



УДК 338:45

JEL Classification: O10

Сергій Співак

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна
e-mail: kaf_fo@tu.edu.te.ua
к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і контролю

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У статті розглядаються методологічні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства на основі системи показників оцінки виробничого, фінансового, маркетингового потенціалу, визначення комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. Досліджено проблеми розвитку підприємств меблевого виробництва. Розкрито основні недоліки розвитку галузі в сучасних умовах. Проведено аналіз конкурентоспроможності меблевої продукції на ринку. Проаналізовано фактори, що впливають на рівень виробництва та запропоновано механізм удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що включає реалізацію таких етапів: а) ухвалення принципового рішення керівництвом підприємства про доцільність управління конкурентоспроможністю; б) формування робочих груп; в) аналіз конкурентоспроможності меблевого підприємства, на основі якого визначається конкурентоспроможність певного меблевого підприємства; г) управління функціональною конкурентоспроможністю меблевого підприємства; д) оцінювання багатофакторної ефективності використання та реалізації дії організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, меблеве виробництво, управління, механізм.

Сергей Спивак

УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В статье рассматриваются методологические подходы к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия на основе системы показателей оценки производственного, финансового, маркетингового потенциала, определения комплексного показателя конкурентоспособности предприятия. Исследованы проблемы развития предприятий мебельного производства. Раскрыты основные недостатки развития отрасли в современных условиях. Проведен анализ конкурентоспособности мебельной продукции на рынке. Проанализированы факторы, влияющие на уровень производства и предложен механизм совершенствования системы управления конкурентоспособностью предприятия, который включает реализацию следующих этапов: а) принятие принципиального решения

апаратом управління підприємства о цілесобразності управління конкурентоспособністю; б) формування робочих груп; в) аналіз конкурентоспособності мебельного підприємства, на основі якого визначається конкурентоспособність визначеного мебельного підприємства; г) управління функціональної конкурентоспособністю мебельного підприємства; д) оцінка багатофакторної ефективності використання і реалізації дійства організаційно-економічного механізму управління конкурентоспособністю підприємств.

Ключеві слова: конкурентоспособність, мебельне виробництво, управління, механізм.

Serhii Spivak

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
56 Ruska st., Ternopil, 46001, Ukraine,
e-mail: kaf_fo@tu.edu.te.ua

PhD, Assoc. Prof., Department of Finance, Accounting and Control

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS ENTERPRISE IN MODERN TERMS

Abstract. *This paper discusses methodological approaches to assess the competitiveness of industrial enterprises on the basis of indicators to measure the production, finance, marketing potential, determination of the complex index of competitiveness. The problems of furniture manufacturing enterprises. The basic shortcomings of the industry in today's environment. The analysis of the competitiveness of furniture products on the market. Factors that influence the level of production and the mechanism of improving the competitiveness of enterprise management systems, including the implementation of the following steps: a) the adoption of a fundamental decision by management on the feasibility competitiveness management; b) formation of working groups; c) analysis of the competitiveness of the furniture company, which is determined based on the competitiveness of certain furniture company; d) management functional competitive furniture company; e) evaluating the effectiveness of multi-use and implement actions organizational and economic mechanism of competitive.*

Keywords: *competitiveness, furniture production, management, mechanism.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах кожному підприємству особливо важливо правильно оцінити ринкові фактори впливу, для того, щоб запропонувати ефективні засоби конкурентної боротьби, які, з одного боку, відповідали б ринковій ситуації, що склалася в Україні, та тенденціям її розвитку, а з іншою, відбивали можливості і ресурси, що залучаються у виробництво. У зв'язку з цим необхідно удосконалювати сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення своєчасності ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства до негативних дій з боку конкурентів і досягнення цільових ринкових позицій при мінімізації рівня підприємницького ризику. У зв'язку з цим організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає функціональні підсистеми управління якістю, конкурентоспроможністю, виробничими ресурсами тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти вирішення проблем управління конкурентоспроможністю національної промисловості та розвитком стратегічного потенціалу промислових підприємств висвітлено у працях О. Амоші, І. Александрова, В. Вишневецького, А. Воронкової, В. Гейця, П. Друкера, Г. Захарчина, Г. Іващенко, Ю. Макогона, О. Мельника, І. Отенко, Р. Фатхутдінова, О. Царенко, С. Шкарлета, М. Яшина. Завдання щодо забезпечення високого рівня

результативності стратегічного управління розвитком підприємств, які функціонують у межах меблевої промисловості, розглянуто в роботах А. Бортнік, І. Василика, О. Драгана, О. Максимця, О. Паламарчук, М. Саганюка, Г. Шевченка.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на теоретичну та практичну цінність наукових здобутків учених, існує гостра потреба у визначенні для української меблевої промисловості специфічного комплексу важелів і регуляторів удосконалення структури організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, реалізація дії якого забезпечить нарощування конкурентних переваг виробничо-економічних систем; розроблення методу добору оптимального складу заходів і способу формалізації прикладного інструментарію з оцінювання багатофакторної ефективності функціонування механізму управління для ідентифікації чинників генерування конкурентних переваг меблевих підприємств.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз та обґрунтування напрямків формування механізму управління конкурентоспроможністю меблевого виробництва як складової промислового комплексу країни. Пріоритетом у цьому дослідженні є орієнтація на задоволення потреб внутрішнього ринку у високоякісній, конкурентоспроможній продукції та вихід на зовнішні ринки.

Виклад основного матеріалу. У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакову мету – максимум прибутку при мінімальних затратах. Однак способи і шляхи досягнення цієї мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше інших домогся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку.

Конкуренція, за визначенням І.З. Должанського, – це «економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах» [2].

На думку М. Портера, конкуренція на ринку є результатом дії п'яти сил: суперництва між продавцями – конкурентами, загрозою появи нових конкурентів, загрозою появи товарів – субститутів, контролю з боку постачальників, контролю з боку покупців і діями держави. Кожна з п'яти сил динамічна та змінюється залежно від умов галузі, а разом вони визначають прибутковість кожної галузі [9].

Г.Я. Кіперман вважає так: «Конкурентоспроможність підприємства – це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції як за ступенем задоволення потреб своїми товарами та послугами, так і за ефективністю виробничої діяльності» [5].

Ю.Б. Іванов характеризує показник конкурентоспроможності підприємства як «дзеркало, в якому відображаються результати роботи всіх його служб (тобто характеристика і стан його внутрішнього середовища), а також реакція на зміни зовнішніх факторів впливу» [4].

Л.І. Цигичко пропонує вивчати конкурентні позиції підприємства у порівнянні з конкурентом; об'єктами оцінки є: обсяг виробництва, обсяг збуту, частка в загальному обсязі виробництва даної продукції, місце в експорті, активи підприємства, чистий прибуток, амортизаційні відрахування, довгострокова заборгованість, розміри оборотних засобів, чистий прибуток за кожним видом продукції [11].

Представники концепції використання комплексного показника конкурентоспроможності В.П. Єферін та В.В. Мотін пропонують оцінювати її за допомогою п'яти відносних показників: обсяг продажів, частка ринку, прибуток, рентабельність виробництва та чисельність персоналу [12]. Ці показники визначаються діленням показників конкретного підприємства на кращі їх значення у галузі чи у групі підприємств, що аналізуються.

Опрацювання теоретичного матеріалу дозволило зробити висновок про наявність у літературних джерелах великої кількості методичних прийомів визначення конкурентоспроможності підприємства. Проте жоден з них не може вважатись найкращим

для застосування через слабкі місця кожного з них та складність й неоднозначність самого процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Найкращим, на нашу думку, є застосування комплексного підходу із врахуванням фінансових показників, опитування споживачів та реально отриманих техніко-економічних результатів діяльності підприємства.

В.А.Павлова пропонує для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовувати «прикладні (матричні) моделі та оцінку стратегічного потенціалу підприємства» [8].

Ю.В. Самойлик наголошує на тому, що у сучасній літературі майже не трапляються методичні підходи щодо комплексної оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства [10].

Алгоритм механізму управління конкурентоспроможністю підприємства представлений як специфічна багатофункціональна і багатокомпонентна система, що складається з комплексу взаємозв'язаних підсистем, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які утворюють певну цілісність (рис.1).

Ця схема спрямована також на формування конкурентних переваг підприємства. Вона дозволяє системно і цілеспрямовано вести пошук шляхів об'єднання усіх підсистем організаційно-економічного забезпечення корпоративного менеджменту з метою концентрації зусиль та управлінських дій, на фактори, що визначають внутрішній потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Щоб сьогодні створити конкурентоздатну економічну структуру, потрібно не просто модернізувати організацію і управління, але чітко знати для чого це, робиться, яка мета має бути досягнута. Головне при цьому - уміння оперативно визначити і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої переваги. Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства також включається в досягнення успіху в конкурентній боротьбі, при цьому вона стає не лише функцією торгівлі або виробництва, а функцією управління. Важливою особливістю механізму управління є його націленість на кінцеві результати. Ефективність кінцевих результатів виражається в рості продуктивності праці, обсягів виробництва і продажу конкурентоздатної продукції, економії виробничих ресурсів та прибутковості.

На процес формування конкурентних переваг підприємства великий вплив мають фактори підприємницького середовища [1]. У міру зміни показників, що характеризують підприємницьке середовище, змінюються параметри, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємства. У ринкових умовах відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого підприємства знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інститутів управління та методів підвищення конкурентоспроможності виробництва, продукції, що випускається і самого підприємства. У економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства об'єднані моніторинг і аналіз його стану, інструменти і важелі для ухвалення управлінських рішень, альтернативи і рекомендації по досягненню конкурентних переваг, шляхи їх реалізації, методи оцінки і контролю.

Головним елементом механізму є орган управління його структурою, функціями, методами управління, економічними важелями і іншими методами дії на об'єкт управління. Орган управління формує і реалізує господарську стратегію, здійснює виробництво і збут продукції, які повинні базуватися на підвищенні якості, конкурентоспроможності продукції. Для комерційного просування і збуту продукції організаційно-економічний механізм управління спирається на маркетинг, попит і формування цінової політики підприємства, а також здійснювати планування, стимулювання і регулювання виробництва, збуту продукції і інших видів діяльності [2, 3].

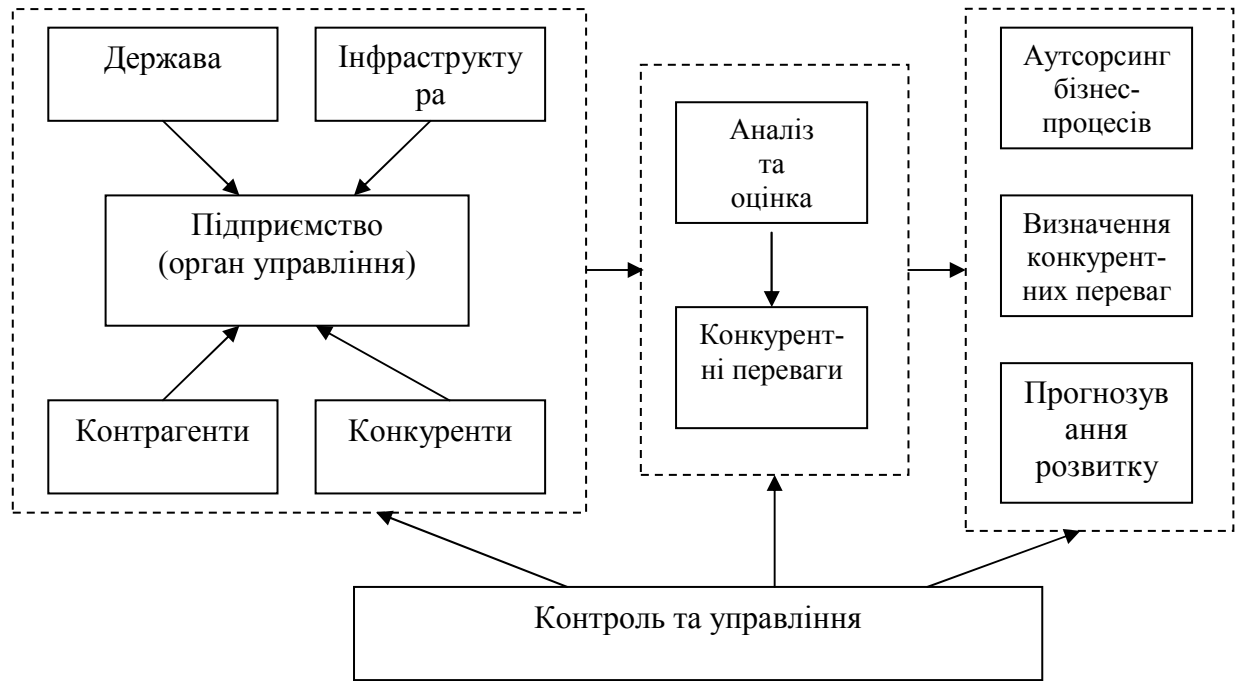


Рис. 1. Структурна схема механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасної кризи

За допомогою економічних важелів і стимулів орган управління забезпечує узгодження загальногосподарських цілей і критеріїв ефективності з локальними цілями і критеріями, що стоять перед агентами виробництва. Ефективне управління діяльністю підприємства також має на увазі реальну оцінку своїх позицій на ринку. Слід підкреслити, що аналіз конкурентоспроможності підприємства має багато спільного з аналізом його господарської діяльності, оскільки при аналізі конкурентоспроможності неможливо обійтися без багатьох показників, використовуваних при моніторингу виробничої і збутової діяльності підприємства. В той же час аналіз конкурентоспроможності має свої специфічні риси і завдання. По-перше, оцінка конкурентоспроможності, тобто визначення показників конкурентоспроможності підприємства є основою для організації усієї виробничо-господарської діяльності в умовах ринкової економіки. По-друге, вивчення конкурентоспроможності повинне вестися безперервно і систематично, на стадіях життєвого циклу продукції. Такий підхід дозволяє своєчасно приймати рішення про оптимальні зміни товарного асортименту, необхідність пошуку нових ринків або нових ринкових ніш, розширення і створення нових виробничих потужностей, розробку нових або модернізацію товарів, що випускаються. По-третє, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства викликає необхідність використовувати цілий ряд показників, без аналізу яких неможливо обійтися при загальній оцінці виробничо-господарської діяльності підприємства. Ці показники, передусім, свідчать про міру стійкості підприємства, здатність випускати продукцію, що має попит у споживачів і стабільний прибуток, що забезпечує йому, при виробничо-господарській діяльності [4].

На підставі аналізу конкурентоспроможності підприємства в запропонованому економічному механізмі відбувається виділення її конкурентних переваг, тобто відмітних властивостей, що дозволяють реалізувати цільову установку. Процес ухвалення управлінського рішення здійснюється на стадії контролю за станом параметрів, що забезпечують конкурентну перевагу з метою їх регулювання. На цьому етапі здійснюється заходи по доведенню і вдосконаленню обраних управлінських параметрів.

Дослідження проводилося на прикладі меблевих підприємств України. Встановлено, що аналізовані підприємства близькі по рівню фінансової стійкості, а наявність конкурентної переваги визначається виходячи з високих рейтингових оцінок у сфері

маркетингу і виробництва. Так, в числі параметрів, що найбільш істотно визначають конкурентоспроможність у сфері виробництва, можна виділити якість вироблюваної продукції і рівень витрат на її просування. Перший фактор відноситься до сфери виробництва, другий до області маркетингу. У зв'язку з цим аналізувалися дві області діяльності підприємств - виробнича і фінансова, при цьому використовувався метод ранжування (див. табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна оцінка меблевих компаній

Параметр	Вага	ПрАТ «Імпульс»		ПП «Фабрика меблів «Нова»		ПП «Карпати»	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
<i>Виробнича діяльність</i>	0,31						
Витрати на од. продукції	0,09	8	0,72	7	0,63	7	0,63
Фондовіддача	0,05	6	0,3	5	0,25	6	0,3
Рентабельність продукції	0,12	7	0,84	7	0,84	8	0,96
Продуктивність праці	0,05	5	0,25	7	0,35	5	0,25
<i>Фінансовий стан підприємства</i>	0,42						
Коефіцієнт автономії	0,15	6	0,9	8	1,2	7	1,05
Коефіцієнт ліквідності	0,15	5	0,75	7	1,05	6	0,9
Коефіцієнт забезпеченості	0,12	5	0,6	7	0,84	7	0,84
<i>Маркетингова діяльність</i>	0,27						
Рентабельність продажів	0,15	8	1,2	7	1,05	8	1,2
Частка витрат на просування	0,12	5	0,6	8	0,96	2	0,24
Ризик діяльності	0,1						
Комплексний показник	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	1		5,96		7,17		6,37

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. В процесі досліджень виявлені і проаналізовані найбільш типові представники меблевого виробництва, що функціонують понад 10 років. Характерно, що незалежно від масштабів діяльності фінансовий стан усіх підприємств є однаковим - нестабільним при невисокому рівні рентабельності. Тому можна зробити висновок про необхідність розвитку сфери просування меблевої продукції і диференціації конкурентних переваг, що сформувалися в процесі діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

Дослідження переліку перешкод на шляху оптимального і бажаного темпу розвитку підприємств на прикладі меблевого виробництва є способом вивчення якісних параметрів діяльності підприємства через оцінку суб'єктивного сприйняття «вузьких місць» розвитку підприємницької діяльності. Методологічною базою дослідження виступає використання механізму методів експертних оцінок з допущенням певних варіацій комбінування. Пропонується застосування розробленого методу виявлення конкурентних переваг підприємницьких структур на базі мультиплікативного показника з урахуванням ризикової складової діяльності в двох площинах: оцінка ефективності виробничої діяльності і виявлення внутрішніх проблем на шляху досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; оцінка організації та управління маркетингом, що визначає безпосередній вплив на формування конкурентних переваг.

Використана література

1. Білоус С. Моделювання розвитку ринку меблів в Україні на період 2011-2013 років / Сергій Білоус // Меблеві технології. – 2011. – №3. – С. 42-45.
2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О.Загорна. – Київ: ЦУЛ, 2006.– 380 с.

3. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Теоретичні аспекти: монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 144 с
4. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: учебник / Ю.Б. Иванов. – Х, ХНЭУ, 2004. – 504с.
5. Киперман Г.Я. Рыночная экономика : словарь / Г.Я.Киперман. – М.: Республика, 1993. – 357 с.
6. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К: КНЕУ, 2008. – 520 с.
7. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: наукове видання / С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 156 с.
8. Павлова. О.А. Стратегія забезпечення КСП виробників споживчих товарів: автореферат дисертації д –ра ек. Наук / О.А. Павлова. – Донецьк, 2006. – 25 с.
9. Портер М. Конкуренция: учебное пособие / М. Портер. – М.: изд. Вильямс, 2001. – 495 с.
10. Самойлик Ю.В. Методологічні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства / Ю.В. Самойлик // Економіка, 2012, № 3. – С. 72-77.
11. Цигичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке: учебник / Л.И. Циличко. – М: Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
12. Эфферин В.П. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях: учебное пособие: / В.П.Эфферин, В.В. Митин. – М: Домодедово, 1993. – 273 с.

REFERENCES

1. Bilous P. Modeling of the furniture market in Ukraine in 2011-2013 [Modelyuvannya rozvytku rynku mebliv v Ukraini na period 2011-2013 rokiv]. *Meblevi tekhnolohiyi - Furniture technology*, 2011, № 3, pp. 42-45.
2. Dolzhansky I.Z. Competitiveness of Enterprises [*Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva*]. Kyiv, TSUL, 2006, p. 380.
3. Dragan O. Competitiveness of enterprise management: Theoretical aspects: Monograph [*Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva: Teoretychni aspekty: Monohrafiya*]. Kyiv, DAKKKiM, 2006, p. 144.
4. Ivanov Y. Competitiveness of the enterprise: Location, diagnostic Strategy [*Konkurentosposobnost' predpryyatyya: otsenka, dyahnostyka*]. Kharkiv, Respublika, 1993, p. 357.
5. Kiperman G.Ya. Market economy: Dictionary [*Rynochynaya ekonomika : slovar'*]. Moscow, Respublika, 1993, p. 357.
6. Klimenko S. Competitiveness of enterprise management [*Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva*]. K.: KNEU, 2008, p. 520.
7. Milevsky S. Models for analysis and management of industrial competitiveness [*Modeli analizu ta upravlinnya konkurentospromozhnistyu promyslovykh pidpryyemstv*]. Kharkiv, Publishing House. Abstract, 2007. p. 156.
8. Pavlova. O. Strategy provide KAE manufacturers of consumer goods: Dissertation PhD [*Stratehiya zabezpechennya KSP vyrobnykiv spozhyvchykh tovariv: avtoreferat dysertatsiyi d –ra ek. nauk*]. Donetsk, 2006, p. 25.
9. Porter M. Competition [*Konkurentsyya*]. Moscow, Williams, 2001, p. 495..
10. Samoilyk Y. Methodological approaches to assessing the strategic potential of the company [Metodolohichni pidkhody do otsinky stratehichnoho potentsialu pidpryyemstva]. *Ekonomika - Economy*, 2012, No. 3, pp.72-77.
11. Tsyhychko L. Marketing: how to win in the market: the textbook [*Marketing: kak pobezhdat' na rynke*]. Moscow, Finance and statistics, 1991, p. 304.
12. Eferyn V. Location competitiveness in marketyng study [*Ocenka konkurentosposobnosti pri marketingovyh issledovaniyah*]. Moscow, Domodedovo, 1993, p. 273.

Рецензия: д.е.н., проф. Гуцал І.С.

Reviewed: Dr., Prof. Hutsal I. S.

Received: May, 2014

1st Revision: May, 2014

Accepted: May, 2014

