

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК БАЗОВА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

*Д.В. Солоха*

*Київський національний університет культури і мистецтв, 01601, м.Київ, вул. Щорса, 36*

**Анотація.** Розглянуто питання забезпечення конкурентних переваг продукції, визначено її здібності як базису реалізації цілей підприємства в довгостроковій стратегічній перспективі.

**Ключові слова:** конкуренція, продукція, виробництво, конкурентні переваги, інновації, стратегічні цілі.

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы обеспечения конкурентных преимуществ продукции, определены ее характеристики как базиса реализации целей предприятия в долгосрочной стратегической перспективе.

**Ключевые слова:** конкуренция, продукция, производство, конкурентные преимущества, инновации, стратегические цели.

**Annotation.** The questions of providing of competitive edges of products are considered, her descriptions are certain as a base of realization of aims of enterprise in a long-term strategic prospect.

**Keywords:** competition, products, production, competitive edges, innovations, strategic aims.

**Постановка проблеми.** В період нестабільності економічної системи спостерігається підвищення жорсткості умов господарювання та посилення конкуренції у ринковому середовищі, і саме конкурентні переваги продукції, що виготовляється, стають ключовим аргументом у конкурентній боротьбі за споживача, при розробленні стратегічних засад господарювання підприємства.

Саме в умовах нестабільності загострюється альтернативний вибір стратегічної поведінки підприємства з нарощування стійких конкурентних переваг продукції, що зумовлено здатністю суб'єкта господарювання використовувати час та можливості, що виникають в період нестабільності.

Вирішення даної проблеми вимагає розроблення нових, більш дієвих методів формування конкурентних переваг продукту, реалізація яких дозволить з найменшими витратами подолати кризовий період та істотно підвищити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій стратегічній перспективі, отже обрана тема даної статті є своєчасною та актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковою базою вирішення проблем в галузі управління конкурентними перевагами продукту, що виготовляється, є сучасна теорія конкуренції. Більшість її аспектів достатньо теоретично розроблені і допомагають правильно спрямовувати прикладні розробки і практичні дії на посилення конкурентних позицій підприємства на ринку в стратегічній перспективі.

Фундатором теорії конкурентних відносин є М. Портер[4]. Суттєвий внесок у формування сучасної методології конкуренції та її розвиток здійснили К. Прахалад [7], Г. Хемел [8].

Дослідженню проблем конкуренції як стратегічного інструменту управління підприємством приділяли увагу в своїх працях провідні українські вчені – Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв [1], А.Е. Воронкова [2], М.М. Лепа [3], В.С. Пономаренко [5], О.М. Тридід, М.О. Кизим. [6] та ін.

Дана робота висвітлює основний зміст наукового дослідження, виконаного в рамках науково-дослідної роботи - «Розробка системи управління сталим інноваційним розвитком підприємств», державний реєстраційний номер - 0109U003707.

**Метою** даної статті є дослідження питання поєднання процесів формування конкурентних переваг продукції з прискоренням виведення підприємства з періоду нестабільності й забезпечення сталого функціонування в стратегічній перспективі.

Зокрема нагального вирішення потребують питання формування промисловим підприємством конкурентних переваг продукції, що виготовляється з визначенням методів, які б урахували негативний вплив зовнішнього середовища та відповідали особливостям національної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Позиціонування сучасного підприємства в бурхливому ринковому середовищі з притаманним для нього ризиком та невизначеністю, можливо лише на засадах забезпечення конкурентних переваг продукту, що випускається, та підприємства в цілому, саме це на нашу думку забезпечить стале функціонування підприємства в стратегічній перспективі.

Для досягнення конкурентних переваг підприємству спочатку потрібно визначитись зі стратегічними підходами, які будуть застосовуватися для цього. Основними з них представлено наступні:

- підхід, орієнтований на споживачів;
- підхід, орієнтований на конкурентів.

Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є

позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування.

Диференціація передбачає відокремлення торговельної марки у свідомості споживача з-поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних чи суб'єктивних властивостях товару. Носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку споживача з боку підприємства та на свідомість споживача.

Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування).

На противагу попередньому, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства така конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції.

Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах досить важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Підприємства, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг в межах підходу, орієнтованого на конкурентів, є застосування методів з погіршення конкурентного середовища. У цьому випадку підприємства намагаються отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені пряме лобювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій.

Керівництво підприємства, як правило, надає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає дотримання балансу між цими підходами. В іншому випадку, підприємство неминуче потрапить до стратегічної пастки [4].

Можливе досягнення конкурентних переваг за допомогою інновацій. Підприємства освоюють нові методи досягнення конкурентоспроможності чи знаходять кращі способи конкурентної боротьби при використанні старих способів. Інновації можуть виявлятися в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу чи в новій методиці підвищення кваліфікації працівників.

В основному, інновації виявляються досить простими і невеликими, заснованими швидше на накопиченні незначних покращень і досягнень, чим на єдиному, великому технологічному прориві. У цей процес часто утягують ідеї, які навіть не є "новими" – ідеї, які буквально "витали в повітрі", але не застосовувалися цілеспрямовано. При цьому завжди відбувається вкладення капіталу в підвищення кваліфікації й одержання знань, у фізичні активи і підвищення репутації торговельної марки.

Деякі інновації створюють конкурентні переваги, породжуючи принципово нові сприятливі можливості на ринку чи дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші суперники не звернули уваги. Якщо конкуренти реагують повільно, такі інновації призводять до конкурентних переваг [4].

Формування і нарощування конкурентних переваг вищого порядку (унікальна продукція, унікальна технологія, фахівці, гарна репутація підприємства тощо) є неодмінною умовою конкурентоспроможності. Побудова конкурентних стратегій, що базуються тільки на конкурентних перевагах нижчого порядку (використання дешевої робочої сили; матеріалів, сировини, енергії тощо) може призвести до необоротних наслідків, таких як перехід власності в руки іноземних партнерів, перетворення країни на сировинний придаток.

Створення і розвиток конкурентоспроможних підприємств, що реалізують конкурентні переваги вищого порядку, стосовно продукції що випускається, дозволить захистити вітчизняних виробників від експансії світового ринку. Але при цьому досягнення конкурентних переваг вищого порядку має здійснюватися з урахуванням змісту переваг нижчого порядку, що дозволить досягти підприємству стратегічного рівня конкурентоспроможності.

Основна відмінність більшості вітчизняних підприємств, а особливо промислових, від своїх зарубіжних конкурентів полягає в тому, що вони на порядок чи у кілька разів менш ефективні і капіталомісткі. Відповідно, для забезпечення власної конкурентоспроможності необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладують закордонні конкуренти, що дуже проблематично, або концентрувати свої ресурси тільки на найбільш перспективних напрямках

діяльності і розвитку фірмових компетенцій.

Достатньо уваги приділено проблемам управління та формування конкурентними перевагами в роботах вітчизняних вчених.

Так, М. М. Лепа в своїй роботі [3] досліджував проблему управління конкурентними перевагами з точки зору маркетингово-орієнтованого управління, в основу якого покладено синтез принципів маркетингу на всіх етапах життєвого циклу виробу і узгодження інтересів усіх підрозділів підприємства, суб'єктів ринку і регіону, що дозволяє підвищити стійкість підприємства за рахунок зростання ефективності управління в умовах трансформаційної економіки.

Зокрема, на методологічному рівні формування напрямів стратегічного розвитку конкурентних переваг підприємства подано як ядро активізації внутрішнього потенціалу, які базуються на застосуванні комплексу економіко-математичних моделей оцінки дії напрямів стратегічного розвитку підприємства на рівень його конкурентоспроможних переваг та забезпечують підвищення стійкості його ринкової позиції, зростання обсягів виробництва та одержаного прибутку.

А. Е. Воронкова в монографії [2] розглядає проблему формування конкурентоспроможного потенціалу промислових підприємств і стратегічного управління ним, що спрямовано на ефективне використання ресурсів підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Зокрема, в дослідженні теоретично обґрунтовано, що конкурентоспроможний потенціал промислового підприємства - це сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі, конкурентні позиції на ринку.

Для досягнення відповідної конкурентної позиції підприємству потрібен час. Внаслідок впливу світової фінансової кризи бізнес-процеси багатьох підприємств були призупинені, що створює підґрунтя для нарощування свого конкурентоспроможного потенціалу шляхом пошуку нових методів формування конкурентних переваг підприємства. Значення формування конкурентних переваг саме в кризовий період виявляється в тому, що зайнята підприємством конкурентна позиція на ринку в період кризи дозволить суб'єкту господарювання отримувати доходи, які будуть перевищувати доходи конкурентів по виходу з кризового стану, що забезпечить їх ресурсами для подальшого розширення, росту та формування стійких конкурентних переваг.

Втрата вітчизняних виробників ринків збуту внаслідок впливу світової фінансової кризи обумовлює розробку нових методів виробництва конкурентоспроможної продукції для задоволення потреб споживачів в отриманні продукції за меншими цінами, що дозволить зайняти підприємству нові ринкові ніші та стати лідером в галузі по виході економіки з кризи.

В умовах нестабільності для створення конкурентоспроможної продукції необхідно акумулювати всі сили і здібності, сфокусувавши їх на розробці товару, що має необхідні характеристики, і на швидкому виведенні цих товарів на ринок. Для сучасного споживача ціна товару важлива не менше, ніж його якість. Компанія, яка може запропонувати конкурентоздатну ціну, повинна жорстко контролювати свої витрати. Зробити це можна, оптимізуючи внутрішні процеси підприємства, знаходячи можливість створення додаткової вартості з найменшими витратами.

В основі початкового етапу формування конкурентних переваг на підприємстві в умовах нестабільності є діагностика його фінансового стану з урахуванням впливу його зовнішнього середовища. Так, базуючись на результатах оцінки виробничо-господарської діяльності, можна ідентифікувати ступінь кризового стану на підприємстві, визначити зміни в стратегічних цілях його виробничо-господарської діяльності і обґрунтувати доцільність формування конкурентних переваг, що стає можливим при розробці методичного рівня концепції процесу формування промисловим підприємством конкурентних переваг в умовах нестабільності.

Процес обґрунтування доцільності формування конкурентних переваг на підприємстві в період нестабільності містить в собі використання методу прямої оцінки формування конкурентних переваг в такий період, що вказує на необхідність формування конкурентних переваг в умовах нестабільності та проведення оцінки ресурсів та можливостей підприємства із забезпечення процесу формування конкурентних переваг. Виходячи з отриманих даних маємо позитивний результат, який вказує на необхідність формування конкурентних переваг в умовах нестабільності або негативний, згідно з яким керівництво організації визначає інші цілі в функціонуванні підприємства.

Процес формування конкурентних переваг в умовах нестабільності потребує розробки методів подвійної системи контролю, яка б, з одного боку, відповідала за точність в проведенні антикризових заходів підприємства, а з іншого, за формуванням конкурентних переваг.

Реалізація процесу формування конкурентних переваг в період нестабільності спричиняє зміну в управлінні процесами виробництва, маркетингу, фінансово-інвестиційними, науково-дослідними та інноваційними. Досягнення взаємодії й узгодженості впроваджуваних заходів у кожній з цих сфер має бути спрямоване на одержання, збереження і розподіл засобів виробництва, забезпечення пошуку нових видів продукції й послуг, прогресивних перетворень у сфері виробництва, тобто ефективне управління НДР й інноваційною діяльністю. Це стає можливим завдяки якісному інституційному та фінансовому забезпеченню конкурентоспроможності вітчизняного виробника в довгостроковій стратегічній перспективі.

**Висновки та перспективи подальших розробок.** Таким чином, в сучасних умовах

нестабільності ринкового середовища особливого значення набувають процеси формування нових та збереження існуючих конкурентних переваг продукції промисловими підприємствами.

Розробка та реалізація стратегії формування підприємством конкурентних переваг на продукцію що виготовляється, дозволить суб'єктам господарювання створити передумови для нарощування конкурентного потенціалу в умовах відродження конкурентного середовища.

Подальші дослідження слід сконцентрувати на визначенні складових чинників формування конкурентних переваг промислової продукції, виготовлення якої забезпечить ефективне господарювання в стратегічній перспективі, побудові багатофакторної математичної моделі, здатної забезпечити стале функціонування підприємства на засадах забезпечення конкурентних переваг.

#### **Література**

1. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 178 с.
2. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: [монография] / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВГУ, 2000.
3. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н.Н. Лепа / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: Юго-Восток, 2003. – 296 с.
4. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. / М. Портер. - М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
5. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: моногр. / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
6. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О.М. Тридід. - Монографія. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
7. Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation/ C. K. Prahalad. G. Hammel//Harvard Business Review. – 1990 (May-June). – P. 79-91/.
8. Хэмел Г. Во главе революции: как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни : [пер. с англ.] / Гэрри Хэмел. – СПб : Бест Бизнес букс. 2007. – 365 с.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2015р.

Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Гораль Л.Т.

УДК 330.341.1

## **ОЦІНКА РІВНЯ КОМПЕТЕНТІСНОЇ СКЛАДОВОЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

*О.І. Савченко*

*Національний технічний університет „Харківський політехнічний інститут”  
61002, м.Харків, вул.Фрунзе, 21, e-mail: osavchenko2006@rambler.ru*

**Резюме.** У статті розглядаються проблеми й переваги необхідності розвитку компетенцій інженерно-технічних працівників в системі управління людськими ресурсами підприємства та трудового потенціалу персоналу. Недостатня продуманість механізму сучасного розвитку, як суто професійних, так і трансверсальних знань, сучасних процедур оцінювання вивчається в даному дослідженні. Розглянуто європейські проекти формування профілю компетенцій інженерно-технічних працівників. Проаналізовано необхідність застосування компетентнісного підходу до управління інженерним персоналом промислових підприємств за допомогою розгляду особливостей структурно-змістовних та організаційно-процесуальних аспектів системи підготовки. Доведено необхідність розробки адаптивної моделі переходу фахівця до нового компетентнісного рівня інженерно-технічного персоналу. Досліджено перелік пріоритетних компетенцій інженерно-технічних спеціалістів, шляхом залучення експертного методу. Визначено найбільш затребувані загальні компетенції та навички визначеної групи персоналу. Встановлено необхідність зміни змісту навчання та переходу до компетентнісного підходу при підготовці спеціаліста до проектно-конструкторської діяльності за допомогою компетентнісно-орієнтованої системи підготовки або перепідготовки. У статті визначено роль компетенцій як складової трудового потенціалу у підвищенні ефективності діяльності підприємств; вивчені основні зовнішні та внутрішні фактори для стратегічного розвитку системи компетенцій.

**Резюме.** В статье рассматриваются проблемы и преимущества необходимости развития компетенций инженерно-технических работников в системе управления человеческими ресурсами предприятия и трудового потенциала персонала. Недостаточная продуманность механизма современного развития, как сугубо профессиональных, так и трансверсальных знаний, современных процедур оценивания изучается в данном исследовании. Рассмотрены европейские проекты формирования профиля компетенций инженерно-технических работников. Проанализирована необходимость применения компетентностного подхода к управлению инженерным персоналом промышленных предприятий посредством рассмотрения особенностей структурно-содержательных и организационно-процессуальных аспектов системы подготовки. Доказана необходимость разработки адаптивной модели перехода специалиста к новому