

УДК 339.137.22

Драган О.І.

доктор економічних наук,
професор кафедри управління персоналом та економіки праці
Національного університету харчових технологій

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті аналізується позиція України у міжнародних рейтингах, у тому числі, і в рейтингу глобальної конкурентоспроможності країн. Визначені основні фактори підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг за ознаками внутрішні та зовнішні. Обґрунтовані підходи до управління конкурентними перевагами: комплексний, маркетинговий, ресурсний, інноваційний. Здійснена порівняльна характеристика підходів до формування системи управління підприємством і системи управління конкурентними перевагами промислового підприємства.

Ключові слова: конкурентна перевага, управління конкурентоспроможністю, підходи, підприємство.

Драган Е. И. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье анализируется позиция Украины в международных рейтингах, в том числе, и в рейтинге глобальной конкурентоспособности стран. Определены основные факторы повышения конкурентоспособности и формирования конкурентных преимуществ по признакам внутренние и внешние. Обоснованы подходы к управлению конкурентными преимуществами: комплексный, маркетинговий, ресурсный инновационный. Осуществлена сравнительная характеристика подходов к формированию системы управления предприятием и системы управления конкурентными преимуществами промышленного предприятия.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, управления конкурентоспособностью, подходы, предприятие.

Dragan H. I. THEORETICAL APPROACHES TO MANAGEMENT COMPETITIVE ADVANTAGES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article analyzes Ukraine's position in international ratings, including, in the rating of global competitiveness of countries. The main factors of increasing competitiveness and forming competitive advantages on the basis of internal and external factors are determined. Approaches to the management of competitive advantages are justified: integrated, marketing, resource innovation. A comparative characteristic of approaches to the formation of an enterprise management system and a system for managing the competitive advantages of an industrial enterprise is carried out.

Keywords: competitive advantage, competitiveness management, approaches, enterprise

Постановка проблеми. Європейський вибір для України передбачає здійснення модернізації економіки, подолання технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, вихід на світові ринки. Це вимагає проведення глибоких змін у політичній, економічній, соціальній сферах країни. Повинен змінитися зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин на рівні підприємств. Підприємствам доводиться діяти у висококонкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність та формувати власні конкурентні переваги. Тому, керівництво підприємств знаходяться в постійному пошуку нових підходів, методик та інструментів управління конкурентними перевагами підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних проблем та практичного застосування теорії конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг знайшли своє відображення в працях закордонних учених: І. Ансоффа, Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Минцберга, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Смита, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та ін. В працях учених країн СНД – Г. Азоева, О. Градова, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. У працях вітчизняних учених: Л.В. Балабанова, В.А. Білошапки, В.Л. Діканя, І.З. Должанського, Г.В. Загорія, Ю.Б. Іванова, Л.С. Кобиляцького, Н.Н. Лепи, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги та інших – зокрема, приділяється значна увага управлінню конкуренто-

спроможністю підприємств та формуванню конкурентних переваг у ринкових умовах. У дослідженнях вчених порушувалися й аналізувалися різні аспекти конкурентоспроможності підприємств у загальному плані. Проте сьогодні набуває значення – обґрунтування підходів до управління конкурентними перевагами промислового підприємства.

Постановка завдання. Метою проведення дослідження є поглиблення теоретичних положень до управління конкурентними перевагами промислового підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Згідно методики оцінювання глобальної конкурентоспроможності країн, яку застосовує Всесвітній економічний форум (ВЕФ), Україна у 2016 році знизилася свій рейтинг до 85 місця (проти 76 – у 2015 році). У тому числі, за складовими рейтингу: інституції – 102 (проти – 101), інфраструктура – 129 (проти – 130); макроекономічне середовище – 128 (проти 134); охорона здоров'я та початкова освіта – 54 (проти – 45); вища освіта і професійна підготовка – 33 (проти – 34); ефективність ринку товарів – 108 (проти – 106); ефективність ринку праці – 73 (проти – 56); рівень розвитку фінансового ринку – 130 (проти – 121); технологічна готовність – 85 (проти – 86); розмір ринку – 46 (проти – 47); відповідність бізнесу сучасним вимогам – 98 (проти – 91) та інновації – 52 (проти – 54). [1]. Також змінилася позиція України і в інших міжнародних рейтингах за період 2011–2016 рр. (табл. 1).

Низькі позиції України в міжнародних рейтингах свідчать, що питання формування конкурентних переваг підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності залишається актуальною і затребуваною.

Таблиця 1

Місце України в міжнародних рейтингах за період 2011–2016 рр.

| № | Міжнародний рейтинг | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|--|------|------|------|------|------|------|
| 1 | Глобальний індекс конкурентоспроможності | 76 | 73 | 84 | 76 | 79 | 85 |
| 2 | Індекс легкості ведення бізнесу | 145 | 152 | 140 | 87 | 83 | 81 |
| 3 | Індекс економічної свободи | 164 | 163 | 161 | 155 | 162 | 162 |
| 4 | Індекс інвестиційної привабливості | 3,28 | 2,18 | 2,12 | 1,87 | 2,57 | 2,85 |
| 5 | Глобальний інноваційний індекс | 61 | 60 | 63 | 33 | 41 | 56 |
| 6 | Індекс людського розвитку | 78 | 78 | 83 | 63 | 55 | 84 |
| 7 | Рейтинг національних брендів | 99 | 105 | 98 | 53 | 68 | 59 |
| 8 | Рейтинг процвітання | 74 | 71 | 62 | 63 | 70 | 107 |

Джерело [1; 2]

За класичною класифікацією конкурентні переваги підприємства поділяють на внутрішні та зовнішні [3, 4]. Конкурентні переваги є зовнішніми, якщо вони ґрунтуються на відмінних якостях товару, які створюють цінність для споживача або на підставі підвищення його ефективності. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони ґрунтуються на перевагах підприємства відносно витрат на виробництво при створенні певної цінності для споживача, що дозволяє запропонувати нижчі ціни у порівнянні з цінами конкурентів.

Внутрішні основні фактори підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг промислових підприємств:

- ефективний топ-менеджмент як команда однодумців;
- стабільний фінансовий стан підприємства для подальшого розвитку;
- можливості для збільшення обсягів виробництва продукції;
- розроблення унікальних технологій, процесів, продуктів;
- контролінг витрат, цін, економія коштів та їх ефективне використання;
- впровадження інновацій, реінжинірингу, технологій «оптадливе виробництво», комплексного перероблення сировини і ресурсів;
- ефективна система внутрішніх комунікацій;
- впровадження міжнародних стандартів та систем якості;
- висока мотивація, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації персоналу;
- підтримка та розроблення декількох товарних марок.

Зовнішні основні фактори підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг промислового підприємства:

- нові ринки збуту продукції, дослідження їх специфіки з метою адаптації;
- нові ринки сировинних, матеріальних та інших ресурсів;
- ефективне застосування можливостей фінансових ринків;
- застосування бенчмаркінгу для отримання нових технологій, знань і передового досвіду;
- ефективна система зовнішньої комунікації, наявність веб-сайту підприємства для зворотного зв'язку зі споживачами, партнерами тощо;
- застосування неринкових механізмів для отримання конкурентних переваг;
- розвиток усіх партнерства (постачальники, посередники, споживачі, громадськість тощо).

Тому, управління конкурентними перевагами підприємства необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань у різних напрямках: фінансово-економічному, соціально-трудовому, тех-

ніко-технологічному, маркетинговому та інвестиційно-інноваційному з метою забезпечення конкурентоспроможності.

При управлінні конкурентними перевагами промислового підприємства має використовуватися комплексний, маркетинговий, ресурсний та інноваційний підходи, тобто при прийнятті управлінських рішень одночасно повинні враховуватися аспекти виробничого процесу, процесні інновації, ресурсозберігаючі технології орієнтовані на кон'юнктуру ринку і дослідження конкретних вимог споживачів.

Комплексний підхід до управління конкурентними перевагами промислового підприємства враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні й інші аспекти управління в їхньому взаємозв'язку та взаємодії у конкурентному середовищі, що сприятиме ефективному формуванню конкурентних переваг.

Маркетинговий підхід до управління конкурентними перевагами промислового підприємства передбачає орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів, створення кращої споживацької цінності товару. Управління конкурентними перевагами промислового підприємства має спиратися на стратегічний конкурентний аналіз ринкового попиту і пропозицій споживачів, вибір цільового ринку, прогнозування життєвого циклу продукції, порівняльний аналіз конкурентоспроможності продуктів підприємства та його конкурентів, впровадження технологій бенчмаркінгу.

Ресурсний підхід до управління конкурентними перевагами промислового підприємства передбачає застосування сукупності заходів щодо дбайливого та ефективного використання факторів виробництва (капітал, земля, праця). Цей підхід сприяє зростанню економічної ефективності підприємства, забезпеченню його конкурентоспроможності.

Інноваційний підхід до управління конкурентними перевагами промислового підприємства передбачає практичне використання наукового, науково-технічного результату й інтелектуально-виробничого потенціалу з метою одержання нової чи радикально поліпшеної виробленої продукції, технології її виробництва, завдяки чому підприємство забезпечує конкурентоспроможність власної технології у порівнянні з технологіями конкурентів.

Порівняльна характеристика підходів до формування системи управління підприємством і системи управління конкурентними перевагами промислового підприємства, табл.2.

Інтеграція між окремими підсистемами і компонентами системи управління конкурентними перевагами забезпечується поглибленням і кооперацією взаємозв'язків між ними та формуванням єдиної узгодженої інформаційної системи. Завдяки функ-

Таблиця 2

Підходи до формування системи управління підприємством і системи управління конкурентними перевагами підприємства

| Характеристика | Система управління підприємством | Система управління конкурентними перевагами підприємства |
|--|---|--|
| Цілі | Короткострокові. Отримання прибутку | Довгострокові. Розширення ринку |
| Ставлення до конкурентоспроможності | Бажано бути конкурентоспроможним | Забезпечити високий рівень конкурентоспроможності |
| Пріоритет | Досягнення стабільності | Безперервний розвиток |
| Керування на рівні підприємства | Елементами конкурентоспроможності (продукція, ринок, споживач) займається відділ маркетингу | Управління конкурентоспроможністю координується вищим керівництвом (топ-менеджментом) |
| Конкурентний аналіз | Аналізуються частково елементи конкурентоспроможності відділом маркетингу | Здійснюється повний конкурентний (стратегічний) аналіз підприємства |
| Стандарти якості | Стандарти якості продукції (ДСТУ, ТУ) | Розширена система стандартів за рахунок міжнародних стандартів управління (якістю, екологією, праці, безпеки, соціальної відповідальності) |
| Інноваційна діяльність | Розроблення (або удосконалення) продуктових інновацій | Впровадження продуктових, ринкових, маркетингових, соціальних, управлінських, технологічних, екологічних інновацій |
| Культура управління | В більшості випадків – відсутня, або існує частково. | Розвиток корпоративної культури з інноваційною складовою |
| Взаємодія з іншими структурними підрозділами | Суперечливість та конфлікт інтересів | Співробітництво, поділ повноважень заради результату – досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності |
| Ступінь реагування | Управління за фактом виникнення кризової ситуації – зниження частки ринку, отримання збитків | Гнучке реагування та розроблення системи попередження негативних ситуацій, явищ |
| Об'єкт конкурентоспроможності | Часткове зосередження на конкурентоспроможності продукції (послуг) | Зосередження на конкурентоспроможності всіх об'єктів: виробництва, персоналу, товарної марки, продукції |
| Структура управління підприємством | Механістичні структури (лінійна, лінійно-функціональна, функціональна), які діють на підставі принципу ієрархії | Органічні структури (дивізіональні, множинні, матричні), які функціонують за принципом адаптації |
| Мотиваційна система | Традиційна схема мотивації: заробітна плата + доплати+ премії | Висока залежність мотивації від ефективного кінцевого результату |
| Інформаційне забезпечення | Комунікації в межах адміністративного апарату | Створення та підтримка системи інформаційного забезпечення та комунікацій |

ціонуванню інформаційної системи накопичується необхідна інформація, спеціальні знання й управлінський досвід для здійснення розробки конкурентної стратегії, тактики, програми конкурентних дій, формування конкурентних переваг.

Процес управління конкурентними перевагами включає наступні етапи:

- 1) розробка стратегії розвитку підприємства;
- 2) проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- 3) ідентифікація існуючих конкурентних переваг, виявлення нових потенційних можливостей;
- 4) техніко-економічне обґрунтування ефективних інструментів, альтернативних рішень, відповідного ресурсного забезпечення, інноваційних розробок та заходів для створення конкурентних переваг.

Висновки з проведеного дослідження. В умовах посилення конкуренції на сучасному етапі розвитку економіки України перед вітчизняними промисло-

вими підприємствами постає питання постійного формування конкурентних переваг з метою підтримання власної конкурентоспроможності. Отже, актуальним є теоретичне обґрунтування підходів до управління конкурентними перевагами: комплексного, маркетингового, ресурсного, інноваційного та ін.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2015-2016 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/pozycja-ukrayiny-v-reytingu/>
2. Рейтинг країн – UkrMedia [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ukr.media/reiting-crain/>
3. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия: монография / Н.Н. Лепа. – Донецк: ООО "Юго-Восток Лтд", 2003. – 296 с.
4. Касич А.О. Управление конкурентными преимуществами предприятия / А. О. Касич, Ж. В. Харькова // *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* – 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85.