішення проблеми амністії певної частини тіньового ринку, боротьба з корупцією, злочинністю та несумлінною конкуренцією;
- е) стимулювання інноваційної діяльності в напрямку розробки продукції орієнтованої не лише на споживача (тобто маркетинговий підхід), але й на цілісність соціально-економічного та природного середовища;

є) сприяння формуванню системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства, а також інформаційних банків з метою розвитку і реалізації ідей стратегічного менеджменту.

2. На рівні підприємства.

Основним напрямком формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація перспективних конкурентних переваг.

Утрата більшістю підприємств своєї конкурентоспроможності свідчить про відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегій.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на такі організаційні етапи:

1) стратегічний моніторинг. Інформація повинна відображати суперечливість економічного середовища, альтернативність тенденцій, протиріччя системи, економічних інтересів, ділових партнерів та конкурентів;

2) врахування зовнішнього середовища. Етап передбачає оцінку нестабільності зовнішнього середовища, оцінку фактичного стану та його стратегічний аналіз для прогнозування на довготермінову перспективу. При цьому відбувається відхід від традиційних методів екстраполяції до методів математичного чи імітаційного моделювання, а також експертних оцінок. Якщо дослідження зовнішнього середовища базується на системному підході, то вивчення внутрішніх можливостей - на методі ситуаційного аналізу;

3) мета ситуаційного аналізу. На цьому етапі необхідно дати інтегральну оцінку фактичному стану потенціалу підприємства. Економічна діагностика слугує основою для подальшої стратегічної діагностики можливостей підприємства, його самовизначеності та меж впливу на існуючих конкурентів. З урахуванням результатів зовнішніх і внутрішніх досліджень, розробляється система дій, зорієнтованих на конкретну ринкову ситуацію. Залежно, від характеру ринкового середовища перевага може бути віддана діловій стратегії, товарній або маркетинговій [8].

Систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна представити таким чином (див. рис. 1).

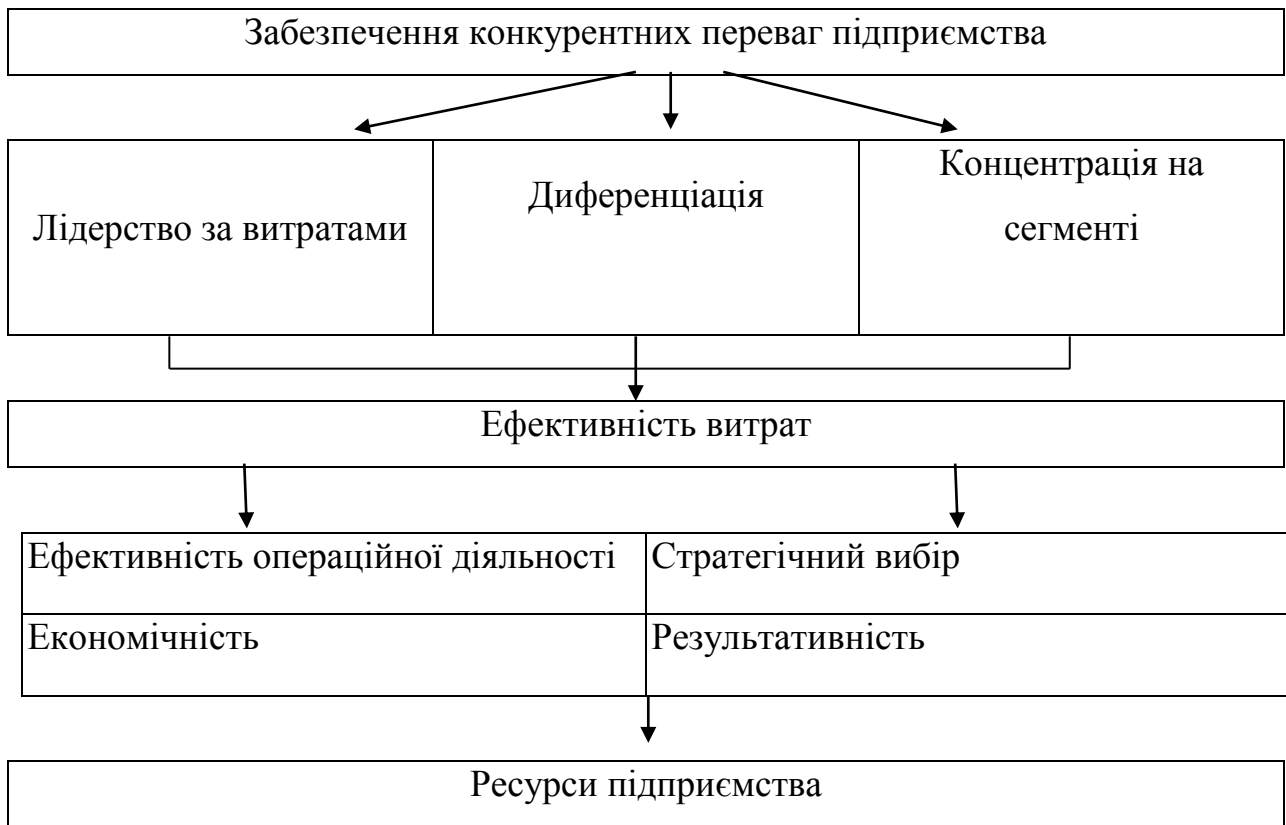


Рисунок 1 — Забезпечення конкурентних переваг підприємства

Уся діяльність підприємства, усі його дії утворюють фундамент конкурентних переваг. Іншими словами, переваги чи недоліки підприємства визначаються усіма видами діяльності підприємства в цілому, а не окремими з них. Конкурентні переваги з'являються тоді, коли підприємство виконує необхідні дії з меншими витратами, аніж конкуренти, або виконує ці дії оригінальними способами, що створюють нецінову споживчу цінність. Конкурентні переваги у видах діяльності є наслідком ефективності операційної діяльності і конкурентної стратегії, визначаючи тим самим, економічність і результативність дій підприємства в цілому. Ефективність операційної діяльності пов'язана з використанням найбільш економічно ефективних факторів виробництва, застосуванням передових методів управління тощо. Тобто внутрішнє середовище є тим потенціалом, який підприємство використовує для нарощування і збереження конкурентних переваг. Результативність відноситься до здійснення стратегічного курсу, та визначає ступінь дій, їхню спрямованість, взаємозв'язок і погодженість, що враховує потреби певних груп споживачів і можливість пристосувати до них свої дії. Саме споживачі, оцінюючи цінові якісні характеристики продукції різних виробників,

визначають їхню відповідність своїм вимогам, явленням і можливостям. Підприємства прагнуть конкурентних переваг, знаходячи нові засоби конкуренції у своїй галузі і виходячи з ними на ринок. Будь-яке нововведення що дає підприємству реальне збільшення його успіху на ринку, — це конкурентна перевага. Нововведення в широкому розумінні включає і поліпшення технології, і удосконалювання способів і методів ведення бізнесу.

Висновки та пропозиції

Слід зазначити, що стратегічна система управління може істотно впливати на ефективність діяльності підприємства лише тоді, коли її належним чином адаптовано до ринкових умов господарювання.

Багато підприємств ставлять для себе стратегічну мсту — стати конкурентоспроможною компанією, тобто мати реальні конкурентні переваги та можливість управляти ними. Досягнення цієї мети погребує визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому що конкурентоспроможність підприємства являє собою комплексну характеристику підприємства, що відрізняє потенціал даного підприємства від конкурента ефективністю його виробничо-господарської діяльності, було розроблено схему зв'язків між основними елементами системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. Аналізуючи зв'язки «конкурентні переваги» — «ефективність витрат» — «ресурси підприємства» менеджери підприємства будуть мати можливість оцінити ефективність розподілу ресурсів підприємства по напрямках діяльності за умови ефективного їх використання, встановити окремі закономірності та особливості функціонування підрозділів на кожному з етапів ведення операційної діяльності, а це, в свою чергу, надасть змогу керівництву визначити економічність і результативність дій підприємства в цілому на кожному з етапів реалізації конкурентної стратегії. Основні напрями вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства:

- вдосконалення структури управління виробництвом;
- поліпшення управління виробничими ресурсами;
- вдосконалення механізмів оптимально-максимальної реалізації конкурентоспроможної продукції;
- вдосконалення нормативної та правової бази інвестиційного процесу;
- вдосконалення попиту;
- вдосконалення управління науково-технічним прогресом і якістю продукції;

- поліпшення системи планування як основної ланки управління підприємством;
- корегування процесів управління;
- стратегічний моніторинг;
- конкретизація місії підприємства на основі виявлення та узгодження інтересів учасників бізнесу [3].

Ми зробили лише невеликий огляд розробок із зазначеного питання, але й це дає змогу зробити висновок, що при вирішенні проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати різні теоретичні підходи і напрямки дослідження, оскільки частка істини є майже в кожній з наведених теорій.

Література

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия й практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.
2. Аіісофф Й. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Хаптуревского. — СПб.: Питер, 2009.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. — К.: Атака, 2014.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: ЦУЛ, 2013.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М: Банки й биржи, ЮНИТИ, 2007.

Рецензенти:

Угненко Є.Б., д-р техн. наук, Харківський національний автомобільно-дорожній університет.

Нагайчук В.М., канд. техн. наук, ДП "ДерждорНДІ".

Reviewers:

Uhlenko E.B., Dr. Tech. Sci., Kharkov National Automobile and Highway University.

Nahaichuk V.M. Cand. Eng. Sci. (Ph.D.), "DerzhdorNDI".

Стаття надійшла до редакції: **15.07.2016 р.**