

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Узагальнено дослідження науковців, які в своїх працях аналізували проблеми дефініції “управління конкурентоспроможністю продукції”, наведено основні підходи її тлумачення та відображено власне визначення щодо окресленої проблеми. Розкрито модель управління конкурентоспроможністю продукції, основні її складові та структурні елементи

Постановка проблеми. Сучасні вимоги ведення бізнесу вимагають постійної адаптації до змін. Сьогодні вже жодне підприємство не може бути упевненим, що його конкурентні переваги не будуть запозиченими іншими конкурентами.

Переважає більшість авторів зазначають, що конкурентоспроможність дуже динамічна економічна категорія, на визначення та оцінку якої впливає ряд факторів, які теж мають не статичний характер. Управління ж конкурентоспроможністю продукції на сьогоднішній день займає чи не центральне місце у загальній системі управління підприємством. Саме рух теоретичних розробок, концепцій від маркетингового підходу в управлінні до концепції управління конкурентоспроможністю продукції є найактуальнішими для менеджменту підприємства, адже це вже не просто відповідальність за збут окремого відділу, або певна функція, це інтегрований процес, який складається із декількох взаємопов'язаних складових та від якого залежить конкурентоспроможність підприємства. Проте не зважаючи на важливість управління конкурентоспроможністю продукції єдиного підходу визначення та механізму управління не запропоновано й досі.

Стан вивчення проблеми. З огляду на те, що основні складові даного поняття (“управління” та “конкурентоспроможність”) самі по собі в науковій літературі викладені не однозначно, а продукція будь-якого підприємства може класифікуватись за рядом ознак, що у своїй сукупності породжує ряд дискусійних моментів, як до самого визначення, так і до методик управління.

Мета статті. Метою статті є визначення суті та моделі управління конкурентоспроможністю продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням управління конкурентоспроможністю продукції займалися такі вчені як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, В. Благоева, Г.Л. Багієв, Г.Л. Азов, А.П. Челенков, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов, Т.Д. Маслова, І.М. Ліфіц та інші.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналіз економічної літератури, монографій, наукових статей дозволяє зробити висновки, що визначенню управління конкурентоспроможністю продукції присвячено недостатньо уваги.

Так, Г.Р. Сабецька під управлінням конкурентоспроможністю продукції розуміє “сукупність заходів, що здійснюються в процесі розробки, проектування, виробництва, просування, реалізації та післяпродажного обслуговування продукції з метою створення її привабливості для кінцевого споживача та передбачає збалансований вплив на економічні показники діяльності підприємства виходячи з критерію прибутку” [5, с. 29]. Одним з провідних факторів, які формують стійку конкурентну перевагу, автор вважає зацікавленість торгових підприємств у продукції, що виробляє підприємство. Власну ж модель конкурентоспроможності продукції автор бачить як сукупність трьох складових:

- 1) соціальний аспект задоволення попиту;
- 2) отримання прибутку та вигоди виробником;
- 3) отримання прибутку торговими підприємствами.

На нашу думку, така сукупність факторів є стратегічно орієнтованою, враховуючи при розробці або проектуванні продукту, передусім, норми прибутку та ціну виробу, автор в меншій мірі робить акцент на інші складові конкурентоспроможності – якість, асортимент, сервіс, післяпродажне обслуговування тощо.

Бондаренко С.М. вважає, що управління конкурентоспроможністю продукції має бути *рейтинговим*, тобто спрямованим на створення та підтримку конкурентних переваг шляхом впливу на чинники, умови, джерела та методи їх формування з використанням рейтингових оцінок. На конкурентоспроможність виробів легкої промисловості впливає велика кількість чинників різноманітної природи, які мають ієрархічну структуру. До чинників першого порядку віднесено якість, ціну виробу, відповідність напрямам моди, репутацію виробника, співвідношення попиту та пропозиції на ринку, маркетингові та комерційні складові споживчої вартості та інше [1, с. 6]. Не погоджуємось із позицією автора, у контексті ототожнення ціни та якості виробу із переліченими чинниками. Вважаємо, що конкурентні переваги та чинники конкурентних переваг (фактори) це не тотожні поняття, тому об'єднувати їх не можна, особливо коли ці поняття розглядаються із позицій прямого та опосередкованого впливу на конкурентоспроможність.

Група авторів Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень вважають, що забезпечення конкурентоспроможності – це, передусім, філософія управління всією системою в умовах ринку, що орієнтується на вирішення наступних задач:

- 1) дослідження потреб споживачів та тенденцій їх розвитку;
- 2) оцінка поведінки та можливостей конкурентів;
- 3) дослідження стану та тенденції розвитку ринку;
- 4) пізнання оточуючого середовища та його тенденції;
- 5) навчитись створювати такий товар, щоб споживач віддав перевагу створеному товару, а не товару конкурента;
- 6) орієнтувати реалізацію перерахованих завдань на довготривалу перспективу [2, с. 42].

Кінцевою метою всієї роботи підприємства є випуск продукції, яка повністю відповідала б вимогам цільового ринку. Такий результат забезпечує комплексна система управління якістю і конкурентоспроможністю продукції на підприємстві, тому її розробка, впровадження та функціонування є основою для випуску високоякісної продукції на підприємстві [2, с. 42]. Проте, слід відзначити, що ми не відокремлюємо якість від конкурентоспроможності продукції адже вона є невід'ємною її складовою.

Враховуючи визначення розглянуті вище та сутність конкурентоспроможності вважаємо, що під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес ідентифікації, планування, формування, утримання та нарощування (нагромадження) конкурентних переваг продукції на кожному етапі створення доданої вартості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або втримання його на запланованому рівні.

Процес ідентифікації – це виявлення кола факторів, які у майбутньому можуть призвести до створення ключового фактору успіху як складового елементу конкурентної переваги.

Планування конкурентоспроможності продукції другого порядку починається на стадії реалізації продукції першого порядку та полягає у виявленні ряду невідповідностей пропозиції потребам ринку. Отримана інформація є коригуючою і обов'язковою для врахування у прогнозуванні – початковому етапі планування. За допомогою методів планування здійснюється розрахунок показників, які в процесі створення (формування) конкурентних переваг мають їм відповідати.

Формування конкурентних переваг – сукупність процесів, які дозволяють виділити та контролювати відповідно плану утворення конкурентних переваг продукції на кожному етапі створення доданої вартості.

Одним із стратегічних компонентів визначення управління конкурентоспроможністю продукції є політика утримання існуючих та реалізації (нарощування) потенційних конкурентних переваг.

Утримання конкурентних переваг – недопущення міграції цінності, яке на даний момент здійснюється виготовленням удосконаленої продукції, а у перспективі інтенсивнішого залучення у розробці покупця (нові методи).

Нарощування конкурентних переваг – кількісне та якісне зростання конкурентних переваг продукту другого порядку порівняно із продуктом першого порядку.

Етапами створення доданої вартості слід вважати ті, що запропоновані М. Портером:

- 1) забезпечення поставок сировини;
- 2) виконання робіт (виробництво продукції, надання послуг);
- 3) забезпечення збуту продукції;
- 4) маркетинг і продаж;
- 5) обслуговування (в тому числі гарантійне) [4, с. 110].

Основні види діяльності, зазначені автором, відображають етапи, на яких менеджер здійснює контроль формування конкурентних переваг продукції відповідно до запланованих. Особливу увагу слід зосередити на якості та вартості сировини, що надходить на підприємство. Залежно від її параметрів на вході менеджери можуть визначити показники конкурентоспроможності продукції на виході; спрогнозувати межі відхилень та визначити акценти контролю.

З метою отримання споживачем продукції відповідної якості виробник зобов'язаний здійснювати моніторинг потреб, а з боку підприємства-споживача має вестись потужна пропаганда за критеріями якості сировини. Також не менш вагомим є той факт, що висока якість має відповідати ціні, яка складається за певних ринкових умов.

Як видно з таблиці 1, управління конкурентоспроможністю продукції поділяється на два рівні стратегічний (СУКП) та оперативний (ОУКП). Стратегічний рівень покликаний забезпечувати нарощування та втримання конкурентних переваг продукції.

Таблиця 1. Модель управління конкурентоспроможністю продукції

СУКП	Ідентифікація факторів конкурентних переваг	Планування конкурентних переваг	Формування конкурентних переваг
1	2	3	4
Утримання	Інновації; Тенденції кон'юнктури ринку; Автоматизація;	Планування сертифікації продукції та її структура; Планування заходів по отриманню відзнаки якості; Планування діяльності на основі партнерського маркетингу, маркетингу діалогу	Здійснення довгострокових договірних відносин; Сумісні комерційні бізнес-проекти (спрямовані на інноваційні продукти); Організація або прийняття участі у заходах із відзнаки якості; Сертифікація
Нарощування	Безвідходне виробництво; Дешеві фінансові ресурси		
ОУКП	Ідентифікація факторів конкурентних переваг	Планування конкурентних переваг	Формування конкурентних переваг
Управління якістю	За елементами: якість сировини; якість обробки (технологій); якість транспортування; якість пакування; якість кадрів; якість зберігання; якість використання	Визначення структури моделі якості за рис. 2 для кожного продукту; Визначення вхідних меж (параметрів) для кожного елемента якості; Первинна фіксація якості; Прогноз якості окремого продукту виходячи із зафіксованих показників; Орієнтація якості на зовнішніх конкурентів та потреби споживачів	Контроль формування якості продукції відповідно до моделі на стадії постачання, виробництва та збуту
Управління асортиментом	Структура асортименту по ширині та глибині; Частота оновлення взагалі, так і до окремої групи; Частка продукції для експорту до загального обсягу; Показник інноваційних очікувань споживачів; Структура асортименту за типом товарної поведінки: товари лідери, локомотиви, закликаючі, тактичні, запроваджені, покидаючи [3, с. 330]; Брендинг	Планування структури асортименту (стан та вектори розвитку); Планування оновлення асортименту; План обсягу експорту; Розрахунок показника інноваційних очікувань споживачів; Планування брендингу за західноєвропейською моделлю	Реалізація планових норм по асортименту підготовка до збуту
Управління собівартістю	Ціни сировини; Собівартість обробки; Ціни транспортування; Вартість пакування; З.п. кадрів; Вартість зберігання; Норма прибутку та податку; Визначення сучасних методів обліку собівартості; Орієнтація на собівартість продукції конкурентів	Визначення моделі собівартості з основними ціноутворюючими; Первинна фіксація вартості сировини; Прогноз собівартості по окремому продукту виходячи із отриманих даних; Визначення цінових меж з метою орієнтації на послуги дистриб'ютора або реалізація товарів власними силами; Визначення мінімального рівня ціни, впливу на собівартість, змін дозавантаження потужностей та структури асортименту; Точка беззбитковості для окремого товару та для асортименту	Контроль формування собівартості продукції відповідно до моделі на стадії постачання, виробництва та підготовки до збуту

1	2	3	4
Управління збутом	Пріоритети сервісного обслуговування; Можливі формати каналів збуту; Визначення оптимальної стратегії просування; Визначення унікальності та інноваційності продукту	Визначення конкурентоспроможності продукції відповідно до моделей та первинних показників на вході у співвідношенні ціни, якості, асортименту та платоспроможного попиту; Планування каналів розподілу та збуту; Планування видів сервісу	Формування конкурентоспроможності відповідно до плану; Отримані результати є кінцевим етапом для управління конкурентоспроможністю (один), вихідним етапом для наступного моделювання конкурентоспроможності (два); Відбувається аналіз та ідентифікація конкурентних переваг та факторів їх створення

Джерело: власні дослідження

Це можливо зробити шляхом формування конкурентних переваг підприємства, які відповідно розробленої нами моделі, є факторами, що формують конкурентні переваги продукції. Конкурентні переваги підприємства – це стратегічні фактори, що формують конкурентні переваги продукції: автоматизація процесів (в тому числі і виробництва); впровадження інновацій та модернізація; впровадження безвідходного виробництва; отримання доступу до дешевих фінансових ресурсів; державне замовлення інші переваги підприємства. Все перелічене опосередковано через фактори позитивно впливає на якість та собівартість продукції у довготривалій перспективі.

На рівні планування стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції, передусім, прогнозується вплив створених конкурентних переваг підприємства на формування конкурентних переваг продукції. Також здійснюється планування заходів з сертифікації та заходів з відзнаки якості продукції як такі, що сприяють підвищенню якості на тривалій термін. Діяльність же має бути заснована на основі партнерського маркетингу, маркетингу діалогу, який передбачає залучення до створення продукції споживачів задля недопущення (або прогнозування) міграції цінності.

На рівні формування стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції проводиться контроль на відповідність запланованим заходам, в тому числі проведення

переговорів щодо здійснення діяльності як з постачальниками, так і з покупцями на довготривалих умовах. Оперативне управління конкурентоспроможністю продукції складається з чотирьох рівноцінних рівнів управління:

- 1) управління якістю;
- 2) управління асортиментом;
- 3) управління собівартістю та ціною;
- 4) управління збутом.

Проте, не зважаючи на рівноцінність рівнів управління, управління якістю є, як відзначають переважна більшість авторів, найголовнішим чинником конкурентоспроможності продукції. Деякі автори навіть пропонують розглядати якість у поєднанні із поняттям конкурентоспроможності як такі, що є рівнозначними. Отже, управління якістю на рівні ідентифікації факторів конкурентних переваг складається із ряду елементів. Наведені елементи у своїй сукупності на різних стадіях процесів підприємства на виході формують якість певного рівня. Ідентифікація елементів дозволяє процесу планування створити модель, яка визначає параметри продукту найвищої якості та показники якості продукції, яка може бути отримана на виході при виборі доступної комбінації (рис. 2).

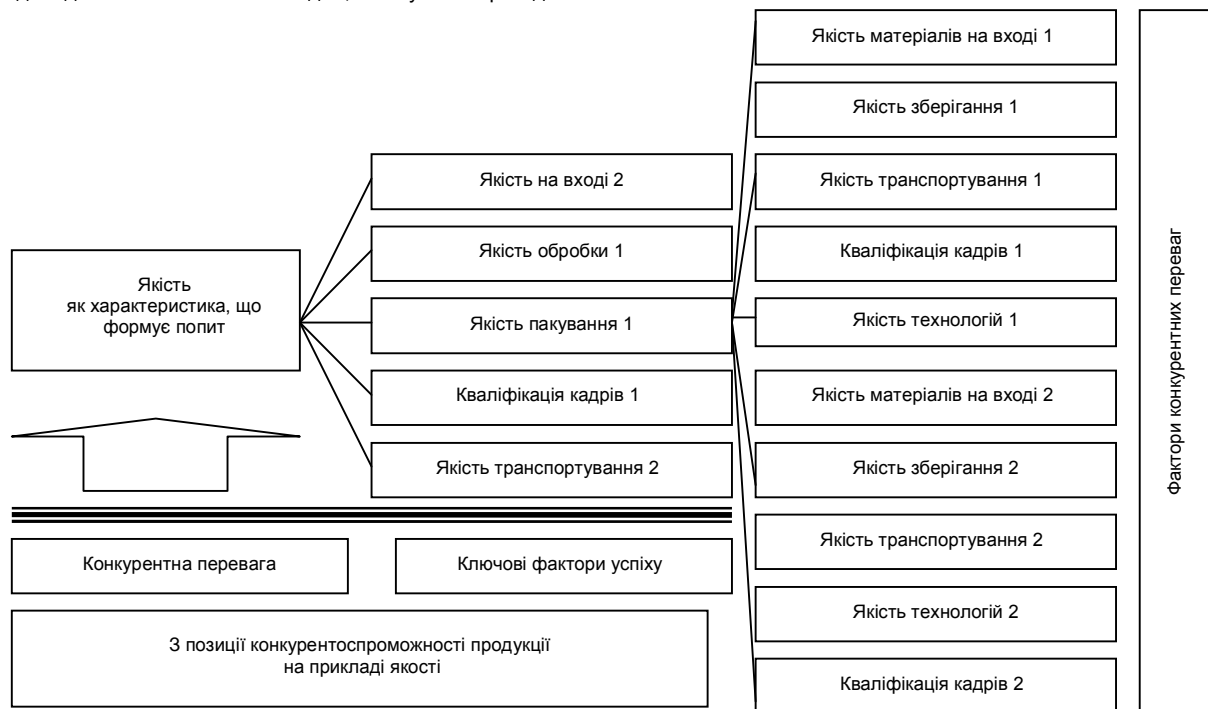


Рис. 2 Ключовий фактор успіху як проміжна ланка між конкурентними перевагами та факторами конкурентних переваг на прикладі якості пакування товару

На даному рисунку визначено елементи якості із зазначеними рівнями. Чим вищий рівень елемента, тим нижча якість відповідно. "Ідеальний" продукт згідно з рисунком буде визначатися рядом елементів якості із показником 1.

Отже, модель дозволяє:

- 1) визначити ідеальну якість, рівень якої слід досягти;
- 2) змодельувати можливу якість на виході;
- 3) розробити перелік заходів по виконанню запланованих елементів якості в процесі їх формування.

На стадії планування визначаються параметри входу в систему, які дозволяють окреслити інструменти та методи контролю, а також проінформувати та зорієнтувати постачальників сировини. Такий "фільтр" може бути сформований: нормативними актами, національними (а у випадках експорту і міжнародними) стандартами якості, а найголовніше – вимогами споживачів готової продукції.

На етапі формування якості здійснюється контроль ключових факторів успіху на стадії постачання, виробництва та збуту.

Ідентифікація факторів конкурентних переваг при управлінні асортиментом дозволяє сформувати ряд показників, які визначають напрямки планування асортименту. Аналіз структури наявного та можливого асортименту як за глибиною так і шириною, розрахунок частоти оновлення дозволить визначитись із можливим його розширенням. Аналіз структури експорту дає можливість визначити пріоритетні продукти з метою збільшення їх кількості, охоплення нових іноземних ринків. Визначення інноваційних очікувань споживачів дозволить дати відповідь на питання: чи вигідно економічно впроваджувати новий продукт (або модернізувати наявні), чи готовий технічно (у разі використання хмелепродуктів) споживач до нового продукту, чи існують інвестиційні передумови інноваційного впровадження.

Планування конкурентних переваг на рівні управління асортиментом починається з моменту затвердження структури асортименту за ідентифікованими параметрами на встановлений період (рік). Також до цього рівня управління асортиментом належить планування оновлення асортименту, обсягів експорту продукції, структури асортименту за типом поведінки товару з метою встановлення акцентів на продукти, які можуть бути сприйняті як товарний бренд. На етапі формування конкурентних переваг за асортиментом проводиться контроль запланованих заходів, фіксація відхилень та їх, за можливістю, ліквідація.

Аналогічно ідентифікації елементів якості визначаються основні фактори конкурентних переваг собівартості: вартість сировини, собівартість обробки, вартість транспортування, пакування, заробітна плата кадрів, вартість зберігання, норми прибутку та податку тощо. Також для ефективного управління слід застосовувати різні методи обліку собівартості, які дозволяють визначити не тільки складові та вартість власної продукції, але і орієнтувати її на ринкові ціни.

При плануванні визначаються із нормативами затрат ідентифікованих елементів, що дозволяє управляти витратами у процесі створення продукту, визначити методи коригування можливих відхилень. Важливим моментом при плануванні зазначеної конкурентної переваги є визначення співвідношення таких трьох складових конкурентоспроможності продукції: виготовлення певного рівня якості, широти асортименту та ціни виробу. Визначення точки беззбитковості, як для одиниці продукції, так і для асортименту в цілому.

На етапі формування собівартості здійснюється контроль відповідно до розрахованих нормативних показників, фіксація відхилень та їх ліквідація. Значну роль для здійснення контролю відіграє рівень організації та розвитку управлінського обліку.

Управління збутом передбачає, окрім заходів 4 Р (price, promotion, place, product) отримання таких параметрів продукції, які були запропоновані на стадії її розробки маркетинговим відділом за допомогою:

1) порівняння проміжних результатів за створенням конкурентних переваг продукції із споживчими очікуваннями та кон'юнктурою ринку;

2) визначення ціннісних параметрів з метою активного інформування споживача, такими даними як інноваційність, унікальність, незамінність тощо;

3) дослідження напрямів сервісного обслуговування, варіантів просування товару тощо;

4) планування брендингу, каналів розподілу та збуту.

Формування конкурентних переваг відділом збуту це: реалізація ідеї бренду, ефективна реклама, реалізація сервісних пропозицій, знижок тощо. Процес фактичної реалізації конкурентних переваг продукції дозволяє виявляти головні вимоги споживачів, які слід врахувати у виготовленні нового продукту, зміни структури асортименту, зниження ціни. На даному етапі відбувається первинна ідентифікація факторів конкурентних переваг.

Наведена модель побудована у відповідності до нашого бачення управління конкурентоспроможністю продукції та дозволяє менеджменту на всіх наведених етапах, як на оперативному, так і на стратегічному рівнях визначитись із елементами об'єкта, методами та інструментами управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

В результаті проведених досліджень визначено, що управління конкурентоспроможністю продукції – це процес ідентифікації, планування, формування, утримання та нарощування (нагромадження) конкурентних переваг продукції на кожному етапі створення доданої вартості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або втримання його на запланованому рівні. Побудовано модель, яка дозволяє менеджменту на всіх наведених етапах, як на оперативному, так і на стратегічному рівнях визначитись із елементами об'єкта, методами та інструментами управління конкурентоспроможністю продукції.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на створення карт якості, собівартості, асортименту, методів збуту, що дасть можливість на практиці вносити зміни у процес створення цінності відповідно до запитів споживачів та кон'юнктури ринку; розробку методик розрахунку показника інноваційних очікувань споживачів.

Список використаної літератури:

1. *Бондаренко С.М.* Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва). Автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. 2002. – 23 с.
2. *Бурцева Т.А.* Управление маркетингом: [учебное пособие] / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. 2005. – 271 с.
3. *Маркетинг: основы теории и практики: [учебник] / В.И. Беляев.* – М.: КНОРУС, 2005. – 672 с.
4. *Портер М.* Конкуренция: [пер. с англ.] / М. Портер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 608 с.
5. *Сабецька Г.Р.* Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г.Р. Сабецька // *Маркетинг.* – 2006. – №1 (86). – С. 29-33.

КАРПЮК Валентин Петрович – аспірант
ПВНЗ "Європейський університет"

Наукові інтереси:

– управління конкурентоспроможністю продукції підприємств переробки хмелю