

*Мяких И.М., д.э.н., доц., Сюй Цзинюань, магистр*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

### **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** Определяется сущность понятий конкуренции, конкурентоспособности и управление конкурентоспособностью предприятия. Рассматриваются четыре уровня конкурентоспособности, дается их характеристика. Определяются методы анализа конкурентоспособности, указываются сильные, слабые стороны при которых выявляются конкурентные преимущества и пути повышения конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, конкурентные преимущества, факторы конкурентоспособности, сильные, слабые стороны предприятия.

*Мяких І.М., д.е.н., доц., Сюй Цзінюань, магістр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Визначається сутність понять конкуренції, конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглядається чотири рівні конкурентоспроможності, дається їх характеристика. Визначаються методи аналізу конкурентоспроможності, вказуються сильні, слабкі сторони при яких виявляються конкурентні переваги та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, фактори конкурентоспроможності, сильні, слабкі сторони підприємства.

*Miahkykh I.M., Xu Jingyuan*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **CONTROLLING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

**Abstract.** The essence of the concepts of competition, competitiveness and enterprise competitiveness management is defined. Four levels of competitiveness are considered, their characteristics are given. Methods for analyzing competitiveness are defined, strengths and weaknesses are indicated in which competitive advantages and ways of increasing the competitiveness of an enterprise are revealed.

**Keywords:** competition, competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, factors of competitiveness, strengths, weaknesses of the enterprise.

**Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами.** Конкуренция – одна из самых главных черт рыночного хозяйства, так как конкуренция обеспечивает творческую свободу личности, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

Показатели ведущей роли конкуренции для успешного функционирования рыночного хозяйствования является тот факт, что в большинстве стран мира к настоящему времени приняты законы о конкуренции и созданы национальные органы занимающиеся вопросами конкуренции.

Основа конкурентоспособной экономики – конкурентоспособная промышленность. Поэтому конечная цель предприятия – победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий предприятия.

«Параметры» конкурентоспособности зависят от вида и сложности товара в техническом и эксплуатационном отношении, а также от необходимой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов. Предприятие должно только те товары и в таком объеме, что может реально и прибыльно реализовать. Поэтому тема исследования проблем конкурентоспособности в рыночных условия является, безусловно актуально.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблема стратегического управления конкурентоспособности предприятия и увеличения потенциала на основе стабильных конкурентных преимуществ нашли свое отражение в трудах И.Н. Мягких, О.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.О. Соломатиной, О.Г. Жилианской, С.М. Нечушкиной, В.В. Радченко, И.А. Ансоффа, К. Ботмена, П. Доль и др.

Несмотря на сложные проблемы, возникающие в научной сфере с изучением природы процессов конкуренции, это понятие уже давно фигурирует в словаре нашей современности, как бы показывая, что на него возлагаются немалые надежды.

М. Портер отмечает, что конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [1].

Р.А. Фатхутдиновым предлагается следующие определения: «конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы и других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях. Однако механизм управления конкурентоспособности раскрыто недостаточно и требует продолжение исследований [2].

**Цель исследования.** Раскрыть теоретические аспекты стратегического управления конкурентоспособностью потенциала предприятия, увеличения потенциала предприятия, стабильных конкурентных преимуществ.

**Изложение основных результатов и их обоснование.** Система стратегического управления конкурентоспособностью потенциала в условиях рынка должна способствовать повышению эффективности, увеличению доходов предприятия, быть гибкой, то есть быстро соответственно перестроить деятельность предприятия, учитывая изменения во внешней среде. Отсутствие в этот период гибкой системы управления предприятиями, что позволяет быстро реагировать на видоизменение во внешней среде, потому что во многих предприятиях остались кадры, воспитанные на методах административно-командного управления не воспринимая законы и требования рыночной экономики.

Система стратегического управления конкурентоспособности потенциала предприятия основываются на экономических законах, законах организации, научных подходах и методах управления.

К основным экономическим законам, которые необходимо использовать при анализе системы управления конкурентоспособности потенциала предприятия, относят: спрос на продукцию, сложности доходов, экономической взаимосвязи расходов в сферах производства, эффекта масштаба производства экономики времени, конкуренции.

Стратегическое управление конкурентоспособности потенциала предприятия должно осуществляться на основе принципов: достаточности обеспечения конкурентоспособности и стратегического развития предприятия; адаптивности до видоизменения внешней и внутренней среды; стабильности, которая определяется жизненным периодом времени; саморегулирование и саморазвитие соответственно к

динамике внутренней среды; гибкости для обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия.

Управление потенциалом включает следующие этапы: формирование, использование и развитие. Формирование потенциала предприятия – это выявление стратегических возможностей, ресурсов резерва потенциала – привлечение к работе тех ресурсов, которые бы имели место в формировании потенциала [2].

Развитие потенциала – прирост потенциала за счет выявления резервов и конкурентных преимуществ. Прирост потенциала возможен, как на этапе формирования, так и в процессе его использования.

С точки зрения развития общества, конкуренция представляет собой соперничество старого с новым: это новые товары, новые технологии, новые типы организации и т.д.

Наш взгляд, конкурентоспособность предприятия – способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, то есть в сравнении с уровнем развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами в потребности людей и по эффективности производственной деятельности. При этом на конкурентоспособность предприятия значительно влияет социальная среда.

Следует отметить, что управление конкурентоспособностью предприятия – «деятельность, направленная на формирование управленческих решений, которые в свою очередь должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями» [4].

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки управления конкурентоспособностью предприятий, так как быстрые изменения внешней среды вызывают появление новых методов и подходов к управлению конкурентоспособностью, а каждая методика имеет ограничение по ее применению. Поэтому методики необходимо адаптировать к условиям конкретного предприятия.

В современной теории управления выделяют четыре уровня или стадии конкурентоспособности [3]. Следует учесть, что по каждому уровню соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга.

На первом уровне конкурентоспособности предприятий рассматривают фактор управления как «внутренний нейтральный», то есть регулярный менеджмент на предприятии когда – то поставлен, больше управления на конкурентоспособность не влияет. Свою роль менеджеры видят в том, чтобы выпускать продукцию, не заботясь о конкурентах. Успех предприятию может принести только, если оно сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции.

Предприятие второго уровня конкурентоспособности стремятся свои производственные и управленческие системы сделать «внешне нейтральными» то есть предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке, пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры, заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства и т.д.

Предприятия третьего уровня конкурентоспособности, в их центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, уделяется внимание маркетингу, ориентированному на потребителя, предприятия становятся маркетинго-ориентированными, любые инновации осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

Предприятия четвертого уровня конкурентоспособности готовы составить конкуренцию любому предприятию по всему миру в любом аспекты производства или управления и быть впереди конкурентов на многие годы.

Конкурентоспособность предприятия зависти от многих факторов, характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов, является относительным показателем. Управление конкурентоспособностью предприятия проявляется в реализации внутренних взаимосвязей: выделение соответствующих направлений, обеспечение внешней и внутренней конкурентоспособности предприятия, выделения трех уровней управления конкурентоспособностью (стратегического, тактического и текущего),

Стратегическое управление ориентируется на долгосрочные перспективы развития, осуществляется на уровне высшего руководства предприятия, целью которого является формирование, поддержание и развитие стратегического конкурентного преимущества.

Показателем, характеризующим результат стратегического управления, является, стратегический успех или неуспех деятельности предприятия на рынке.

Тактическое управление конкурентоспособностью направлено на формирование тактики обеспечения конкурентоспособности, которые избирает и применяет предприятие против своих конкурентов и с помощью которых оно реализует свою конкретную стратегию,

Показатель тактического управления характеризует достигнутый уровень в формировании, поддержании или развитии стратегического конкурентного преимущества за тактический конкурентный период.

Текущее управление осуществляется непрерывно в процессе решения текущих задач обеспечения конкурентоспособности предприятия, предполагать проведения конкурентного маневрирования, представляющего собой комплекс мер для устранения не предусмотренных ранее диспропорций. Акцент тактического и текущего уровней управления конкурентоспособностью делается на среднесрочные и краткосрочные периоды. Осуществления каждой сферой управления конкурентоспособностью соответствующих функций, сходя из выбранных методов и видов конкурентной борьбы, в пределах разработанных стратегии и тактики.

Процесс управления конкурентоспособностью начинается с постановки цели, задач и заканчивается выполнением этих задача то есть достижением определенного результата.

Для оценки конкурентоспособности предприятия ее управления проводят: анализ ее состояния, используя различные методики оценки. Среди методик зарубежных авторов оценки конкурентоспособности предприятия используются следующие: метод анализа GAP, метод анализа LOTS, метод анализа PIMS, метод изучения профиля объекта SWOT-анализ.

В целом можно сказать, что управление потенциалом развития предприятием должно носить стратегический характер, то есть предвидеть разработку комплекса мер, с помощью их было бы не только определять текущее состояние потенциала предприятия, а и осуществлять необходимые изменения с целью повышения его конкурентоспособности, формирование устойчивых преимуществ. Следует учитывать, что сильные позиции являются потенциалом предприятия, а слабые – резервом потенциала. Заданиями предприятия является использование сильных позиций при одновременной ликвидации слабых позиций. Классификация сильных и слабых позиций функциональных составных потенциалов предприятия (табл.1) разрешить

основное задание, выявить устойчивые конкурентные преимущества с целью впоследствии увеличить функциональные составляющие потенциала.

*Таблиця 1*

**Сильные и слабые позиции составляющих потенциала предприятия**

<b>№</b>	<b>Функциональные составляющие потенциала</b>	<b>Сильные позиции</b>	<b>Слабые позиции</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Производство	Низкий уровень себестоимости продукции; высокое качество продукции; высокий коэффициент загрузки основных средств; эффективная система контроля качества; низкие затраты на единицу продукции; использование прогрессивных технологий.	Большая энергоемкость, старые производственные мощности; низкий уровень загрузки производственных мощностей; низкий уровень фондоотдачи; низкий уровень внедрения инноваций в производстве.
2.	Финансовая	Высокий уровень рентабельности капитала; высокая деловая активность; высокая финансовая устойчивость; независимость от внешних источников финансирования; высокая экономическая рентабельность.	Недостаточность финансовых ресурсов; нестабильность финансового состояния; высокий уровень зависимости от кредиторов; низкая рентабельность; низкая эффективность активов.
3	Маркетинговая	Высокая доля рынка; стабильные каналы товародвижения; эффективная реклама и стимулирование сбыта продукции; ценовые преимущества на рынке.	Уменьшение доли рынка; недостаточный уровень устойчивости ассортимента продукции; недостаточный уровень проведения маркетингового исследования; уменьшения уровня потребности в продукции.
4	Кадровая	Улучшенные условия работы; высокий уровень квалификации работы; собственная база подготовки специалистов.	Высокий уровень текучести кадров; неэффективная система стимулирования и мотивации работы сотрудников.
5	Инновационная	Разработка и реализация новых товаров; высокий инновационный уровень; наличие собственных разработок продукции, технологий.	Низкий уровень разработок новых товаров; устарелая продукция и технология; низкий уровень инновационного развития.
6	Система управления	Высокий уровень менеджмента; высокий уровень управленческих инноваций; эффективная управленческая структура.	Отсутствие управленческих инноваций; неэффективная система управления

По мнению многих исследователей, повышению конкурентоспособности в немалой степени способствует и социальный фактор. Результативность всякой хозяйственной деятельности повышается не только за счет интенсификации труда, механизации и автоматизации работ и рационализации производства, но и за счет социализации трудового процесса, повышения роли человека как решающего фактора трудовой деятельности.

**Выводы.** Таким образом, в условиях рыночной экономики предпосылкой развития предприятия является выявление устойчивых конкурентных преимуществ и возможностей прироста потенциала, за счет привлечения резервов, которые позволяют предприятиям не только эффективно функционировать в текущем времени, а и успешно развивается в стратегической перспективе. Основными концепциями обеспечения конкурентоспособности потенциала предприятия: обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия, выделения различных критериев конкурентоспособности потенциала предприятия в зависимости от планирования и управления на предприятии. На стратегическом уровне конкурентоспособности потенциала предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью критерием, которого имеет место увеличение стоимости бизнеса и наличия инновационного потенциала. Основным показателем конкурентоспособности потенциала предприятия является интегральный показатель конкурентоспособности предприятия.

#### **Список использованной литературы**

1. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 325 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг» 2002. – 892 с.
3. Мягких И. Н. Анализ структуры и методический подход к оценке инновационного потенциала предприятия / И. Н. Мягких // *Science and Education a New Dimension: Humanities and Social Science*. – 2013. – Vol. 6. – P. 142–146.
4. Шкода М. С. Конкурентоспроможність послуг з ремонту взуття на сучасному етапі трансформації економіки / М. С. Шкода, К. С. Шамільян // Збір. стат. за матеріалам Всеукраїнської інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»» від 7 грудня 2016 р. – К., 2016. – С. 76–81.