

УДК 338.12

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Геращенко І.О., к.е.н., доцент,  
Шмадченко О.О. студентка (УІПА)*

*В статті систематизовано поняття конкурентоспроможності підприємства, розглянуто багатогранність трактувань вчених економістів, наведено систему показників для оцінки становища конкурентоспроможності підприємства, розглянуто основні рівні конкурентоспроможності підприємства, охарактеризовано методи оцінки конкурентоспроможності та розроблено модель для оцінки становища підприємства і прийняття відповідного рішення в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.*

**Ключеві слова:** управління, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, розвиток, конкурент.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Геращенко И.А., к.э.н., доцент,  
Шмадченко А.А. студентка (УИПА)*

*В статье систематизировано понятие конкурентоспособности предприятия, рассмотрено многогранность трактовок ученых экономистов, приведена система показателей для оценки положения конкурентоспособности предприятия, рассмотрены основные уровни конкурентоспособности предприятия, охарактеризованы методы оценки конкурентоспособности и разработана модель для оценки положения предприятия и принятия соответствующего решения в управлении конкурентоспособностью предприятия.*

**Ключевые слова:** управление, конкуренция, конкурентоспособность предприятия, развитие, конкурент.

## MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

*Herashchenko I.O., c.e.s., associate professor,  
Shmadchenko O.O. student (UIPA)*

*In the paper the concept of enterprise competitiveness, scientists examined the diversity of interpretations of economists, the definition from our point of view, the notion of competitiveness, considered a system of indicators to assess the situation of the competitiveness of enterprises, the basic level of competitiveness of enterprises describing the behavior of enterprises in each of the levels characteristic of methods for assessing competitiveness.*

*The model of competitiveness management company, determined the factors which influence the company projected level of enterprise competitiveness by changing the actions of these factors, the ways are systematized and it means to increase the competitiveness of developing a set of measures to improve the competitiveness and further appropriate action in enterprise management.*

**Keywords:** management, competition, competitiveness, development, competitor.

**Постановка проблеми.** Світ не стоїть на місці, весь час змінюються умови конкурентної боротьби, виникає глобалізація ринку, інтеграція господарюючих суб'єктів, розвиваються технології, удосконалюються методи управління. На сучасному етапі економічного розвитку конкуренція, як рушійна сила, змушує виробників постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Практично перед усіма підприємствами постали проблеми виживання, що вимагають негайного вирішення. Існує досить

велика кількість методів та підходів щодо оцінки рівня конкурентоспроможності. Однак не має єдиного підходу який дозволяє проводити оцінку послідовно та застосовувати для підприємств різного виду діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню оцінки конкурентоспроможності приділяли багато уваги у вітчизняній і зарубіжній науці такі вчені, як: Азоев Г. [1], Белоусов В.Л. [2], Балабанова Л. [3], Воронкова А. Е. [4], Дикань В.Л.[4] Должанський І.З.[6] Шевельова С [7],

Піддубна Л. [8], Піддубний І. [9], Фатхутдінов Р. [10], Книш М. І. [11], Портер М.Э. [12], Клименко С.М. [13], Завьялов П., Шинкаренко В. Г, Ліфіц І.М., Гончаров В., Сахненко І. В, [14]. Хейс Р, Уілрайт С., Кларк Д. [15] та ін.

**Мета цієї статті** полягає в систематизації сутності конкурентоспроможності підприємства, аналізі основних рівнів конкурентоспроможності підприємства, характеристики основних методів оцінки та розробці моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Розгляд основного матеріалу.** Одним із головних показників який виражає сутність ринкових відносин є конкурентоспроможність та конкуренція на ринку між підприємствами. Так як підприємство є головною ланкою ринкової економіки, то високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє

сформувати конкурентну економіку регіону, галузі та країни в цілому[5].

Конкуренція - це рушійна сила, яка дозволяє розвивати підприємства та максимально задовольняти потреби споживачів, покращуючи товари та послуги. Термін «конкуренція» з лат. *concurrentia* означає - змагання, суперництво.

Слід звернути увагу на багатозначність трактувань сутності поняття «конкурентоспроможність» сучасними вченими-економістами (табл.1). Конкурентоспроможність підприємств необхідно розглядати з урахуванням ієрархічності цього поняття, зважаючи на існування причинно-наслідкових зв'язків та супідрядності конкурентоспроможності на усіх рівнях управління економікою (держава, підприємство, продукція) [16].

*Таблиця 1*

*Погляди вчених-економістів на категорію «конкурентоспроможність»*

Автор	Визначення конкурентоспроможності
Книш М.І [10]	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснення реальної покупки споживачем.
Ожегов С.І.[13]	Здатність витримувати конкурента, протистояти конкурентам.
Забелін П.В., Моїсеєва Н.К.[17]	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком.
Грошев В.П.[14]	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступеню й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію.
Портер М. Е. [12]	Властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Стівенсон В. [14]	Характеристика того, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу».
Дикань В.Л. [5]	Здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.
Хруцький В.С., Корнеєва І.В. [18]	Стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.
Фатхутдінов Р.А.[10]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

Загалом можна сказати, що конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає тенденції розвитку певного підприємства-виробника від виробників-конкурентів, як за ступенем задоволення власними товарами, так й за ефективністю виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність характеризується системою показників, які дають змогу оцінити становище підприємства, а саме: конкурентоспроможність продукції, технології, потенційних можливостей обладнання, рівня

персоналу, системи управління, рівня інновацій, стану комунікацій, рівня маркетингової політики, експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

В світовій практиці згідно Р. Хейс, С. Уілрайт і Д. Кларк [14], виділяють основні рівні конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють розподілити підприємства за цими рівнями і оцінити конкурентоспроможність конкретного підприємства по відношенню до підприємств – конкурентів відповідного рівня (табл.2).

*Основні рівні конкурентоспроможності*

Рівень	Поведінка підприємств
Перший	Керівництво свою роль бачить лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів;
Другий	Компанії прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, які встановлені їх основними конкурентами;
Третій	Компанії досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі;
Четвертий	Компанії кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу

Конкурентоспроможність підприємства не є постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі [19].

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності [6]. Також на основі

існуючих показників конкурентоспроможність залежить і метод оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

*Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Метод	Характеристика
Метод переваг	Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи марок товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення показників, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності.
"Метод профілів"	За його допомогою виявляють різні критерії задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, а також вимірюють техніко-економічні характеристики досліджуваного продукту і порівнюють їх з характеристиками продуктів-конкурентів. Також використовують багатокутники як окремих товарів так і фірм, галузей.
Матричний	Базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку.
Метод інтегральної оцінки	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва.
Метод бальної оцінки	Полягає у складанні відповідних таблиць, оцінці показників та їх порівняння із підприємствами-конкурентами.

Головним завданням будь-якого підприємства є завоювання кращої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування, підтримки та розвитку конкурентної переваги, і, як наслідок, одержання більших економічних вигід, тому стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є

формування, підтримка та розвиток стратегічної конкурентної переваги [20].

Пропонуємо модель, яка на нашу думку дасть змогу оцінити стан підприємства та допоможе в прийнятті найефективніших рішень при управлінні конкурентоспроможністю підприємства (рис 1.)

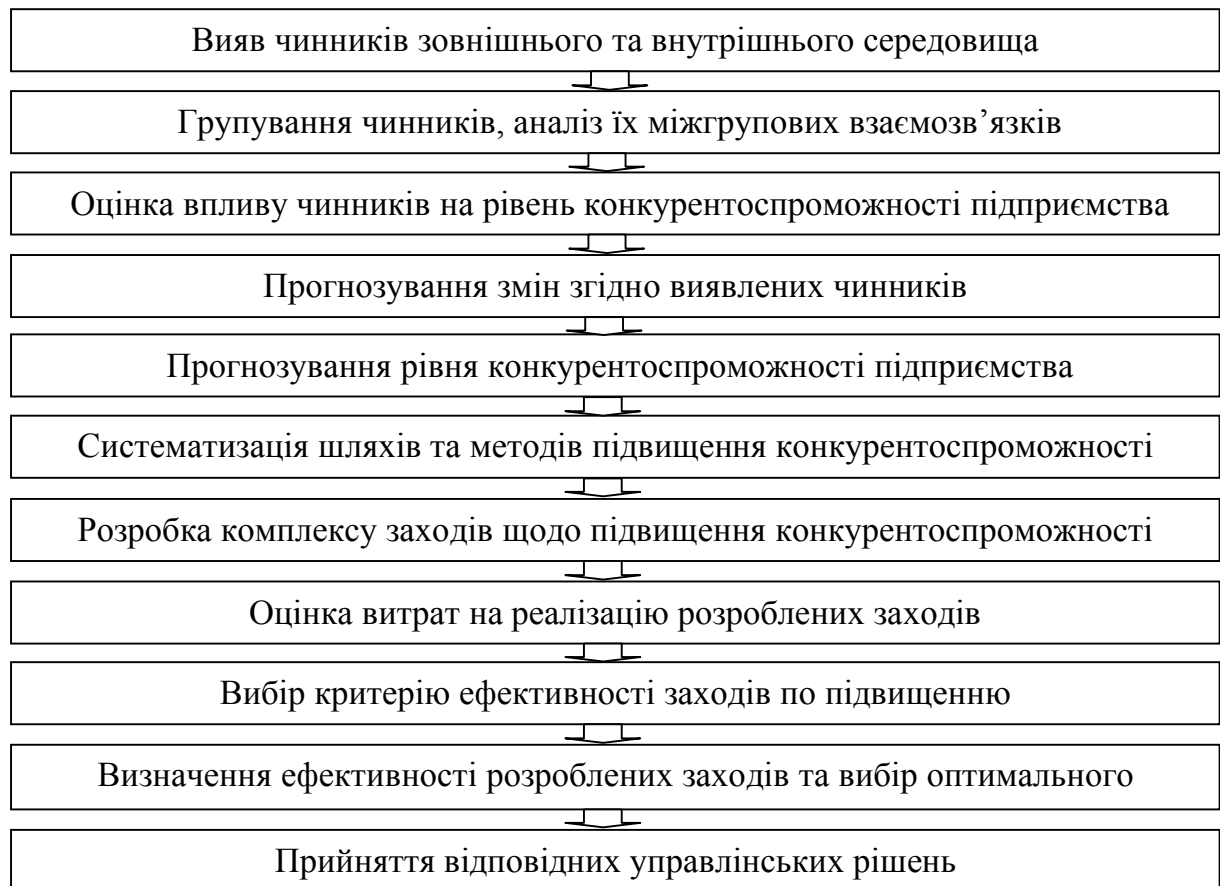


Рис. 1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Для прийняття рішень управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно пройти декілька етапів, спочатку виявити чинники, які мають вплив на підприємство, згрупувати чинники для подальшої їх оцінки, щоб з'ясувати як саме вони впливають. Спрогнозувати рівень конкурентоспроможності після зміни впливу чинників та виходячи з цього за допомогою методів розробити заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, розрахувати витрати на реалізацію цих заходів та вибрати критерії, завдяки яким буде зрозуміло чи є дієвою відповідна методика. На останніх етапах необхідно оцінити чи є ефективними розроблені заходи та прийняти рішення щодо реалізації чи зміни комплексу заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності відповідного підприємства.

**Висновки даного дослідження.** В даному дослідженні було розглянуто сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, було виявлено багатогранність поняття конкурентоспроможності та представлено в вигляді таблиці погляди вчених-економістів на категорію «конкурентоспроможність». З нашої точки зору було визначено, що конкурентоспроможність - це відносна

характеристика, яка відображає позитивний розвиток певного виробника, в порівнянні з виробником конкурентом, як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності. Було виявлено що, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку, і представлено обов'язкові оціночні параметри порівняння.

Також було охарактеризовано чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що конкурентоспроможність визначають показники різного роду, а конкретний набір залежить від методу оцінки, було охарактеризовано методи оцінки, такі як: метод переваг, структурний та функціональний, "метод профілів", матричний, інтегральної оцінки та бальна оцінка. Також, представлено модель, яка на нашу думку дасть змогу оцінити стан підприємства та допоможе в прийнятті найефективніших рішень при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. В подальших дослідженнях необхідно провести систематизацію та розробити критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков/ - М.: Тип.Новости, 2000.-256с.
2. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом №5. - 2001
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник. - К.: ВД «Професіонал», 2006.
4. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [Текст] монографія / А.Е. Воронкова [та ін.]. - Харків: ІНЖЕК, 2006. - 448 с
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. - К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 272 с.
6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна.- К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
7. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу [С.О. Шевельова]. Монографія-Тернопіль: Збруч, 2001.- 408с.
8. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія / Л. І. Піддубна. - Х. : ІНЖЕК, 2007. - 368 с.
9. Піддубний І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку / І. Піддубний, Л. Піддубна // Економіка України. - 2007. - № 8. - С. 52-60.
10. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. / Р.А. Фатхутдинов- М.: Изд-во Эксмо, 2004. - 544с.
11. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие./ М. И. Кныш - СПб.: Б. и., 2000. - 284 с.
12. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 37
13. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / [ Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та ін.] - К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
14. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А., Райзберг Л. Ш. Лозовский, Е.Стародубцева Б.. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М").
15. Хейс, Р. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Р. Хейс, С. Уилрайт, Д. Кларк; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. - 32 с.
16. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська . - Тернопіль: Економічна думка, 2008. - 570 с.
17. Забелин П.В. Основы стратегического управления. / П.В.Забелин// -М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2008. - 195 с.
18. Хруцький В.Є. Сучасний маркетинг / Хруцький В.Є., Корнєєва І.В., Автухова Е.Э. - М.: «Фінанси і статистика», 2004.- 461 с.
19. Головко-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства" / І. С. Головко-Марченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 43. - С. 67-73
20. Прохорова В. В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія / В. Прохорова, В. І. Чобіток; МОНМС України, Укр. інж.-пед. акад. - Х. : НТМТ, 2012. - 247 с. - Бібліогр.: с. 231-247

*Рецензент д.е.н., професор УІПА Прохорова В.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Боровик Ю.Т.*