

3. Основы теории управления / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М., 2004. – 502 с.
4. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях / Г.А. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А.Томпсон. – М., 2001. – 418 с.
5. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

## **ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

*к.е.н. Л.П. Шацова*

*К.М. Фокін*

*Одеський національний політехнічний університет*

Конкурентоспроможність підприємства це те, що в першу чергу вказує на його здатність досягти успіху в боротьбі з іншими підприємствами його сектора. Вона дозволяє підприємству більш «сильнішому» виграти у боротьбі за споживача. Світовий ринок не міг би нормально існувати без конкуренції. Саме за допомогою неї споживач може отримувати товар такої якості, яка йому потрібна, а збут товару або послуги досягає необхідного рівня. У наш час, просто вийшовши на вулицю, можна побачити незлічену кількість різних магазинів, перукарень, сервісних центрів і так далі. І всі вони постійно знаходяться у такій боротьбі (якщо справа стосується одних і тих самих потреб споживача). Для того щоб виграти конкурентну боротьбу, підприємство повинно мати хоча б якісь на перший час конкурентні переваги. Без них щойно відкритий новий магазинчик через місяць звільнить свій зайнятий простір для іншого, більш успішного та здатного привабити своїми послугами споживача.

Майже всі фактори, що визначають конкурентоспроможність можна поділити, по-перше, на ті, що вказують на ресурси підприємства, наприклад, його матеріальна база, або трудові ресурси (кадри), і, по-друге, на саму діяльність стосовно цих ресурсів, її види, ефективність та доцільність. Такі фактори стають перевагами через свою унікальність або привабливість для споживача [1].

Тепер конкретніше про ці фактори. Під час аналізу конкурентоспроможності підприємства на перший план випливає, насамперед, саме визначення мети його існування. Знаючи для чого саме, ми починаємо займатися певним видом бізнесу, ми зможемо якнайефективніше використовувати весь зібраний нами потенціал. Продовжуючи аналіз, треба звернути увагу на те, для кого буде призначена наша продукція, перевірити конкурентів і подумати, чи вдасться нам взагалі вийти на необхідний для нас рівень виробництва. Важливим також є вибір правильного місцезнаходження нашого підприємства [2].

Обравши усі найбільш оптимальні варіанти на етапі початкової побудови нашої стратегії, звернемо увагу на матеріальну базу. До організаційних заходів, що стосуються цього питання слід віднести: порівняння нашої продукції з аналогами та заміниками, а також визначення пріоритетності саме нашої продукції або її можливих недоліків; визначення пріоритетних сфер використання продукції; зміна технічних параметрів товару, відштовхуючись від потреб споживача; ретельне вивчення поведінки конкурента, щодо вдосконалення аналогічного товару/послуги; диференціація продукції (через що товаром-замінником вашого товару може стати також інший ваш товар); безпосередній вплив на споживача, шляхом, наприклад, реклами або обмеженням кількості продукції [2].

Створити конкурентоспроможну продукцію особливо на початкових рівнях ведення свого бізнесу або на початку інноваційного розвитку підприємства можна при достатній кількості коштів (звісно ж можна взяти кредит, але ніхто ж не гарантує стовідсоткового успіху вашої справи). Одним з джерел здобуття цих коштів є інвестиції (можуть бути і не фінансовими). Інвестиційне забезпечення складається з декількох етапів: його комплексна оцінка; вибір напрямків вкладення отриманого капіталу; формування інвестиційних ресурсів (це їх пошук та зберігання); організація економічних умов їх реалізації; реалізація інвестиційних програм. Надання об'єкту інвестицій відбувається за наявності у нього інвестиційної привабливості і це є причиною активізації його діяльності. Перевагою інвестиційного забезпечення є те, що підприємство не несе істотної юридичної відповідальності, але очевидно, що інвестор отримує право претендувати на деяку частину доходів зі своїх внесень [3].

Усі отримані фінансові та матеріальні ресурси потребують надійного контролю, який буде здійснюватися робітниками. Отже, ще одним з найголовніших факторів є саме трудові ресурси підприємства. Трудовий потенціал є головним чинником виробництва. Вибір робочого персоналу повинен здійснюватися вже на початкових етапах планування, ключові працівники повинні бути надійними, адже бувають випадки, коли від однієї людини, яка є далеко не керівником залежить працездатність підприємства. У розвинутих країнах кадрова складова наділена високим досвідом і потенціалом, щодо розвитку підприємства, в Україні з цим є деякі проблеми. Якщо говорити про проблеми в цілому, то їх безліч в усіх країнах. У Франції проводили опитування серед робітників та персоналу компаній. Виявилось, що 66% з них використовують не весь свій потенціал. Американські експерти своїми дослідженнями встановили, що звичайний робітник, що не боїться бути звільненим використовує свій потенціал лише на 20–25%. Це відбувається, насамперед, через такі причини, як відсутність достатнього почуття відповідальності, невідповідність кадрової структури потребам підприємства, нераціонального розподілу функцій робітників та через те, що вони працюють не за фахом. Усі ці проблеми в підприємстві повинні бути вирішені максимально швидко, адже в першу чергу від його трудових ресурсів, на мою думку, залежить його доля [1].

Трохи менш важливим фактором налагодження конкурентоспроможності підприємства є непряма «взаємодія» з конкурентами. Що ж мається на увазі? Конкурентна спроможність підприємства, як згадувалося раніше, визначається ресурсним потенціалом і його ефективним управлінням. Але є і третій фактор, це інтенсивна увага приділена зовнішньому середовищу. Цим середовищем є, насамперед, діяльність конкурентів, за якими потрібно уважно слідкувати. Далі корисним умінням підприємця є швидка адаптація до змін на ринку, яка стала причиною саме тої діяльності конкурентів. Усі три фактори тісно пов'язані між собою. Більшість експертів акцентує свою увагу саме на перших двох факторах. Не можна вплинути на третій фактор, не торкнувшись ресурсної бази та самої внутрішньої діяльності. Тобто вплинувши тільки на перші два фактора, зміниться реакція, а, відповідно, й поведінка конкурентів. Для того, щоб довести доцільність використання методу рефлексивного управління, слід виділити такі чинники, що впливають на ірраціональність прийнятих підприємцем–конкурентом рішень. По–перше, будь–яка людина керується деяким людським фактором, тут діло доходить до психології. Отже, можна непомітно впливати на іншу людину своїми діями, скажемо, спровокувати її на помилки (особливо, якщо конкуренція явна). По–друге, людина приймає свої рішення, відштовхуючись від обмеження у часі та у володінні інформацією. І це також можна використати у своїх інтересах (знову ж таки психологія), наприклад, влаштувавши боротьбу у вигляді своєрідних перегонів зразку «у кого швидше з'явиться літня тераса на початку теплого сезону». І третій чинник це шаблонність та автоматизованість дії людини. У процесі еволюції у людини сформувалися певні принципи, якими вона постійно керується, які в цілому є корисними і допомагають не втрачати час на аналіз деяких вчинків і одразу ж автоматично діяти. Цей чинник допоможе передбачати дії конкурента і на основі цього знаходити правильну стратегію, адже такі шаблони в основному не піддаються логічному осмисленню. Як правило, тільки чітке осмислення людиною того, що над нею проводиться маніпуляція здатне запобігти запуску такої автоматичної поведінки [4].

Отже, для створення справді конкурентоспроможного підприємства треба проробити дуже кропітку роботу. Етап планування може бути набагато довшим, ніж сама реалізація створеного плану. Треба звернути увагу на багато факторів: вибір початкового капіталу, аналіз сегменту ринку і т.д. Виявляється, що зменшення невизначеності зовнішнього середовища може вплинути на успішність, проробленої нами роботи навіть більше, ніж розгляд його внутрішнім фактором. Тут існує прямий зв'язок, поки не проаналізуєш зовнішнє середовище, не зможеш планувати нічого всередині. Ця тема буде залишатися актуальною ще дуже довго, принаймні, поки існують сучасні принципи дії ринкових відносин. Саме конкуренція приводить ринок до такого стану, яким він повинен бути задля задоволення потреб споживачів, держави і самих підприємців.

#### Література:

1. Трудовий потенціал підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. [Електронний ресурс] /С.А. Бельтюков, А.В. Пашкова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 95–102. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html>

2. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В.В. Хмурова, К.В. Косовська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 65–70. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>

3. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects [Електронний ресурс] / Yu. V. Kovtunenکو, O. A. Grabovenko // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 2 (24). – С. 41–46. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n2.html>

4. Мальчик М.В. Застосування методів рефлексивного управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі його активної адаптації. [Електронний ресурс] / М.В. Мальчик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 1 (2). – С. 77–81. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n1.html>

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*ст. викладач О.О.Олейникова  
Бешимов Довлет, Мірзоев Мурад  
Одеський національний політехнічний університет*

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, і в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та утримати позицію на конкурентному ринку в певний період часу, за конкуренції з іншими аналогічними товарами.

Розрізняють:

– конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко – економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють даний товар від товару – конкурента);

– рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонується приймати відносну долю продажу товару, що оцінюється.

– конкурентоспроможність підприємства (перевага стосовно інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами). Конкурентоспроможність фірми може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що належать до однієї галузі, або фірм, що випускають аналогічні товари (послуги).

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності, тому ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства є:

– виробничий – номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

– маркетинговий – дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

– фінансовий – ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

– інноваційний – здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

– кадровий та організаційно – культурний – кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

– управлінський – тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості.

У сучасних умовах саме висока конкурентоспроможність гарантує підприємству досягнення бажаних фінансово – економічних результатів діяльності. Достатній рівень конкурентоспроможності