

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто наукові підходи та сформовано авторську концепцію щодо економічного механізму розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Обґрунтовано доцільність структурування системи управління конкурентоспроможністю на чотири рівні: підприємства, групи підприємств, регіональний, державний. Визначено особливості управління конкурентоспроможністю на кожному з даних рівнів

Постановка проблеми. Проблема формування конкурентоспроможності підприємства є комплексною, складною та багатогранною. Управління конкурентоспроможністю – це невід’ємна складова менеджменту підприємства, яка охоплює всі сфери, напрями його діяльності та рівні управління. У ринкових умовах необхідним є пошук прогресивних організаційно-економічних механізмів формування стратегії управління конкурентоспроможністю, які б з одного боку забезпечили ефективне функціонування підприємств на внутрішньому ринку та їх доступ до міжнародних ринків, а з іншого боку – задоволення потреб споживачів у якісній продукції та послугах за доступною ціною.

Проблема управління конкурентоспроможністю для національних підприємств набуває особливого значення після приєднання України до Світової організації торгівлі, оскільки за таких умов спостерігається загострення конкуренції. Тому пошук ефективного економічного механізму формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальним.

Стан вивчення проблеми. Питання управління конкурентоспроможністю розкрито в працях С.А. Аблязова [1], Д.О. Барабась [6], А.В. Вакулєнка [6], М.А. Дзани [2], О.І. Драган [3], О.С. Дуброви [6], І.М. Кирчатої [5], С.М. Клименка [6], С.В. Мілевського [7], О.В. Мілова [7], Т.В. Омеляненко [6], Т.П. Решетнікової [8], Н.П. Тарнавської [10], О.О. Школьного [11]. Однак, у науковій літературі відсутній єдиний підхід щодо визначення поняття “управління конкурентоспроможністю підприємства”, структуризації системи та побудови ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, що і визначає актуальність проблеми.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є формування авторської концепції щодо економічного механізму розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтування структури цієї системи управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед існуючих концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно звернути увагу на такі наукові погляди (табл. 1).

Точки зору науковців щодо управління конкурентоспроможністю підприємства дещо відрізняються, проте спільним у їх концепціях є комплексний підхід до формування цієї системи.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкуренція – це ринкова сила, що зумовлює появу суперництва між суб’єктами господарювання за отримання максимально можливих благ. Якщо мова йде про економічну конкуренцію, то кінцевою метою конкурентної боротьби між учасниками ринкового середовища є одержання якнайбільших прибутків за рахунок завоювання прихильного ставлення споживачів.

Узагальнюючи та доповнюючи існуючі трактування поняття конкурентоспроможності підприємства, можна зазначити, що сутність цієї категорії полягає у можливості сукупності ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат шляхом реалізації комплексу заходів. В основу цієї категорії доцільно покласти ту суму додаткового прибутку, яку може отримати підприємство порівняно з виробниками аналогічної продукції за однакової ціни на неї.

На основі аналізу наукових праць можна сформулювати власну концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства. На нашу думку, в основу категорії “управління конкурентоспроможністю” покладено систему дій, спрямованих на забезпечення необхідних передумов для ефективного використання можливостей об’єкту управління та пошуку резервів для підвищення досягнутого рівня його розвитку в умовах обмеженості ресурсів.

В останні роки у наукових працях усе частіше зустрічається поняття “стратегічна конкурентоспроможність”. Досить змістовно обґрунтував тлумачення цієї категорії А. Шпанко, синтезуючи значення “стратегія” та “конкурентоспроможність”. На його думку, “стратегічна конкурентоспроможність – це ознака суб’єкта ринку, що демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей”. Фатхутдінов Р. стверджує, що “стратегічна конкурентоспроможність – це потенційна здатність об’єкта або суб’єкта управління конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, забезпечувана зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних чинників і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об’єкта (суб’єкта) на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об’єкта або суб’єкта, параметрів ринку і конкурентів, розробки стратегії” [8, с. 101].

Таблиця 1. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств

Прізвище науковця	Науковий підхід
Аблязова С.А.	Сутність управління конкурентоспроможністю розглядається як сукупність таких понять: організація управління, процес управління, інформація. Ефективність організації управління в значній мірі залежить від формулювання цілей управління [1, с. 10].
Дзана М.А.	Механізм управління конкурентоспроможністю – це сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів та важелів впливу на ринкові процеси, що застосовуються керівниками всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи [2, с. 122].
Кирчата І.М.	Головна задача в системі управління конкурентоспроможністю підприємства – створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням ризиків [5, с. 6].
Решетнікова Т.П.	Основні напрями управління конкурентоспроможністю полягають: у проведенні маркетингових досліджень потенційних можливостей та результатів господарської діяльності суб’єктів ринку, а також у дослідженні вимог ринку і ступеня їх задоволення суб’єктами ринку; у проведенні кількісної оцінки, аналізу та прогнозування рівня конкурентоспроможності суб’єктів ринку; у розробці нормативів конкурентоспроможності [8, с. 4].

Джерело: узагальнено автором за даними [1, 2, 5, 8]

На нашу думку, поряд із терміном “стратегічна конкурентоспроможність” доцільно вживати поняття “стратегія конкурентоспроможності”, а точніше “стратегія

управління конкурентоспроможністю”, оскільки ефективні методи управління дають змогу наділити підприємство необхідними властивостями для ефективного розвитку в

перспективи. Термін “стратегія” ввів в економіку А. Чандлер, також питання формування стратегії підприємства широко досліджували науковці Гарвардської школи, І. Ансофф, М. Портер та ін.

Ми пропонуємо таке визначення даного поняття: це засіб реалізації місії підприємства, що являє собою сукупність методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу; окрім того, стратегія – довгостроковий план розвитку підприємства, що являє собою сукупність цілей різних видів і рівнів, упорядкованих у єдину ієрархічну ранжировану систему, та механізмів їх досягнення.

Отже, “стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства” – це програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг підприємства, основана на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності.

Процес формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівнях підприємства, групи підприємств, регіональному та державному рівні. На кожному з них вирішується низка завдань, які мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності національних підприємств. Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирирівневої моделі (рис. 2).

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, формування ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту підприємств. Процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємств можна розглядати у двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому. Внутрішнє управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівні підприємства або групи підприємств, зовнішнє – на регіональному та національному рівнях. При внутрішньому управлінні конкурентоспроможністю суб'єктами виступають керівники та менеджери різних рівнів підприємства, а об'єктом – процес планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності підприємства.

Основною ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є досконалість його організаційно-економічного механізму функціонування. Організаційно-економічний механізм підприємства – це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому, їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем. Ефективність організаційно-економічного механізму підприємства залежить від його організаційної будови, кількості та величини підрозділів, структури та стилю управління, системи матеріальної відповідальності структурних підрозділів, планування, технології виробництва, організації та мотивації праці, психологічного клімату в колективі та ін.

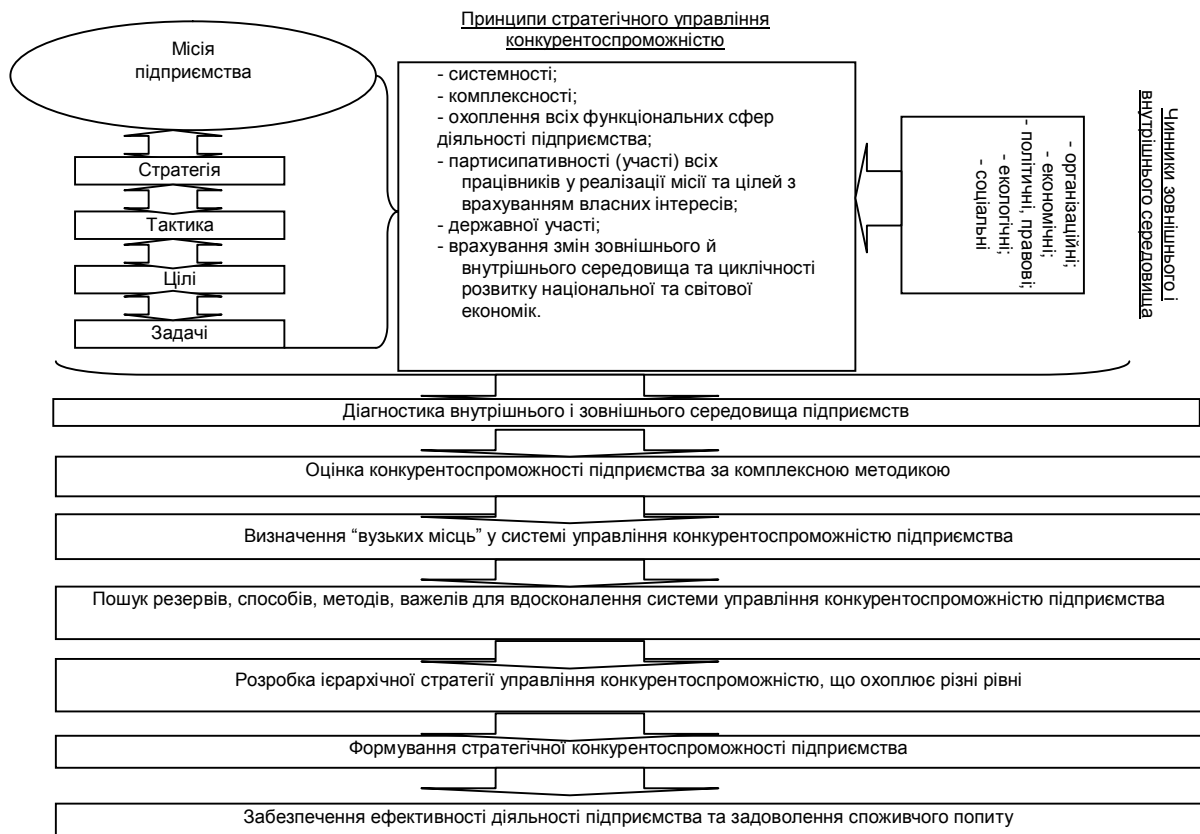


Рис. 1. Модель процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

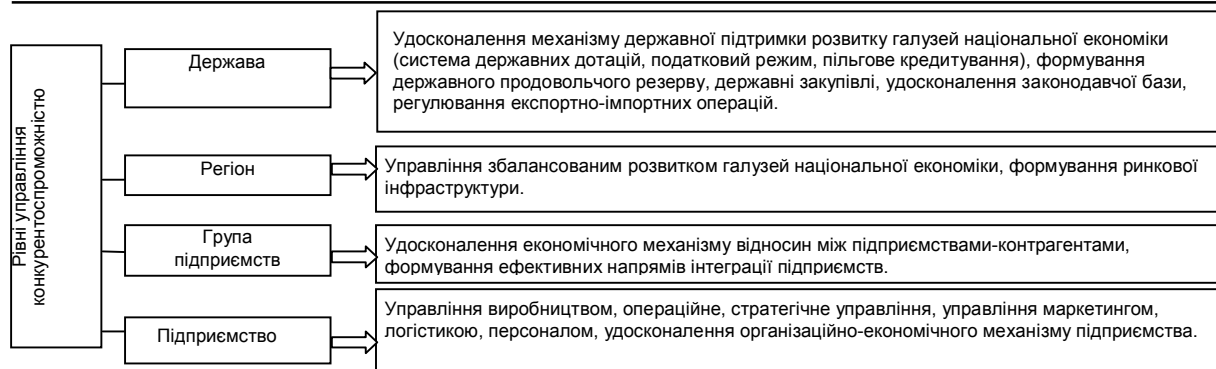


Рис. 2. Чотирирівнева модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Складність процесу управління конкурентоспроможністю визначається кількістю підрозділів підприємства, ефективністю механізму їх поєднання, взаємодії, спеціалізації та кооперації, розгалуженістю організаційної структури управління. Насамперед проблеми управління конкурентоспроможністю виникають у великих підприємствах, які мають складну організаційну будову, характеризуються наявністю низки взаємопов'язаних підрозділів, значною ієрархічністю структури управління.

У більшості підприємств, що створені ще за часів командно-адміністративної економіки і не пройшли реорганізацію, організаційна будова не відповідає вимогам ринку. Ці підприємства є негнучкими, а їх система управління не включає такі важливі в ринкових умовах підсистеми, як маркетингова, логістична, інноваційна та ін.

Зараз у більшості підприємств внутрішнє управління конкурентоспроможністю зводиться переважно до управління виробництвом продукції. Однак, при цьому недостатня увага приділяється управлінню асортиментом та діагностиці споживчого попиту. На асортиментну політику підприємства впливає низка чинників:

- галузь, у якій функціонує підприємство;
- споживчий попит;
- конкурентне середовище;
- імпортозалежність галузі;
- виробничі можливості підприємства та ін.

Кожне підприємство має розробити власну систему асортиментних показників, яка відповідає цілям та завданням управління. Для більшості українських підприємств характерне інтуїтивне управління асортиментом з незначною економічною аргументацією або з повною її відсутністю. У ринкових умовах набувають важливого значення уміння правильно оцінити потребу та купівельну спроможність споживача, частку ринку, швидкозростаючі позиції конкурентів та незаповнені ніші ринку.

Управління асортиментом тісно пов'язане з управлінням якістю. Для підвищення якості продукції національними підприємствами необхідно створити інтегровані системи управління якістю, які адаптовано враховували б вимоги міжнародних стандартів і ефективно функціонували в ланцюзі "виробництво-переробка-реалізація".

Безперечно, роль якості продукції (послуг) в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є визначальною однак, поряд з якістю, вирішального значення набуває проблема безпечності продукції.

Згідно Закону України "Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини" від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР, безпечність харчового продукту – це стан харчового продукту, що є результатом діяльності з виробництва та обігу, яка здійснюється з дотриманням вимог, встановлених санітарними заходами та/або технічними регламентами, та забезпечує впевненість у тому, що харчовий продукт не завдає шкоди здоров'ю людини (споживача), якщо він спожитий за призначенням; безпечний харчовий продукт – харчовий продукт, який не створює

шкідливого впливу на здоров'я людини безпосередньо чи опосередковано за умов його виробництва та обігу з дотриманням вимог санітарних заходів та споживання (використання) за призначенням [4]. На нашу думку, безпечність продукції доцільно розглядати не як чинник конкурентоспроможності, а як основу виробничої діяльності, оскільки за умов вільної конкуренції виробництво продукції, яка не є безпечною, суперечить принципу соціальної спрямованості та відповідальності підприємницької діяльності. Якщо говорити про якість продукції, то даний показник є параметром конкурентоспроможності підприємства. Проблема підвищення якості продукції національних підприємств набуває все більшої актуальності після приєднання України до Світової організації торгівлі, що зумовлює необхідність переходу на міжнародні стандарти якості серії ISO 9000.

Якість є основним чинником, що впливає на цінову конкурентоспроможність продукції. Для досягнення високої якості виробів підприємство несе додаткові витрати, які закладаються у собівартість і зумовлюють підвищення ціни. Зростання вартості може викликати зменшення кількості споживачів продукції, тому необхідно знаходити шляхи зниження витрат за іншими статтями.

Важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю є маркетинг. Маркетингова діяльність має системно інтегрувати з основними ланками підприємства. Основою роботи маркетингового відділу є розробка стратегії і тактики маркетингу, виконання функцій маркетингу (дослідження ринку, позиціонування продукції та підприємства тощо), результатом роботи цього підрозділу повинен бути комплексний план маркетингу.

Поряд з активізацією маркетингових функцій важливого значення набувають логістичні підходи до оптимізації заготівельної та виробничо-збутової діяльності підприємства. Для національної економіки поняття логістики є досить новим. Однак, роль логістичного менеджменту в системі управління конкурентоспроможністю підприємства стає дедалі вагомішою.

Логістика – це механізм оптимізації матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві як відкритій економічній системі з метою мінімізації витрат.

Виділяють три групи функцій логістичного управління:

1. Планування і координація діяльності суб'єктів логістичного процесу.
2. Регулювання процесів по виконанню отриманих замовлень.
3. Контроль за рухом матеріальних потоків.

Функція планування і координації полягає у складанні планів і графіків руху матеріальних потоків, при цьому здійснюється ув'язка локальних планів підрозділів, розробляються цілі управління і формуються критерії оцінки їх досягнення, координується робота усіх підрозділів підприємства по виконанню планів.

У процесі регулювання здійснюється спостереження за рухом матеріальних потоків, при виникненні відхилень

від планів і графіків розробляються заходи по їх усуненню, передбачається ув'язка дій усіх підрозділів, що відповідають за рух матеріальних потоків, розробляються заходи по ліквідації виникаючих порушень.

При реалізації функції контролю здійснюється оцінка рівня забезпеченості виробництва матеріалами і ефективності їх використання, аналізуються витрати, пов'язані з рухом продукції, приймаються рішення щодо підвищення ефективності логістичного управління.

Особливо гостро для більшості сучасних підприємств стоїть питання управління техніко-технологічною базою. Техніко-технологічна база підприємства – це впорядкована система активних компонентів основних виробничих фондів підприємства (машин і обладнання й транспортних засобів, тобто виробничої техніки) та використовувана технологія виробництва продукції, які інтегровані в технологічний спосіб виробництва продукції в межах окремих виробничих підрозділів і підприємства в цілому. Щодо технічної складової, то вона включає в себе комплекс машин та обладнання, що використовуються у виробничому процесі. Другою компонентою техніко-технологічної бази підприємства є її технологічна складова – технологія (або технології) виготовлення підприємством його основної продукції. Технологія є засобом перетворення виробничих ресурсів у кінцеві результати його діяльності, якими є готова кінцева продукція.

У ринкових умовах важливе значення має постійне оновлення техніко-технологічної бази на інноваційній основі, що потребує додаткових капіталовкладень. Тому в даному контексті актуальності набуває управління фінансово-інвестиційною діяльністю підприємства.

Ще однією важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства є операційний менеджмент, основою якого є управління незначним за обсягом та не тривалим за часом самостійний елементом

технологічного процесу. Важливими складовими цієї підсистеми є сукупність оперативної документації, спеціалізація та кооперація виробництва, швидкість реагування на накази та розпорядження, механізм управління виробництвом.

Отже, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді схеми (рис. 3).

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації менеджерів. Насамперед, формування стратегії базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих його сегментів. Складність цього процесу зумовлюється також тим, що при формуванні стратегії йде розширений пошук та оцінка альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найбільш повно відповідають місії підприємства та завданням його розвитку. Певну складність формування стратегії управління конкурентоспроможністю становить те, що вона не є незмінною, а потребує періодичної корекції з урахуванням змін умов зовнішнього середовища та виникаючих нових можливостей для розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Конкурентоспроможність підприємства – можливість сукупності ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат шляхом реалізації комплексу заходів. Основним показником конкурентоспроможності підприємства є та сума додаткового прибутку, яку може отримати підприємство порівняно з виробниками аналогічної продукції за однакової ціни на неї.

2. Управління конкурентоспроможністю – система дій, спрямованих на забезпечення необхідних передумов для ефективного використання можливостей об'єкту управління та пошуку резервів для підвищення досягнутого рівня його розвитку в умовах обмеженості ресурсів.

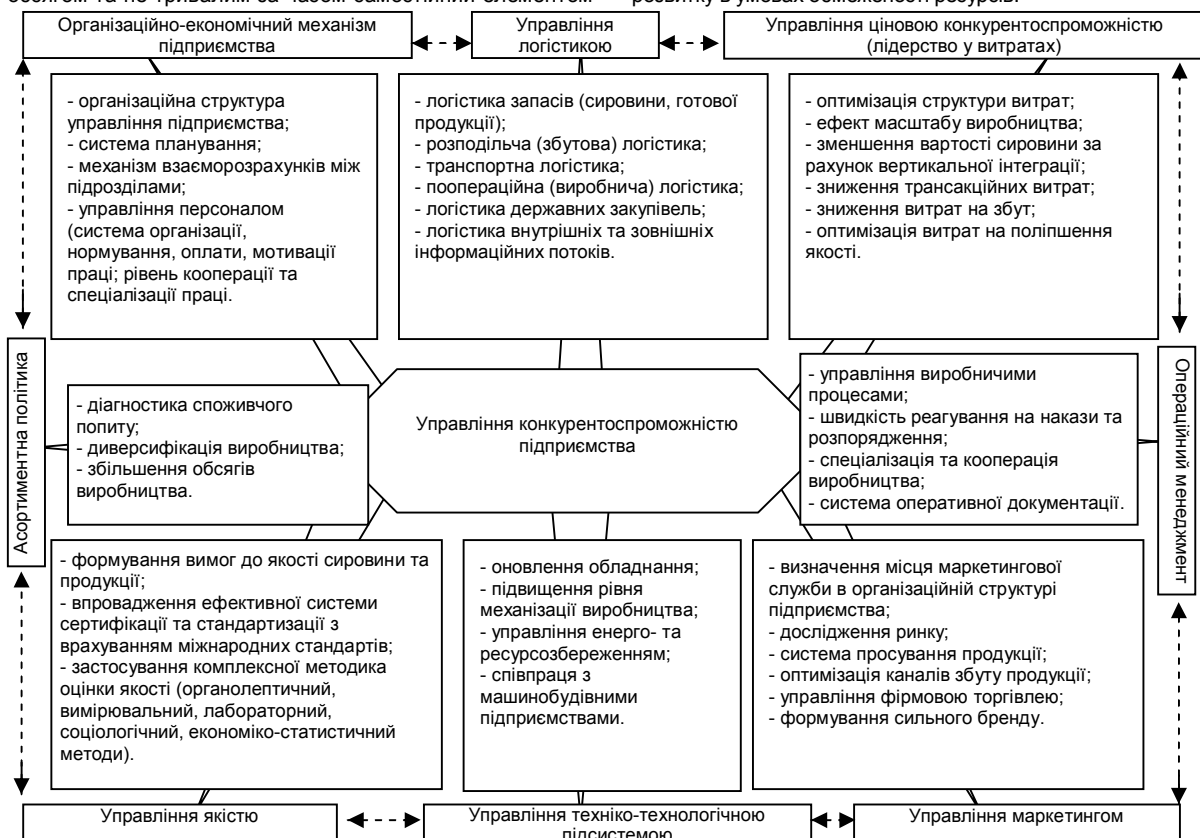


Рис. 3. Модель механізму управління конкурентоспроможністю підприємств

Джерело: розроблено автором

3. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг підприємства, основана на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності.

4. Управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівнях підприємства, групи підприємств, регіональному та державному рівні. На кожному з них вирішується низка завдань, які мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності національних підприємств.

5. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає організаційно-економічний механізм підприємства, управління асортиментом, якістю, техніко-технологічною базою, маркетингом, логістикою, ціновою конкурентоспроможністю, операційний менеджмент.

6. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих його сегментів.

Перспективи подальших досліджень полягають у пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.

Список використаної літератури:

1. *Аблязова С.А.* Механізм управління конкурентоспроможністю винопродукції / С.А. Аблязова // *Культура народів Причорномор'я: научний журнал / Крымский научный центр Национальной академии наук Украины (Симферополь), Таврический нац. Ун-т им. В.И. Вернадского (Симферополь), Межвузовский центр "Крым" (Симферополь).* – Симферополь: Межвузовский центр "Крым". – 2006. – № 85. – С. 10-13. 2. *Дзина М.А.* Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия / М.А. Дзина // *Культура народів Причорномор'я.* – 2006. – № 95. – С. 118-126. 3. *Драган О.І.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Теоретичні аспекти: Монографія / О.І. Драган – К. : ДАКККІМ, 2006 – 144 с. 4. Закон України "Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР з останніми змінами від

31.05.2007 р. № 1104-V (1104-16). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=771%2F97-%E2%F0>. 5. *Кирчата І.М.* Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник – Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. – Хрпкв : ХНАДУ, 2009. – 160 с. 6. *Клименко С.М.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с. 7. *Мілевський С.В.* Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С.В. Мілевський, О.В. Мілов – Х. : Видавництво ХНЕУ, 2007. – 156 с. 8. *Решетнікова Т.П.* Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.П. Решетнікова. – Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2003. – 16 с. 9. *Самойлик Ю.В.* Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу / Ю.В. Самойлик / Матеріали конференції професорсько-викладацького складу по результатам дослідницької роботи за 2007 рік (23-24 квітня 2008 р.). Факультет економіки та менеджменту. – Полтава: РВВ ПДАА, 2008. – С. 101-103. 10. *Тарнавська Н.П.* Управління конкурентоспроможністю суб'єктів госпо-дарювання на засадах інноваційного розвитку: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.03 / Тарнавська Н.П. – Тернопільський нац. економічний ун-т. – Тернопіль, 2009. – 40 с. 11. *Школьний О.О.* Формування механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / О.О. Школьний. – Миколаївський держ. аграрний ун-т. – Миколаїв, 2008. – 40 с.

САМОЙЛИК Юлія Василівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємства, Полтавської державної аграрної академії

Наукові інтереси:

– економіка та стратегічний менеджмент підприємств агропромислового комплексу