

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКАХ

УДК 658.1

О. Ф. ЯРЕМЕНКО

Хмельницький національний університет

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто підходи та взаємозв'язок щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на стратегічному та тактичному рівнях.

In the article approaches and intercommunication are considered in relation to the management of enterprise a competitiveness on strategic and tactical levels.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, управління, тактичне управління, стратегічне управління.

Вступ. Проблема забезпечення конкурентоспроможності як основи формування і забезпечення економічного зростання займає важливе місце у стратегії розвитку економіки України. Перехід до моделі відкритої економіки змушує вітчизняних товаровиробників конкурувати з імпортними товарами не лише на зовнішньому, але й на внутрішньому ринках. Конкурентоспроможність підприємства є однією із найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує ефективну адаптацію підприємства до ринкового середовища. Найчастіше у теорії і практиці сучасних підприємств конкурентоспроможність розглядається як проблема техніко-технологічного рівня розвитку виробництва, побудови системи управління якістю продукції або формування і реалізації цінової політики. Проте ці напрями вирішують лише окремі елементи системи забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Саме тому вітчизняні підприємства повинні зосереджувати свою увагу не лише на ефективності виробництва, але й функціонування.

Аналіз сучасних досліджень. В працях сучасних науковців проблема конкурентоспроможності підприємства представлена переважно в аспекті підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, пошуку ринку збуту, вибору способів конкурентної боротьби. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції набув значного поширення у працях зарубіжних дослідників, проте незважаючи на їх високий рівень повне використання їх у вітчизняній практиці через особливості української економіки неможливе.

Значний внесок у дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності здійснили М. Портер, Р. Фатхутдінов, А. Асаул, Ю. Заруба, О. Кузьмін, С. Морковіна, Е. Можарова, Л. Піддубна, Е. Сапронова, Г. Скудар, В. Холод, В. Шинкаренко, Л. Шевченко, О. Шнипко та інші.

Водночас не всі аспекти даної проблеми опрацьовано з огляду на її складність, багатоаспектність, наукову дискусійність і насамперед недостатність висвітлення економічних аспектів та механізмів управління конкурентоспроможністю на різних рівнях її формування – стратегічному, тактичному та оперативному.

Метою статті є розробка підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства з метою зміцнення його ринкових позицій.

Викладення основного матеріалу. Система управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічною, що зумовлює її постійне удосконалення в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища та трансформаційних процесів. Як показує практика, значна кількість українських підприємств не готові до ведення активної конкурентної боротьби. Основними причинами цього є недостатнє опрацювання методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю, відсутність у підприємств ефективних управлінських і організаційно-економічних механізмів реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

У загальному випадку під управлінням розуміється цілеспрямований процес впливу суб'єкту управління на об'єкт управління, що має на меті найбільш ефективне виконання поставлених завдань. В сучасній літературі конкурентоспроможність суб'єкта трактується неоднозначно. Найчастіше під нею розуміють властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенціального задоволення ним конкретної потреби споживачів порівняно із конкурентами і визначає можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває ступінь використання його ресурсів [1]. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління», конкурентоспроможність підприємства визначає як реальну і потенційну можливість фірм в існуючих умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі, ніж товари конкурентів [3, с. 83.]. Враховуючи зазначене, під управлінням конкурентоспроможністю будемо розуміти процес впливу суб'єкту управління на конкурентні відносини,

які забезпечують вирішення завдань досягнення, формування, підтримки конкурентної переваги через управління факторами конкурентоспроможності.

Залежно від рівнів впливу, управління конкурентоспроможністю може бути стратегічним, тактичним і оперативним.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю спрямовується на пошук, визначення і формулювання основних цілей забезпечення конкурентоспроможності (стратегічних цілей). В умовах конкуренції головним завданням будь-якого підприємства є завоювання кращої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування, підтримки й розвитку конкурентної переваги, і, як наслідок, одержання більших економічних вигід, тому стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка й розвиток стратегічної конкурентної переваги.

Конкурентна перевага підприємства може бути визнана стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є стійкою в часі, приваблює постійну увагу з боку зовнішнього оточення підприємства. Можливість ефективного функціонування підприємства в даному конкурентному середовищі визначається наявністю саме стратегічних конкурентних переваг.

Стратегічне управління включає два основних процеси: стратегічне планування і тактико-технічне управління реалізацією сформульованої стратегії.

Стратегія спрямовується на збереження і збільшення матеріального і нематеріального статку, максимізацію доходів від будь-якої форми ділової активності, перманентне підвищення ступеня конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне конкурентне управління формалізується у вигляді концепції тактики конкурентного управління і визначається сукупністю моделей і засобів дій, які її складають. Тобто під тактичним управлінням будемо розуміти сукупність моделей і відповідних засобів, які обирає і практично використовує підприємство проти зовнішнього оточення, конкурентів і за допомогою якого реалізовує обрану стратегію.

Взаємозв'язок стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити наступним чином (рис. 1):



Рис. 1. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Виділені рівні управління конкурентоспроможністю підприємства повинні бути інтегровані між собою як у тимчасовому, так і у функціональному аспекті, тому що завдання конкурентної тактики не тільки випливають із завдань конкурентної стратегії, але й істотно впливають на рішення завдань останньої.

Відповідно конкурентні дії тактичного характеру повинні проводитися в рамках конкурентної стратегії й не можуть суперечити їй, щоб уникнути виникнення негативних наслідків їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Відмінність між стратегічним і тактичним управлінням конкурентоспроможністю полягає в наступному:

- стратегія має довгостроковий характер, а тактика – короткостроковий характер, тривалість якого визначається термінами укладення та виконання завдань або проведення дій проти окремого суперника або для досягнення конкретного завдання;

- одна і та ж стратегія конкурентного управління може здійснюватися за допомогою тактичних прийомів і їх поєднань.

Проведене розмежування має важливе значення для визначення тактичних конкурентних переваг, тактичних цільових установок компанії на досягнення таких переваг, тактичних завдань і тактичних мотивів.

Під тактичною конкурентною перевагою розуміється сукупність можливостей і досягнень суб'єктів бізнесу, які відрізняють його від конкурентів.

Це виявляється в процесі короткострокового одноразового зіставлення даних можливостей і досягнень компанії з показниками діяльності суперників, з якими ця компанія знаходиться в безпосередній конкурентній взаємодії. Тактична конкурентна перевага також може мати короткостроковий (тимчасовий) і несистемний характер. Тактичною конкурентною перевагою фірми можуть, наприклад, виявитися низькі ціни, не обумовлені в належній мірі низьким рівнем витрат або низьким рівнем частини витрат.

Досягнення тактичних конкурентних переваг над суперником (суперниками) відбувається у відповідності з наступним принципом: суперники повинні бути використані або нейтралізовані.

У першому випадку тактична конкурентна перевага компанії досягається за рахунок її посилення завдяки інтеграції, кооперації або співпраці з суперником. У другому випадку вона виникає як наслідок отримання переваги над ним.

Досягнення тактичних конкурентних переваг виступає як головна тактична цільова настанова суб'єктів бізнесу, на основі якої формуються і виконуються, у ході проведення операцій, їх тактичні завдання [2]. Такими можуть бути:

- заняття або захоплення компаніями вигідних конкурентних позицій; отримання бажаного конкурентного статусу;
- утримання ними вигідних конкурентних позицій; утримання бажаного конкурентного статусу;
- посилення деструктивного характеру конкурентного потенціалу і його використання в процесі висунення загроз зіткнення і боротьби з суперниками для нанесення їм економічного збитку і ослаблення їх конкурентних позицій;
- посилення конструктивного характеру конкурентного потенціалу і його використання в процесі створення і просування плідних бізнес ідей, а також в процесі відображення різних погроз підприємницької діяльності, які виходять від суперників і зсередини;
- демонстрація власної конкурентної сили і, по можливості, конкурентної слабкості суперників;
- входження в різні бажані підприємницькі спілки, альянси, коаліції, ланцюжки цінностей, договірні і компромісні відносини, а також вихід з небажаних;
- придбання та накопичення досвіду конкурентної взаємодії для подальшого його застосування цих та інших суперників.

Виконання перерахованих завдань досягається за рахунок застосування суб'єктами бізнесу певної тактики дій, яка завжди спрямована, в першу чергу, на придбання даними суб'єктами бізнесу тактично вигідних конкурентних позицій. Такими визнаються конкурентні позиції компаній, займаючи які, дані компанії отримують можливість кращого застосування свого конкурентного потенціалу для вирішення тактичних завдань, що виникають у процесі здійснення конкурентних дій по відношенню до виділених суперникам.

Висновки. Управління конкурентоспроможністю підприємств повинне базуватися на наступному: орієнтація на підвищення ефективності і якості роботи, досягнення високих кінцевих результатів, випуск продукції високої якості з мінімальними витратами, яка відповідає вимогам споживачів та міжнародним стандартам; виявлення невикористаних резервів підвищення конкурентоспроможності.

В умовах мінливого середовища, розширення ринкових відносин і посилення конкурентної боротьби, вирішення питань оцінки позиції підприємства на ринку, визначення його конкурентних переваг і виявлення слабких сторін діяльності дозволить забезпечити високий ступінь підготовки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства на ринку.

Література

1. Попович Ю.А. Моделі аналізу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / Ю.А. Попович // Наукові праці МАУП. – № 26. – 2010. – С. 50–55.
2. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю.Б. Рубин Московская финансово-промышленная академия. – М. : Изд-во МФПА, – 2004. – 572 с.
3. Шевченко Л.С. Конкурентное управление / Л.С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.

Надійшла 20.08.2011