

## 4. ЕКОНОМІКА, ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗІ

УДК 658.6/8:339.137.2

*Проф. Л.І. Сопільник, д-р техн. наук –  
Львівський університет бізнесу і права;  
студ. А.В. Колодійчук – НУ "Львівська політехніка"*

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено підходи до трактування поняття конкурентоспроможності в економіці, розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств і продукції, яку вони випускають.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємств і продукції, товаровиробник, товар, прибуток, продуктивність, ресурси, інвестиції, інновації.

*Prof. L.I. Sopil'nik – Lviv university of business and right;  
stud. A.V. Kolodiychuk – NU "L'vivs'ka Politekhnik"*

### Theoretical aspects of management of enterprises a competitiveness

In the article investigational going near interpretation of concept of competitiveness in an economy, the theoretical aspects of management of enterprises and products a competitiveness are considered, that produced by them.

**Keywords:** competitiveness of enterprises and products, commodity producer, commodity, income, productivity, resources, investments, innovations.

Останніми роками в Україні намітилися негативні тенденції до втрати вітчизняними підприємствами позицій на внутрішньому ринку, а також до зменшення частки промислової продукції у структурі експорту. Це свідчить про те, що багато українських машинобудівних підприємств програють конкурентну боротьбу зарубіжним виробникам. Тому однією з нагальних проблем для них є підвищення конкурентоспроможності.

Система управління конкурентоспроможністю є частиною системи управління підприємством, а її основним завданням є забезпечення максимально високого і стійкого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом участі у формуванні управлінських впливів, що реалізуються в системі управління підприємством. При цьому ефективність роботи системи значною мірою залежить від використовуваних у її роботі методів і, зокрема, методів і моделей оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства й продукції, яку воно випускає.

В економічній літературі немає єдиного визначення поняття конкурентоспроможності. Зокрема, М. Портер стверджує, що не існує універсального визначення поняття конкурентоспроможності для всіх суб'єктів і об'єктів [1, с. 55-57]. Це свідчить про потребу додаткового дослідження і формулювання визначення цього поняття для кожного окремо взятого випадку з урахуванням специфіки конкретної галузі й номенклатури продукції.

Загальнонаукове трактування поняття конкурентоспроможності без врахування економічної специфіки дають різні автори практично однаково – як здатність досягти успіху в певному суперництві. Так, С.І. Ожегов у Словнику російської мови трактує конкурентоспроможність як здатність витримати конкуренцію, протистояти конкурентам [2]. М. Гельвановський стверджує, що конкурентоспроможність – це володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [3]. Це визначення є досить загальним, і в ньому відсутнє розшифрування властивостей, що створюють зазначені переваги. В. Петров указує, що конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, що має кілька рівнів: товару, товаровиробника, галузі, країни. Між цими рівнями існує тісний взаємозв'язок і внутрішня взаємозалежність [4, с. 34].

У роботі Ю.М. Пахомова й ін. конкурентоспроможність трактується як зумовлена економічними, соціальними і політичними чинниками позиція країни або товаровиробника на внутрішньому й зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки її можна трактувати і як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн [5, с. 17]. Це визначення можна вважати неповним, тому що воно є статичним, а також у ньому не враховано того, що поточна позиція виробника на ринку не гарантує наявності у підприємства передумов для її поліпшення або збереження.

Таким чином, можна зробити висновок, що різноманітність понять конкурентоспроможності зумовлює потребу використання у кожному окремому випадку поняття, що враховує особливості конкретного об'єкта дослідження, зокрема, продукції, підприємства тощо. Поняття конкурентоспроможності продукції є основною категорією в системі управління промисловим підприємством.

Конкурентоспроможність товару – відносне поняття, чітко прив'язане до конкретного сегмента ринку й часу продажу [6, 7]. А. Маренич та І. Астахова зауважують, що будь-який представлений на ринку товар фактично проходить там перевірку на ступінь задоволення суспільних потреб. Конкурентоспроможність товару, тобто здатність збуту на певному ринку, можна визначити тільки шляхом порівняння конкурентних товарів між собою. П.С. Зав'ялов вважає конкурентоспроможність товару сукупністю якісних і цінових характеристик, що забезпечує задоволення конкретних потреб покупця [8, с. 44]. І.П. Булеєв у роботі [9, с. 244] визначає конкурентоспроможність товару як сукупність показників, які забезпечують розроблення, виробництво, реалізацію і післяреалізаційне обслуговування товару з метою задоволення потрібного споживчого попиту й отримання цільового прибутку підприємства.

Таким чином, під конкурентоспроможністю продукції розуміють сукупність цінових характеристик, якісних властивостей, а також особливостей продажу й обслуговування продукції, які вигідно відрізняють її від конкуруючої аналогічної продукції і дають змогу знаходити збут на ринку і задовольняти потреби покупців.

Поняття конкурентоспроможності продукції й конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язані: підприємство, що тривалий час не пропонує на ринку конкурентоспроможний товар, не зможе тривалий час підтримувати своє існування. Так, на думку Т. Уварової, під конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку мають на увазі реальну й потенційну здатність компаній проектувати, виробляти й збувати продукцію, що за своїми ціновими і неціновими параметрами більш приваблива, ніж продукція конкурентів [10, с. 49]. Це визначення не є достатньо повним через те, що воно цілком сфокусоване на продукції і виводить конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможності продукції, що ним випускається.

Ю.Б. Іванов зауважує, що оцінку конкурентоспроможності продукції застосовують до кожного конкретного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, що випускається, і динаміку її структури, а також усі види виробничо-економічної діяльності, здійснюваної підприємством, враховуючи роботи й послуги, валютно-фінансові операції, інвестиційну діяльність тощо [11, с. 37].

О.Б. Чернега робить висновок, що конкурентоспроможність виробника – це сукупність характеристик діяльності, завдяки яким існують ринки збуту й задовольняються потреби визначеної групи покупців [12]. Наведене визначення в неявній формі ототожнює атрибути конкурентоспроможності продукції й підприємства (здатність до збуту й задоволення потреб покупців) і не враховує внутрішні джерела конкурентоспроможності підприємства.

М.М. Лепа відзначає, що у визначенні конкурентоспроможності підприємства тепер домінуючими параметрами є технічна перевага, якість і надійність, методи збуту, характер наданих послуг і гарантій, умови оплати праці тощо [13, с. 15].

Таким чином, під конкурентоспроможністю підприємства будемо розуміти здатність вести господарську діяльність таким чином, що дає змогу протягом досить тривалого часу підтримувати присутність на ринку в такому обсязі, щоб прибуток від реалізації продукції забезпечував не тільки підтримку існування підприємства, але й задоволення потреб покупців у сполученні з постійним підвищенням якості продукції й удосконалюванням виробничого процесу. Здійснений аналіз основних понять дає змогу перейти до розгляду проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств.

Основи теоретичного апарата дослідження питань конкуренції й конкурентоспроможності заклали закордонні автори, зокрема, М. Портер, К.Р. Макконнелл і С.Л. Брю. Вони зробили вагомий внесок не тільки в розроблення понятійного апарата, але й в аналіз типів конкуренції і конкурентних ринків. Крім того, у роботах цих авторів розглянуто типові стратегії конкуруючих фірм і способи підвищення результатів їх роботи на основі аналізу типів ринку і макроекономічної ситуації. М. Портер у [1] виділив три основні стратегії, які, на його думку, мають універсальний характер і застосовні відносно будь-якої конкурентної сили: перевага у витратах, диференціація, фокусування. Зазначимо, що роботи цих іноземних авторів лягли в основу багатьох подальших досліджень з цієї проблематики, однак вони є майже чисто

теоретичними дослідженнями і їхнє застосування на практиці як засобу підтримки прийняття рішень ускладнено. Крім цього, у роботах іноземних учених не враховано специфіки українських умов.

Питанню конкурентоспроможності підприємств у дослідженнях приділяли не менше уваги, ніж питанню конкурентоспроможності продукції. У зарубіжній літературі переважають три основних підходи до конкурентоспроможності підприємств:

Підхід, заснований на процесах, розглядає конкурентоспроможність підприємства як функцію від ефективності реалізації на підприємстві процесів: стратегічного менеджменту, управління людськими ресурсами і талантами, впровадження і використання інновацій, управління якістю, а також операційними, маркетинговими процесами й процесами розвитку [42].

Підхід, заснований на оцінці активів, надає особливого значення внутрішньофірмовим активам: людським ресурсам, структурі фірми і корпоративній культурі, технологіям і ресурсам, нематеріальними активами, репутації. У цьому випадку конкурентоспроможність трактують як володіння активами.

Підхід, заснований на результатах. У межах цього підходу передбачено, що конкурентоспроможність підприємства проявляється, головним чином, у результатах його господарської діяльності, а управління конкурентоспроможністю має бути спрямоване на досягнення цих результатів. Основними параметрами є продуктивність, частка ринку, прибуток та інші.

Існують також спроби поєднати всі або частину викладених вище підходів в одному. Прикладом такого синтезу є підхід класика зарубіжної економічної думки І. Ансоффа, який як показник, який характеризує конкурентоспроможність підприємства, пропонує використовувати показник конкурентного статусу фірми, розрахований на основі рентабельності капітальних стратегічних вкладень, відкоригованої на ступінь "оптимальності" стратегії фірми й ступінь відповідності потенціалу фірми до цієї оптимальної стратегії [14].

О.І. Амоша і Л.М. Саломатіна акцентують увагу на тому, що одним з основних джерел конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є володіння сучасними технологіями. Значні результати в сфері теоретичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства досягли вітчизняні вчені.

Ю.В. Макогон, Ю.А. Гохберг, О.Б. Чернега [15] стверджують, що рівень конкурентоспроможності підприємства зумовлений зовнішнім оточенням, ресурсами, ефективністю управлінських впливів, умінням створювати на їхній основі конкурентні переваги і використовувати переваги зовнішнього середовища. Наведено перелік конкурентних характеристик підприємства: кількісних (матеріальні, трудові, інвестиційні і природні ресурси) і якісних (організаційна культура, здатність до інновацій, особистісні цінності й пріоритети, якість людських ресурсів) [15]. Т.П. Решетнікова стверджує, що перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємств лежать переважно в сфері вдосконалення їхніх бізнес-процесів [16].

На основі викладеного вище можна зробити такі висновки.

Досліджено підходи до трактування поняття конкурентоспроможності в економіці, розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств і продукції, яку вони випускають. Під конкурентоспроможністю продукції розуміють сукупність цінкових характеристик, якісних властивостей, а також особливостей продажу й обслуговування продукції, що вигідно відрізняють її від конкуруючої аналогічної продукції і які дають змогу знаходити збут на ринку і задовольняти потреби покупців. А під конкурентоспроможністю підприємства – здатність вести господарську діяльність таким чином, який дає змогу протягом досить тривалого часу підтримувати присутність на ринку в такому обсязі, щоб прибуток від реалізації продукції забезпечував не тільки підтримку існування підприємства, але й задоволення потреб покупців у сполученні з постійним підвищенням якості продукції й удосконалюванням виробничого процесу.

### Література

1. **Портер** Международная конкуренция / М. Портер : пер. с англ. / под ред. и предисл. В.Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. **Ожегов С.И.** Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М. : Изд-во "Советская энциклопедия", 1972. – 846 с.
3. **Гельвановский М.** Конкурентоспособность в микро-, мезо-, макроуровневом измерении / М. Гельвановский, В. Жуковская // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67-70.
4. **Петров В.** Конкурентоспособность / В. Петров // РИСК. – 1999. – № 4. – С. 4-11.
5. **Пахомов Ю.М.** Національна економіка в глобальному конкурентному середовищі / Ю.М. Пахомов, Д.Г. Лук'яненко, Б.В. Губський. – К. : Вид-во "Україна", 1997. – 237 с.
6. **Астахова И.** Повышение конкурентоспособности изделий / И. Астахова // Бизнес-информ. – 1997. – № 21. – С. 71-74.
7. **Маренич А.** Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5. – С. 22-27.
8. **Завьялов П.С.** Формула успеха: маркетинг / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. – М. : Международные отношения, 1991. – 416 с.
9. **Булеев И.П.** Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект : монография / И.П. Булеев / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2006. – 424 с.
10. **Уварова Т.** Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием / Т. Уварова // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1999. – № 4. – С. 49-50.
11. **Иванов Ю.Б.** Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений : монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков : Изд-во ХГЭУ, 1997. – 246 с.
12. **Чернега О.Б.** Управление предприятием в условиях конкуренции : монография / О.Б. Чернега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2001. – 399 с.
13. **Лепя Н.Н.** Управление конкурентными преимуществами предприятия : монография / Н.Н. Лепя. – Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2003. – 296 с.
14. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во "Питер", 1999. – 416 с.
15. **Макогон Ю.В.** Управление международной конкурентоспособностью предприятий (организаций) : учебн. пособие / Ю.В. Макогон Ю.В., Ю.А. Гохберг, О.Б. Чернега. – Донецк : Изд-во ДонНУ, 2003. – 278 с.
16. **Решетникова Т.П.** Совершенствование управления конкурентоспособностью предприятия на основе реинжиниринга бизнес-процессов / Т.П. Решетникова, Е.В. Муравьева, В.Д. Хазан // Экономика промышленности : сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; Редкол.: В.П. Вишневский (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – С. 415-422.