

Михайленко О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту
Національного університету харчових технологій

Муравська І.О.

магістрант
Національного університету харчових технологій

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено сутність таких понять, як «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю підприємства». Розглянуто чотири рівні конкурентоспроможності і дано їх характеристику. Предметом дослідження вибрано вивчення питань управління конкурентоспроможністю та визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, запропоновано основні шляхи підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, фактори конкурентоспроможності, сильні й слабкі сторони підприємства.

Определена сущность таких понятий, как «конкуренция», «конкурентоспособность» и «управление конкурентоспособностью предприятий». Рассмотрены четыре уровня конкурентоспособности предприятий и дана их характеристика. Предметом исследования выбрано изучение вопросов управления конкурентоспособностью и определение путей повышения конкурентоспособности предприятия, предложены основные пути повышения его конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, конкурентные преимущества, факторы конкурентоспособности, сильные и слабые стороны предприятия.

The essence of the concepts of competition, competitiveness and competitiveness of the enterprise is determined. Four levels of competitiveness are considered and their characteristics are given. The subject of the research is the study of competitiveness management issues and determination of ways to increase the competitiveness of the enterprise, the main ways of increasing its competitiveness are proposed.

Keywords: competition, competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, factors of competitiveness, strengths and weaknesses of the enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Підприємства, перебуваючи в постійній конкурентній боротьбі, потребують розкриття впливу конкурентного середовища на конкурентоспроможність, її оцінки з урахуванням змін у цьому середовищі, поліпшення стратегії конкурентної поведінки. Актуальність даного питання зумовлена тим, що сучасна економіка встановлює певні вимоги до підвищення рівня управління конкурентоспроможністю підприємств: своєчасне реагування на зміну господарської ситуації для підтримки стійкого фінансового стану і постійного поліпшення організації діяльності відповідно до коливань кон'юнктури ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Внесок у вирішення проблем конкурентоспроможності зробили безліч вітчизняних та зарубіжних учених, що займалися методичними та теоретичними аспектами дослідження конкурентоспроможності продукції.

Певний внесок у дослідження підвищення конкурентоспроможності зробили такі дослідники, як М. Портер, Р.А. Фатхутдінов, Р.Є. Мансуров, В.Л. Дікань, В.Я. Калюжний, В.І. Баюра, М.В. Маракулін, Д. Кревенс, М. Трейсі Н.Л. Зайцев, О.О. Грібахо, О. Кенічі, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик, П.С. Зав'ялов та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Нині є значна частина теоретичних та практичних завдань щодо конкурентоспроможності, які потребують подальшого наукового пошуку, незважаючи на наявність значної теоретичної бази. Провівши аналіз наукової літератури, можна зробити висновки, що дослідження управління конкурентоспроможністю та стратегій конкурентної поведінки донині не проводилися у необхідному обсязі.

Таким чином, завдання дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства, а також зарубіжного досвіду управління нею є завжди актуальними та стоять перед кожним підприємством у сучасних ринкових умовах.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основна мета дослідження – вивчення питань управління конкурентоспроможністю та визначення способів підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Хладік Україна».

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Конкуренція – це одна з найголовніших рис ринкового господарства. Конкуренція надає творчу свободу підприємству, створює умови для реалізації у сфері економіки шляхом створення й розроблення нових конкурентоспроможних товарів та послуг.

Основа конкурентоспроможної економіки – конкурентоспроможна промисловість, тому головна мета будь-якого підприємства – перемогти в конкурентній боротьбі. Дана перемога не є разовою чи випадковою, а виступає в ролі закономірного підсумку постійних зусиль організації. Чи досягається вона, залежить від рівня конкурентоспроможності фірми, тобто від того, наскільки вона краща порівняно з аналогами – іншими фірмами.

Незважаючи на складні проблеми, що виникають у науковій сфері з вивченням природи процесів конкуренції, це поняття вже давно фігурує у словнику нашої сучасності, як би показуючи, що на нього покладаються чималі надії.

М. Портер визначає конкуренцію як «динамічний процес, мінливий ландшафт, де з'являються нова продукція, товари, послуги, нові шляхи маркетингу, оновлені виробничі процеси і нові ринкові сегменти» [1, с. 114].

Р.А. Фатхутдіновим було запропоновано визначення: «Конкуренція виступає в ролі про-

цесу управління підприємством своїми перевагами для отримання перемоги або досягнення певних цілей у боротьбі зі своїми конкурентами за задоволення потреб» [2, с. 97–99].

Конкуренція – це суперництво старого з новим. Це нові товари, технології, нові типи організації, джерела забезпечення потреб і т. д. На етапі економічного розвитку сьогодення конкуренція, наче рушійна сила, яка змушує виробників постійно шукати нові шляхи підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

На конкурентоспроможність значно впливає соціальне середовище підприємства. Сучасне роз'яснення поняття конкурентоспроможності як багатофакторного процесу відображення конкурентних відносин передбачає найбільш важлива умова його здійснення – це управління конкурентоспроможністю підприємства [3, с. 183–187].

Однак кожна методика має обмеження щодо застосування, тому їх необхідно адаптувати до умов конкретної організації. У сучасній теорії управління виділяють чотири рівні (стадії) конкурентоспроможності [4, с. 52–53].

Кожному із цих рівнів відповідають власні підходи до організації управління й маркетингу. На першому рівні конкурентоспроможності організацій менеджери таких підприємств убачають фактор управління як «внутрішньо нейтральний». Вони гадають, що якщо в їхніх компаніях регулярний менеджмент колись уже був поставлений, то більше на конкурентоспроможність його управління ніяк не вплине.

Свою роль такі менеджери бачать виключно в тому, щоб випускати власну продукцію, не піклуючись про інших конкурентів. Такий підхід може бути успішним для компанії, якщо вона зможе знайти на ринку місце, яке було б вільним від конкуренції. Більшість українських компаній, незважаючи на масштаби бізнесу, знаходиться безпосередньо на цьому рівні конкурентоспроможності.

Характерні риси українських організацій першого рівня конкурентоспроможності прослідковуються у такому:

– у розумінні маркетингу як однієї з функцій управління, яка є більш важливою порівняно з іншими функціями;

– у сліпий прихильності примітивної цінової конкуренції;

– у недостатній увазі до кваліфікації і мотивації працівників, до питань управління персоналом;

– у нерозумінні ролі управління як фактору загалом.

Компанії, які умовно належать до другого рівня конкурентоспроможності, ставлять за мету зробити свої виробничі та управлінські системи «зовні нейтральними». Це означає, що організації повинні повністю відповідати встановленим їхніми основними конкурентами стандартам на конкретному ринку (в галузі або ж регіоні). Вони покладають зусилля відтворити в себе те, що роблять підприємства – лідери ринку: намагаються максимально можливо перейняти технічні методи, технології, способи організації виробництва у провідних компаній галузі, купувати сировину, матеріали й інші виробничі допоміжні виробництва з таких самих джерел, що й їхні провідні конкуренти.

Відмінними рисами компаній, що належать до третього рівня конкурентоспроможності, є такі:

– у таких компаніях у центрі уваги завжди опиняються інтереси споживача, більше уваги приділяється маркетингу, який орієнтований на споживача;

– такі організації насправді стають маркетингоорієнтованими, а на розвиток маркетингу зорієнтовані всі без винятку інші підрозділи організації;

– в українському бізнесі компаній, які дійсно досягли даного рівня конкурентоспроможності, на жаль, лічені одиниці;

– будь-які інновації чи зміни у виробництві продукції (асортименті, якості і т. д.) здійснюються тільки тоді, коли є впевненість щодо схвалення їх кінцевими споживачами.

Компанії, умовно віднесені до четвертого рівня конкурентоспроможності, випереджають конкурентів на багато років. Конкурентоспроможність підприємства пояснює величину й ефективність використання ресурсів підприємства; вона виступає показником відносним. Базою для порівняння визначено аналогічні показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів або еталонних підприємств.

Конкурентоспроможність організації залежить від багатьох факторів, причому в сучасній науковій літературі немає єдиної думки щодо їх складу.

Управління конкурентоспроможністю організації як науковою категорією проявляється шляхом таких внутрішніх взаємозв'язків [8, с. 179–180, 192–193]:

1. Виділення відповідних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

(організація зовнішньої (маркетингової) і внутрішньої (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства).

2. Виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю, таких як стратегічне, тактичне й оперативне. Стратегічне управління впроваджується на рівні вищого керівництва фірми та орієнтується на довготривалі (від трьох і більше років) перспективи розвитку. Метою даного управління конкурентоспроможністю підприємства виступають формування, підтримка та розвиток конкурентної стратегічної переваги.

Конкурентна перевага на підприємстві може бути визнана стратегічною, якщо вона є глобальною, тобто стійкою у часі та привертає постійну увагу зовнішнього оточення підприємства.

Показником тактичного управління виступає сукупність результатів, що характеризують досягнутий рівень у формуванні, підтримці або розвитку стратегічної конкурентної переваги за тактичний період. Тоді під тактичною конкурентною перевагою варто розуміти конкурентну перевагу, що викликає хоча й обмежену, але зростаючу увагу з боку зовнішнього оточення підприємства, яка виграє стійкість у часі і щодо якої у конкурентів відсутні вірогідні можливості її «нейтралізації».

Поточне управління є об'єктом оперативного менеджменту, який безупинно досліджується у процесі вирішення поточних питань забезпечення конкурентоспроможності підприємства (договірна, поточна господарська робота і т. д.).

3. Здійснення кожною зі сфер управління конкурентоспроможністю відповідних функцій – стійкої групи пов'язаних між собою дій суб'єкта управління (постановка та визначення мети, прийняття рішень, планування, організація, регулювання та контроль) виходячи із вибраних видів та методів конкурентної боротьби в рамках розроблених тактик і стратегій.

У розвинених країнах використовуються різноманітні методики оцінки конкурентоспроможності організацій та компаній. Серед таких методик зарубіжних авторів оцінки конкурентоспроможності організації можна навести такі: метод аналізу GAP, LOTS, PIMS, метод вивчення профілю об'єкта, модель аналізу McKinsey 7S, SWOT-аналіз.

На досліджуваному в даній роботі підприємстві була використана методика SWOT-аналізу. Нині SWOT-аналіз виступає одним із найпоши-

реніших видів аналізу стратегічного управління. Він дає змогу виявити і систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні можливості й загрози. Цього вдається досягнути за рахунок порівняння як внутрішніх сил, так і слабкостей свого підприємства з можливостями, які дає йому ринок. Виходячи з якості відповідності, робиться висновок про те, в якому напрямі організація має розвивати свій бізнес.

У цілому здійснення SWOT-аналізу зводиться до заповнення своєрідної «матриці SWOT-аналізу», у відповідні ланки якої необхідно внести сильні і слабкі сторони організації, а також ринкові можливості і загрози. Якість аналізу можливо підвищити, залучивши до його проведення менеджерів, що не належать до досліджуваного підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності проводився на підприємстві ТОВ «Хладік Україна», яке займається виробництвом морозива та інших заморожених продуктів.

Підприємство «Хладік Україна» працює на ринку з 1998 р. і зарекомендувало себе як стабільне, що динамічно розвивається. Важливою умовою успіху фірми є надійна система моніторингу конкурентів і аналіз їхніх дій. Конкурентами є підприємства, що знаходяться на території України: «Три ведмеді», «Рудь», «Ласунка» та ін. Даних конкурентів обрали у зв'язку з тим, що вони мають співмірні масштаби виробництва, під час випуску товарів використовується схожа сировина, спеціалізуються на однаковому асортименті продукції, дотримуються близького рівня цін на готову продукцію. У результаті дослідження було проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Хладік Україна» та можна зробити наступні висновки:

- підприємство є конкурентоспроможним;
- воно прагне до максимального використання наявних ресурсів і можливостей;
- приймає на роботу кваліфікованих працівників;
- надає гарантію якості товару;
- надає постійним клієнтам знижки;
- організація займає стабільне положення на ринку;
- підприємство має стабільні зв'язки з клієнтами;
- використовує у своїй діяльності гнучку цінову політику;
- має хорошу репутацію у покупців.

Однак у підприємства є й низка слабких сторін:

- обмежена кількість фінансових ресурсів на рекламу;
- нестача трудових ресурсів;
- відсутність широкого аналізу інформації про споживачів;
- потреба в модернізації обладнання;
- слабка мережа розподілу;
- слабка політика просування;
- відсутність служби маркетингу.

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновок, що найбільш важливими для клієнтів факторами конкурентоспроможності є: якість продукції, її ціна, терміни виконання договірних зобов'язань, стабільні збутові канали.

ТОВ «Хладік Україна» займає лідируюче положення серед досліджуваних підприємств – конкурентів у своєму сегменті. Але для збереження своїх конкурентних позицій і утримання частки ринку можна запропонувати кілька основних шляхів підвищення його конкурентоспроможності:

- постійно підтримувати високу якість продукції, що випускається, цього можна домогтися за рахунок використання у виробництві якісної сировини і грамотної роботи виробничого персоналу;
- мотивувати клієнтів знижками в періоди найменшого попиту на продукцію (із січня по липень);
- залучати інвестиції на модернізацію бізнесу (обладнання, складування, кадрові та управлінські питання);
- активізувати рекламну діяльність у певні часові періоди (коли вироблена продукція менш затребувана);
- створювати стійкий імідж фірми;
- приймати на роботу висококваліфікованих співробітників;
- упроваджувати нові технології та ноу-хау.

Підприємство може залучати на свій бік клієнтів конкурентів, надаючи їм товари і послуги підвищеної якості за прийнятними цінами; особливе обслуговування тощо. Використовуючи сукупність усіх факторів, підприємство може належати до конкурентоспроможних, домінувати над конкурентами і займати лідируючі позиції у своєму сегменті ринку. Отже, аналіз конкурентоспроможності підприємства дає змогу визначити його сильні та слабкі сторони, допомагає досить вірогідно ідентифікувати можливості і загрози та прийняти найефективніші управлінські рішення.

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Хладік Україна» на основі проведеного дослідження наводяться в табл. 1.

Визначення сильних та слабких сторін ТОВ «Хладік Україна»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень кваліфікації провідних співробітників підприємства, які мають навички і досвід роботи в даній сфері діяльності; – чітко сформульована стратегія; – більш гнучка цінова політика; – стабільність під час виконання договорів; – наявність бази даних про клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку підприємства; – відсутність служби маркетингу; – слабкі позиції в НДДКР; – недостатній власний досвід роботи у сфері реклами виробленої продукції; – відсутність можливості впливати на постачальників сировини і одержувачів готової продукції
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> – висока якість товарів, що випускаються; – перевірений і надійний постачальник сировини; – менш дорога сировина і матеріали 	<ul style="list-style-type: none"> – моральний і фізичний знос устаткування; – обмежений обсяг сировини, що надходить; – залежність обсягу продукції від сезонності (найбільший попит – із серпня по грудень)
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> – фінансова стійкість підприємства; – прибутковість бізнесу; – швидкість обороту капіталу; – зниження ціни на продукцію 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежена кількість фінансових ресурсів на рекламу; – недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії
Імідж підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень обслуговування і гарантія на продукцію, що виробляється; – точні терміни виконання договірних зобов'язань 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність широкого спектра інформаційної реклами, що веде до втрати потенційних клієнтів

Отже, для забезпечення сприятливої і мінімально вразливої для конкурентів позиції підприємству необхідно володіти більш значними порівняно із суперниками конкурентними перевагами і статусом (бути лідером) і т. п.

На думку багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників [9, с. 208–209], поліпшенню конкурентоспроможності в чималому обсязі сприяє соціальний фактор. Цілісність виробництва, прояв ініціативи і творчих можливостей робітників, що реалізують себе на своєму робочому місці, а також поліпшення умов праці й стимулювання через національні, побутові та моральні аспекти – це основна ідея управління конкурентоспроможністю підприємства на базі соціальної функції. Мотивом праці працівників є почуття задоволення від досягнень у процесі господарської діяльності, можливість самореалізації і самовираження працівників і фахівців у процесі виробництва.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підсумовуючи дослідження основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що вибір стратегії конкурентної поведінки залежить від розмірів, конкретних умов і можливостей підприємства, типу виробництва, асортиментної диференціації. Для розроблення ефективної та реально діючої конкурентної стратегії потрібно комбінувати різні інструменти і методи, які є ко-

рисними для конкретного підприємства і ситуації його зовнішнього оточення.

Основним змістом розвитку економіки в країні, головною ідеєю нашого виходу на світовий рівень повинне стати підвищення рівня конкурентоспроможності української економіки, підприємств, фірм.

Бібліографічний список:

1. Портер М. Конкуренція. М.: ИНФРА-М, 2010. 325 с.
2. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2012. 892 с.
3. Мансуров Р.Є. Про економічну сутність понять «конкурентоспроможність підприємства» і «управління конкурентоспроможністю підприємства». Маркетинг в Росії і за кордоном. 2014. № 2 (52). С. 91–94.
4. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. К.: Знання, 2004. 207 с.
5. Томпсон-мл. А., Стрікленд Дж. Стратегічний менеджмент, 2000. 104 с.
6. Кревенс Д. Стратегічний маркетинг. М.: Вільямс 2008. 94 с.
7. Голубков Є.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика. 2012. 582 с.
8. Мілов О.В., Мілевський С.В. Комплексна модель вибору конкурентної стратегії підприємства. Економіка розвитку. 2015. № 3 (35). С. 84–90.
9. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 2007. 620 с.

References:

1. Porter M. Competition. M.: INFRA-M, 2010. 325 p.
2. Fatkhuddinov R.A. Competitiveness of the organization in a crisis: economics, marketing, management. M.: Publishing and Book-Marketing Center "Marketing", 2012. 892 p.
3. Mansurov R. E. On the economic essence of the concepts of "enterprise competitiveness" and "enterprise competitiveness management" / R. E. Mansurov // Marketing in Russia and abroad. – 2014 – No. 2 (52). – P. 91–94.
4. Dikan V.L. Managing the Competitiveness of Corporations in Europe: A Tutorial / VL Dikan, VI Savchuk – K.: View "Knowledge", 2004 – 207 pp.
5. A. Thompson-Jr. and J. Strickland. Strategic Management, 2000. – 104 p.
6. David Crowens. Strategic Marketing, Williams 2008. – 94 p
7. Golubkov E.P. Marketing Research: Theory, Methodology and Practice, 2012. – 582 p.
8. Milov O. V. Complex model of the choice of a competitive strategy of the enterprise / O. V. Milov, S.V. Milevsky // Economy of Development. – 2015. – No. 3 (35). – P. 84-90.
9. Ponomarenko V. S. Strategic Enterprise Management / VS Ponomarenko. – Kharkiv: Basis, 2007. – 620 p.

Mykhailenko O.V.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Accounting and Audit,
National University of Food Technologies

Muravska I.O.

Graduate Student of Department of Accounting and Audit,
National University of Food Technologies

CONTROL OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

The essence of the concepts of competition and competitiveness of the enterprise is determined. Four levels of competitiveness are considered and their characteristics are given. The subject of research is the study of competitiveness management issues and determination of ways to increase the competitiveness of the enterprise, the main ways of increasing its competitiveness are proposed.

The aim of the study is to develop conceptual principles of enterprise's competitiveness management. The concept of enterprise's competitiveness involves the formation of principles, functions, functional model and mechanism of managing competitiveness. In the conceptual idea of enterprise competitiveness management, there is the definition of the term as an activity that involves the formation and keeping competitive advantages through the implementation of influence on the economic process of the company in order to ensure its competitiveness under certain conditions at a sufficient level and increase the economic efficiency.

Principles of management of enterprise's competitiveness are grouped within management aims, managed and managing systems and their interrelation. The system of management functions of competitiveness of enterprise is based on their classification, depending on the stages of management (planning, motivation, organization, control), the content goals (ensuring stability of achieved results, the development of the enterprise and its evolution), stages of development of management system (planning, implementation of management mechanism and its evolution) depending on the organizational characteristics of the actions (organizational functions – planning, motivation, organization management, warning – control).

A functional model of management of enterprise's competitiveness takes into account the principle of a closed loop of management of information from the controlling to controlled system and the corresponding targeted actions on the process of transforming the input resources into economic results of the process – the competitiveness and efficiency.