

КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНІЙ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Шевченко Людмила Степанівна
*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого*

Надзвичайно швидкі зміни господарського середовища вітчизняних фірм, пов'язані з посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, потребують від менеджерів нових підходів до досягнення поставлених цілей, конкурентного управління фірмою.

У широкому розумінні йдеться про менеджмент організації в умовах конкуренції, що зростає. У більш вузькому значенні під конкурентним управлінням слід розуміти менеджмент конкурентоспроможності фірми, який спирається на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, розроблення заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Формулюючи завдання таким чином, ми виходимо з того, що, по-перше, види, методи й інтенсивність конкуренції в галузі можна передбачити і, певною мірою, посилювати або пом'якшувати; по-друге, до конкурентної боротьби можна і потрібно готуватися, розробляючи спеціальні стратегії, тактики і програми конкурентних дій; по-третє, управління фірмою в умовах конкуренції потребує різнобічної інформації, спеціальних знань і управлінського досвіду.

Доцільно виокремлювати кілька методологічних підходів до дослідження конкурентного управління.

Системний підхід дає можливість зрозуміти необхідність і сутність конкурентного управління. Річ у тім, що всі фірми є системами: соціотехнічними; відкритими (взаємодіють і залежать від змін зовнішнього середовища); складними (мають у своїй будові внутрішні підсистеми – підрозділи, відділи тощо); такими, що розвиваються під впливом активаторів і дезактиваторів. До активаторів слід відносити ті фактори, сили і суб'єкти позитивної дії, які надають фірмі конкурентні переваги і які слід підтримувати і посилювати. Дезактиватори впливають на фірму негативно, створюють ризики і загрози і мають бути усунені.

Системний підхід до конкурентного управління фірмою передбачає:

– планування конкурентоспроможних параметрів продукції (послуг) фірми («виходів» системи), за допомогою яких можна збільшити ринкову частку фірми та значно покращити економічні й соціальні показники її діяльності;

- вибір таких ресурсів («входів» до системи), які б дозволяли одержувати конкурентоспроможні «виходи»;
- постійне підвищення організаційно-технічного рівня виробництва («переробної підсистеми»): техніки, технологій, організації виробництва, праці та управління;
- безперервне інформаційне забезпечення фірми результатами професійно виконаних маркетингових досліджень та управлінських обстежень, кон'юнктурними прогнозами, які уможливають планування і контроль за діяльністю фірми;
- налагодження ефективного зворотного зв'язку, комунікацій зі споживачами товарів і послуг, постачальниками ресурсів, суспільством у цілому.

Маркетинговий підхід актуалізує мету конкурентного управління – його орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів, створення найкращої споживчої цінності. Менеджмент при цьому спирається на всебічний аналіз ринкового попиту і потреб споживачів, вибір цільового ринку, прогнозування життєвого циклу товарів (послуг), порівняльний аналіз конкурентоспроможності продуктів фірми та її конкурентів, створення конкурентних переваг фірми. Основними завданнями менеджерів є забезпечення потрібної споживачам якості продукції (послуг), безперервне оновлення її асортименту, справедливе (в розумінні споживачів) ціноутворення.

Динамічний підхід ґрунтується на знаннях особливостей життєвих циклів товарів (послуг), фірми та галузі і дає можливість виокремити основні етапи конкурентного управління. Серед них:

1) усвідомлення фірмою своїх конкурентних переваг, яке відбувається на стадіях виникнення і становлення фірми. Надалі ці переваги в конкуренції потрібно буде реалізувати. Адже поява в галузі нової фірми майже завжди «блокується» тими фірмами-конкурентами, які вже в ній працюють, використовуючи всі доступні фінансові, виробничі, правові та інші бар'єри. Фірма повинна діяти грамотно, дотримуючись законодавства і правил бізнес-етики;

2) перехід фірми в стан конкурентоспроможності, що відповідає стадії піднесення, або розвитку фірми. Збільшується частка ринку, набуває визнання продукція (послуги), зростає авторитет, а разом із цим – доходи і прибутки фірми. Менеджмент розробляє і реалізує комплекс заходів із підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) і фірми в цілому;

3) досягнення фірмою стану конкурентної стійкості, що в часі збігається з найвищою точкою розвитку фірми. Вона має очевидні технологічні, організаційні та економічні переваги над конкурентами, які не повторюються і не руйнуються ними. До того ж фірма проводить доволі агресивну конкурентну політику, нерідко відмовляється від співробітництва з конкурентами. Проте, якщо не вживати спеціальних заходів, у подальшому динамізм втрачається, і фірма вступає в стадію спаду. Обсяги виробництва та інші показники господарської діяльності зменшуються, продукція (послуги) втрачає свою новизну, а конкуренти стають більш ефективними і перехоплюють у фірми частину ринку. Потрібна реорганізація фірми і всієї системи управління.

Ситуаційний підхід до конкурентного управління акцентує увагу на необхідності адаптації фірми до різних господарських ситуацій – звичайних, кризових, надзвичайних, які найбільше впливають на організацію. Ситуаційне конкурентне управління зважає на таку особливість організацій, як здатність змінювати окремі параметри системи, свою структуру і поведінку під впливом

конкурентного середовища; пристосовуватися до мінливих умов конкуренції; протистояти тенденціям, що руйнують систему.

Ситуаційне конкурентне управління включає: вивчення поточної ринкової ситуації, її впливу на організацію і ймовірності зміни в гіршу чи кращу сторону; врахування можливих конкурентних ситуацій при розробці стратегій і прийнятті управлінських рішень; передбачення і недопущення появи кризових ситуацій або їх швидку локалізацію й усунення; розвиток «ситуаційного мислення» у менеджерів.

Процесний підхід розглядає конкурентне управління як процес, тобто серію безперервних, взаємопов'язаних дій менеджерів. З одного боку, йдеться про реалізацію низки управлінських функцій, до яких належать: 1) планування діяльності фірми, обґрунтування стратегічних господарських одиниць фірми з перевагами в конкуренції з подальшою розробленням для кожної такої одиниці стратегії розвитку; 2) створення найбільш ефективної організаційної структури компанії, забезпечення чіткої взаємодії між її підрозділами і виконавцями; 3) формування безпосередньої зацікавленості персоналу в підвищенні конкурентоспроможності фірми; 4) постійний контроль якісних і кількісних показників конкурентоспроможності фірми, оцінку ефективності прийнятих до реалізації стратегій і програм, оптимізацію підходів до конкурентного управління.

З другого боку, процесний підхід до конкурентного управління означає послідовність кроків: 1) моніторинг конкурентного середовища з оцінкою загальної конкурентної ситуації в галузі та на ринку; 2) діагностування конкурентоспроможності фірми та її основних конкурентів; 3) конкурентне позиціонування фірми; 4) розроблення концепції та стратегії конкурентного управління фірмою; 5) реалізацію конкурентної стратегії.

Комплексний підхід до конкурентного управління поширює ідеї конкурентного управління на всі сфери менеджменту – управління маркетингом, інноваціями, виробництвом, персоналом, фінансами тощо. Завдання – зробити конкурентоспроможним увесь менеджмент фірми.

Директивний підхід до конкурентного управління означає регламентацію конкурентних дій суб'єктів господарювання в нормативних документах, до яких належать стандарти, методики, внутрішньофірмові інструкції, накази, розпорядження та вказівки керівництва фірми. Особливе місце серед нормативних документів фірми посідають плани і програми підвищення її конкурентоспроможності, на здійснення яких повинні бути спрямовані дії всього трудового колективу.

Звернемо увагу: конкурентне управління фірмою є складником стратегічного менеджменту і потребує розроблення і реалізації спеціальних конкурентних стратегій. Однак у багатьох публікаціях конкурентну стратегію рекомендують розробляти нарівні з корпоративною (портфельною) стратегією, функціональними (в окремих сферах бізнесу) та оперативними (для окремих підрозділів фірми) стратегіями. На наш погляд, конкурентною повинна бути будь-яка стратегія фірми. У цьому сутність стратегічного управління. Тобто конкурентна стратегія – це: 1) стратегія функціонування фірми в цілому в конкурентному середовищі; у такому розумінні вона є тотожною базовій корпоративній стратегії; 2) стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних господарських одиниць компанії; 3) стратегія використання фірмою своїх найбільш очевидних конкурентних переваг (внутрішніх і зовнішніх, довгострокових і короткострокових) у всіх галузях і сферах бізнесу.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Економічний факультет

Інститут державного управління та регіонального розвитку

AKADEMIA POLONIJA
POLONIA UNIVERSITY

МАТЕРІАЛИ ДОПОВІДЕЙ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ

**«ЕКОНОМІКА В КОНТЕКСТІ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ:
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ»**

12-13 лютого 2016 року

Частина II

**Ужгород
2016**

УДК 330.3(063)
ББК 65.011я43
Е 45

За загальною редакцією:

Палінчак М. М., декан факультету міжнародних відносин УжНУ, кандидат історичних наук, професор;

Приходько В. П., завідувач кафедри міжнародних економічних відносин УжНУ, доктор економічних наук, професор;

Andrzej Krynski, доктор габілітований, професор, ректор Полонійського університету (Республіка Польща).

Рецензенти:

Мікловда В. П., доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України;

Ярема В. І., доктор економічних наук, професор.

Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи:

Е 45 матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 12-13 лютого 2016 р.) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Krynski. – У 2-х частинах. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Ч. 2. – 180 с.

ISBN 978-966-916-070-6

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи» (12-13 лютого 2016 року, м. Ужгород), у яких розглядаються проблеми економічної теорії та історії економічної думки, світового господарства і міжнародних економічних відносин, економіки та управління національним господарством, економіки та управління підприємством та інші питання.

УДК 330.3(063)
ББК 65.011я43

ISBN 978-966-916-070-6

© Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет», 2016