

УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

У статті наведено пояснення категорії «конкурентоспроможність» та трактування цього поняття українськими вченими. Визначено суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства та їх роль. У статті розглянуті методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах розвитку сучасної економіки. Виявлено проблеми оцінки конкурентоспроможності на мікрорівні. Проведено компаративний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, сформовано переваги та недоліки кожного зазначеного методу. Закцентовано увагу на критеріях конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють оперативно одержати інформацію про наявну конкурентну позицію на ринку з виявленням сильних та слабких місць а також створюють можливість швидко виявити вплив змін зовнішнього середовища на організацію. Висвітлено актуальність дослідження підходів і методів оцінки конкурентоспроможності функціонування підприємства. Наведено заходи, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Підкреслено, що оцінювання показників конкурентоспроможності відіграє вагоме значення для управлінської діяльності менеджерів і для розробки планів подальшого розвитку підприємства, що є однією з головних цілей існування будь-якої організації. Зазначено, що управління конкурентоспроможністю організації є взаємозалежним процесом планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для досягнення поставлених короткострокових і довгострокових цілей. Досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є одним з основних завдань будь-якої організації, оскільки це засвідчує зростання обсягу реалізації послуг/продукції, зниження рівня витрат та підвищення ефективності контролю за витратами, формування інтелектуально-кадрового потенціалу, ефективну інвестиційно-інноваційну політику підприємства та фінансову стабільність.

Ключові слова: конкурентоспроможність, діяльність підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності, управлінські онлайн-інструменти, ефективність.

The article gives an explanation of the category of "competitiveness" and the interpretation of this concept by Ukrainian scholars. The subjects of enterprise competitiveness management and their role are determined. The article considers methods of assessing the level of competitiveness of an enterprise in the conditions of development of modern economy. The problems of evaluation of competitiveness at the micro level are revealed. A comparative analysis of the methods competitiveness assessing of the enterprise has been carried out, the advantages and disadvantages of each of these methods have been formed. The attention is drawn to the criteria of enterprise competitiveness, which allow to promptly receive information about the existing competitive position in the market with the identification of strengths and weaknesses,

and also make it possible to quickly identify the impact of changes in the environment on the organization. The relevance of the approaches study and methods for assessing the competitiveness of the operation of the enterprise is highlighted. Measures are provided to ensure the achievement of competitive advantages. It is noted that the management of the competitiveness of the organization is an interdependent process of planning, organization, motivation and control necessary to achieve the set short-term and long-term goals. The achievement of a competitive position in the market is one of the main tasks of any organization, as it confirms the growth of the volume of sales of services / products, lower costs and increase the effectiveness of cost control, the formation of intellectual and human resources, effective investment- Innovative enterprise policy and financial stability.

Key words: competitiveness, management online-instruments, enterprise activity, methods of estimation of competitiveness, efficiency.

Вступ. Конкуренстоспроможність є ринковою категорією, яка відрізняється своєю динамічністю та мінливістю. Так, при доволі незмінному наборі якісних характеристик товару, його конкурентна позиція може диференціюватись в широких межах в залежності від кон'юнктури ринку, політики конкурентів, зміни цінової політики, маркетингових заходів. Універсального набору критеріїв визначення конкурентоспроможності не сформовано, при чому необхідно визначити методи конкурентоспроможності, що об'єднують різні групи показників. Питаннями дослідження конкурентоспроможності підприємства займались представники вітчизняної економічної науки: В. Базилевич, Я. Базилюк, О. Космин, С. Шевельова, В. Вінокуров, Я. Жаліло, З. Варналій [1]. Дане дослідження підкреслює актуальність при інтеграції забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організацій для оптимізації управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз підходів до визначення поняття ефективного забезпечення управління конкурентоспроможністю за допомогою критеріїв і економічних показників підприємства.

Методологія. В проведеному дослідження було використано наступні методи: аналізу, синтезу, системного аналізу, в результаті аналізу методу оцінки конкурентоспроможності підприємства було використано метод компаративного аналізу.

Результати дослідження. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це складова менеджменту підприємства, яка орієнтована на процес визначення та формування конкурентних переваг і забезпечення ефективної діяльності підприємства як учасника економічної конкуренції.

Конкуренстоспроможність досліджувало багато вітчизняних вчених-економістів, варто систематизувати економічну категорію у вигляді табл.1.

Таблиця 1- Пояснення категорії «конкурентоспроможність підприємства» українськими вченими-економістами

Автори	Розкриття категорії «конкурентоспроможність підприємства»
Космина О.М.	Можливість виробляти і постачати на ринок продукцію в необхідній кількості за допомогою нових технологій; це здатність ефективно управляти наявними ресурсами (технологія, капітал, людські ресурси) в сучасних ринкових умовах.
Шевельова С.О.	Прибуткова діяльність цього підприємства, розширення частки ринку, досить привабливе інвестиційне поле для інвесторів, формування позитивного іміджу.
Вінокуров В.О.	Можливість протистояти у конкурентній боротьбі, набір певних характеристик, які надають певні переваги у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію (послуги).
Шершньова З.Є.	Здатність підприємства в порівнянні з іншими використовувати максимальний виробничий потенціал, вдосконалювати технології, методи управління, розвивати кадровий потенціал.
Лупак Р.Л	Здатність адаптуватись до змін зовнішнього середовища; це перевага певної системи економічних показників одного підприємства над цими ж показниками підприємства, що займається аналогічною діяльністю.

Джерело: [1]

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є сукупністю певних характеристик від вчасного реагування на які залежить ефективність функціонування підприємства на ринку. Авторами статті визначено основні складові поняття конкурентоспроможність, а саме конкурентоспроможність продукції, система технологічного оснащення, система збуту продукції, якість сировини. Зазначені показники є взаємопов'язаними, ефективне поєднання яких створює можливість стабільності функціонування на ринку.

Серед суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно виділити: власник підприємства – формує довгострокові, стратегічні цілі та завдання для компанії, які насамперед пов'язані з економічними планами на майбутні періоди які поставив власник, які мають бути співставленні з фінансовими можливостями; вищий управлінський персонал: директор підприємства, його заступник, керівники відділів, які формують цінності підприємства; лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які несуть відповідальність за реалізацію цілей, які поставлені для забезпечення конкурентоспроможності, іноді залучаються для розроблення стратегії.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах розвитку економіки слід розглядати як сукупність планування, організації, мотивації і контролю, поєднання яких необхідне для досягнення поставлених цілей. Розглянемо наступні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства: планування: розробки послуг або продукції, виробництва, політики збуту; організація: ресурсного забезпечення, системи збуту, робочого місця, оптимізація організаційної структури; мотивація: працівників підприємства, постачальників, партнерів; контроль за якістю виробленої продукції, прийнятих управлінських рішень; якості сировини або ресурсів; за маркетинговою політикою; фінансовою політикою.

Ключове значення у системі управління конкурентоспроможністю підприємства займає управління конкурентоспроможністю продукції, яка починається на виробничому етапі, продовжується на етапах розроблення та реалізації продукції. Категорія конкурентоспроможність продукції є окремою та незалежною, тому що напряду впливає на збут і фінансові показники підприємства [2, с.5].

Класичний метод оцінювання конкурентоспроможності підприємств полягає в порівнянні майже ідентичних підприємств, що виробляють схожу продукцію. В умовах глобалізації економіки, підприємства диверсифікують набір товарів та послуг, тому все складніше визначити прямих конкурентів, географічні межі ринку, конкуруючі товари, товари-субститути. Тому вибір методів оцінки конкурентоспроможності залежить від різних факторів.

Конкурентоспроможність підприємства має визначатися наступними критеріями: ступінь впровадження нових технологій, відсоток використання виробничих потужностей, інтелектуальний потенціал працівників, здатність протягом тривалого проміжку часу утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується за рахунок ефективного використання принципів маркетингової політики. Визначити конкурентоспроможність підприємства можна на основі групи критеріїв, які наведено в табл.2.

Таблиця 2 - Критерії показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Характеристика
Система/стиль управління	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; розподіл прав, обов'язків і відповідальності; визначення норм керованості, адміністративні витрати; методи і стиль управління; система комунікацій; схема та ефективність інформаційних потоків
Наявність матеріально-технічних ресурсів	Стан і структура матеріально-технічного постачання; диверсифікація постачальників
Кадрове забезпечення	Забезпечення і рівень кваліфікації персоналу; рівень плинності кадрів; потреба в новому кадровому забезпеченню; психологічний клімат в колективі; корпоративна культура
Наявність виробничих ресурсів на підприємстві	Рівень наявності технологічного обладнання, будівлі, устаткування, технічна справність, технології; коефіцієнт виробничого потенціалу; матеріаломісткість; коефіцієнт продуктивності праці
Система збуту	Рентабельність продажів; канали збуту; рівень надійності постачальника
Конкурентоспроможність продукції	Якісна складова та ціна
Фінансовий результат діяльності	Коефіцієнт рентабельності капіталу; коефіцієнт рентабельності діяльності та продажів, коефіцієнт ліквідності; чистий дохід; ділова активність; коефіцієнт покриття; коефіцієнт автономії; коефіцієнт ризику

Джерело: [3, с. 36]

В табл. 2 було представлено найбільш поширені методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, що в основному і застосовуються на

практиці. Вважаю доцільним навести інші методи оцінки конкурентоспроможності які пропонує вже більш сучасна література (табл. 3). З наведених таблиць можна зробити висновок, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємства потребують подальшого детального вивчення, адже не існує універсальної групи показників, які дозволять оцінити конкурентоспроможність максимально ефективно. Також більшість методів які розглядаються в сучасній економічній літературі ґрунтуються на експертному методі, що є досить суб'єктивним показником. Враховуючи все перераховане вище необхідно розробити заходи щодо зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 3 - Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Характеристика
Матриця Бостонської консалтингової групи	Можливість збалансувати портфель бізнесу, продукції, поєднати види діяльності; можливість використання даної матриці як для всього підприємства так і для окремих департаментів
Матриця Ансоффа	складена певними сферами, які утворені двома осями – горизонтальна вісь, яка поділяє існуючі товар на нові та старі і вертикальною віссю – ринки компанії (нові та старі).
Матриця McKinsey	Є більш ускладненою формою бостонської матриці. В даній матриці горизонтальна лінія – статус бізнесу, а вертикальна – ступінь привабливості ринку для певного виду діяльності. При цьому за допомогою даної моделі не можна проаналізувати як можна оптимізувати портфель підприємства.
Матриця Shell	Матриця визначає позицію компанії на ринку, стратегію фірми відповідно до життєвого циклу продукції.
Матриця Хофера-Шендела	Матриця ґрунтується на тому, що оптимізувати діяльність підприємства можна за рахунок купівлі нового виду бізнесу, або продажу одного з видів діяльності який вже має підприємство.

Джерело: [4, с.14]

Заходи, що забезпечують досягнення конкурентоспроможності підприємства: максимальне ефективне використання власних фінансових ресурсів та залучення інвесторів, тобто розробка інвестиційно-економічної стратегії; залучення фінансових ресурсів на максимально вигідних умовах для реалізації інвестиційних проектів та здійснення поточної діяльності; розроблення фінансової стратегії для підприємства; підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів, оптимізація структури капіталу; оптимізація рівня фінансового контролю та фінансової дисципліни [5, с.125].

Розвиток інструментів стратегічного аналізу: трансформація SWOT-аналізу до матричного представлення з виділенням стратегічних проблем і альтернатив, що дозволяють сформулювати стратегічні напрями розвитку, модифікація матриці БКГ для умов вітчизняного ринку, розширення PEST-аналізу до TEMPLES-аналізу з використанням прогностичних тенденцій. У світі розробляють сучасний інструментарій, який включає: методи форсайта, «дорожніх карт», «технологічних платформ», аналіз критичних технологій; інноваційне проектування сценаріїв; динамічне економічне моделювання,

застосування стохастичних моделей загальної рівноваги; чотиривимірне управління цілеспрямованою архітектурою; багатовимірне мерецентричне управління потенціалами розвитку; АСЕ-підхід (agent-based computational economics), при якому враховується діалектична природа агентів і диктується необхідність змін у внутрішній структурі у відповідь на зміни структури зовнішньої [6, с. 6].

Розглянемо деякі інструменти детально: дорожня карта розкриває поетапну реалізацію визначених стратегічних цілей, досягнення ефективного або підтримання стабільного стану виробничого процесу, якого дотримуються робочі групи, виконуючи практичні завдання щодо впровадження «хосин канрі» (метод стратегічного планування і інструмент управління комплексними проектами, система управління якістю, що дозволяє враховувати вимоги та побажання Замовника). Дорожня карта забезпечує управління і поліпшення кожного процесу виробничої структури завдяки застосуванню циклу Демінга, або PDCA (Plan-Do-Check-Act, тобто «Плануй-Роби-Перевіряй-Коректуй / Дій») [7, с. 325]; інноваційне проектування сценаріїв полягає у певному комплексі різних видів робіт, результатом яких є інновації. До основних методів генерування інноваційних сценаріїв відносять мозковий штурм, метод поліпшення прототипу, синектику, застосування морфологічних карт; багатовимірне мерецентричне управління потенціалами розвитку. Об'єктом управління є розподілена система, тобто сукупність автономних, оснащених комп'ютерним інтелектом об'єктів, об'єднаних загальною глобальною мережею і здатних діяти як самостійно, так і в групі для виконання загальної цільової функції. Найбільш важливою властивістю мерецентричної системи управління є емерджентність, коли в системі з'являються абсолютно нові якості і властивостей, які не притаманні жодному з структурно функціональних елементів.

Обрання інструменту стратегічного аналізу здійснюється на основі певних критеріїв відбору на основі багатокритеріального вибору при заданих альтернативних варіантах вибору і відомих елементах сукупності інструментів. Отже, можна констатувати, що вибір інструментів стратегічного управління залежить від рівня розвитку підприємства та цілей, які ставляться.

Сучасні управлінські онлайн-інструменти та сервіси для забезпечення конкурентоспроможності і безпечної роботи підприємств галузі: Opendatabot для моніторингу реєстрації підприємств, судовий реєстр захисту від рейдерських захоплень, чіткого контролю контрагентів; YouControl – онлайн-досьє на кожен компанію України; Taxer – онлайн-бухгалтерія для малого бізнесу; SMSМаяк для моніторингу реєстрації та інших дій об'єктів нерухомого майна фізичних, юридичних осіб; Бізнес-калькулятор для вибору та моделювання оптимальної форми бізнесу, розрахунку сум податків, порівняння сплачених сум податків; Податковий борг для визначення суми податкового боргу для підприємств різних форм власності; сервіс Державні закупівлі для доступу до інформації оголошень про закупівлі; ProZorro – електронна система публічних закупівель; сервіс Електронного кабінету

платника податків, в якому є дані з реєстрів, податковий календар, податкова звітність, декларації.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виділити основні підходи до управлінського забезпечення конкурентоспроможності організації. Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає більш детального вивчення, адже необхідно більш детально вивчити проблеми вибору універсального показника і комплекс чинників конкурентоспроможності підприємства, а також зведення до мінімуму суб'єктивності під час її оцінювання. Запропоновані методи та чинники експрес-оцінки дозволяє керівництву та зацікавленим особам отримати оперативну інформацію про наявну конкурентну позицію в ринковому середовищі.

Література:

1. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/391/379> (дата звернення: 16.03.19).
2. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. – Київ. - 2016. - №2. - С. 4-11.
3. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Науковий журнал Одеської Національної академії харчових технологій*. – Одеса. – 2014. -№1(21). - С. 35–37.
4. Космина О. В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // *Молодий вчений*. – Київ. – 2016. - №2. - С. 12-25.
5. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // *Ефективна економіка*. - 2014. - №5. - С. 126–136.
6. Артеменко Л. П. Научный концепт стратегирования предприятий // *Zarządzanie teoria i praktyka*. - Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie / Warsaw Management University. №15 (1). - 2016. - Р. 3-8.
7. Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA // *Выпуск №2* – Алматы. - Алматы Менеджмент Университет. - 2015. - 332 с.