

**СИСТЕМНО-ЦИКЛІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
SYSTEM CYCLIC GOING NEAR MANAGEMENT DEVELOPMENT
OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE**

Розглянуто методичний підхід до вивчення конкурентоспроможності організації з позиції теорії життєвого циклу. Визначено фази конкурентоспроможності підприємства та шляхи її розвитку.

***Ключові слова:* конкурентоспроможність підприємства, фаза конкурентоспроможності, життєвий цикл конкурентоспроможності.**

The methodical going is considered near the study of competitiveness of organization from position of theory of life cycle. Certainly phases of competitiveness of enterprise and ways of its development.

***Keywords:* competitiveness of enterprise, phase of competitiveness, life cycle of competitiveness[®].**

Вступ. Аналіз існуючого доробку теорії конкуренції [1-5] свідчить про те, що на даному етапі науковці приділяють більше уваги розробці методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності різноманітних об'єктів; конкурентним стратегіям, конкурентному потенціалу підприємства, а питання управління розвитком конкурентоспроможності підприємства залишаються все ще не висвітленими. Умови високо конкурентного ринку поряд із широким застосуванням новітніх методів конкурентної боротьби вимагають нових альтернативних підходів до управління розвитком конкурентоспроможності підприємств.

Постановка завдання. Метою даного дослідження виступає розробка шляхів розвитку конкурентоспроможності підприємства на основі концепції життєвого циклу конкурентоспроможності.

Головними методами покладеними в основу дослідження є метод теоретичного узагальнення (Г. Сельє, М. Алле, Д. Бойд, Р.Браун, А.Вальд, Л.

Євланов, В. Колпаков, та ін.), діалектичний метод (Ф. Михайлов, К.Поппер, В. Садовський, В. Смирнов та ін.) та системний підхід (І. Беляєвський, А. Спірін, О.Башина, С. Колєніков, Н. Черемисіна, О. Тихомирова).

Результати. Загальнонаукові критерії розвитку вказують на те, що розвиток будь-якого об'єкту – це в першу чергу його кількісно-якісні зміни, що не мають зворотного характеру. Економічне зростання (обсягів виробництва, валового доходу, чистого прибутку) окреслює лише зовнішні аспекти розвитку, що охоплює не тільки якісні (інтенсивний або інноваційний), а й кількісні (екстенсивний) зміни його продуктивних сил (праці, предметів та засобів праці, технології та організації).

Управління розвитком конкурентоспроможності включає класичні функції планування змін, організації та координації їх впровадження, а також отримання відповідних результатів. Не зважаючи на спільні функції процес управління розвитком для кожного підприємства є специфічним. Але спільним є те, що кожне підприємство, яке працює в умовах високо конкурентного середовища, не може існувати без чітко розробленої стратегії розвитку конкурентоспроможності.

Ключове завдання розробки стратегії полягає в пошуку шляхів подолання конкуренції на ринку та забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності.

На етапі сучасного розвитку ділової активності в Україні успішно конкурувати можуть лише ті підприємства, розвиток конкурентоспроможності яких є стратегічно обґрунтованим. Стратегічне управління розвитком конкурентоспроможності підприємства спрямоване на створення конкурентних переваг і зміцнення конкурентної позиції, що забезпечить подальші позитивні зміни у рівні конкурентоспроможності підприємства. Вибір шляхів розвитку пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких слід віднести сильні сторони галузі і підприємства, мету, місію, інтереси вищого керівництва, кваліфікацію працівників.

За теорією життєвого циклу організації відомо, що процесам які протікають в організації притаманний циклічний характер. Будь-який організм розвивається поступально, і цей розвиток відбувається по спіралі: від менш простих до більш складніших форм. Витки спіралі, що розкручується, являють собою послідовні цикли, що змінюють один одного. Розгляд конкурентоспроможності організації з позиції теорії життєвого циклу дозволяє виділити виразні фази конкурентоспроможності, які в сукупності утворюють повний цикл конкурентоспроможності підприємства. Перехід від однієї фази до іншої розмежує різні періоди ефективного функціонування організації в конкурентному оточенні. І, безумовно, такий перехід є передбаченим, а не випадковим. Процеси росту і спаду конкурентоспроможності прямо пропорційні гнучкості та контрольованості. І коли підприємство досягає балансу гнучкості і контрольованості, тоді його конкурентоспроможність ідентифікується, як результативна фаза достатньо тривалий період, досягнення якої виступає основною задачею конкурентного менеджменту¹ організації.

Представимо життєвий цикл конкурентоспроможності підприємства у вигляді послідовної зміни наступних фаз:

- 1) формування конкурентоспроможності,
- 2) продуктивна,
- 3) результативна,
- 4) фаза поступової втрати конкурентних переваг,
- 5) ретроградності.

Тривалість кожної фази різна і залежить від ефективності діючої конкурентної стратегії. Межа фази формування конкурентоспроможності є початком продуктивної фази, яка триває з моменту, коли частка ринку підприємства починає наближатися до частки ринку пріоритетного

Конкурентний менеджмент – це галузь знань, яка вивчає конкуренцію, її структури, конкурентні сили, механізм формування конкурентних переваг, конкурентні стратегії та конкурентоспроможність будь-якої системи.

конкурента, потім починається продуктивна фаза, що триває з моменту перевищення частки ринку головного конкурента, після чого починається результативна фаза, яку змінює фаза поступової втрати конкурентних переваг, потім фаза повернення до початкової конкурентної позиції, а згодом, при відсутності альтернативних шляхів набуття конкурентних переваг, ця остання фаза триває до моменту втрати підприємством конкурентних позицій на ринку.

Доцільно зауважити, що не слід ототожнювати здатність підприємства до конкурентної боротьби з фактично досягнутим результатом такої боротьби. Слід чітко розмежовувати потенційні можливості і результати, оскільки правильне розуміння дійсного стану підприємства дозволить уникнути помилок як в процесі самого аналізу, так і при формуванні шляхів розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Графік життєвого циклу конкурентоспроможності підприємства відобразимо за допомогою рисунку.

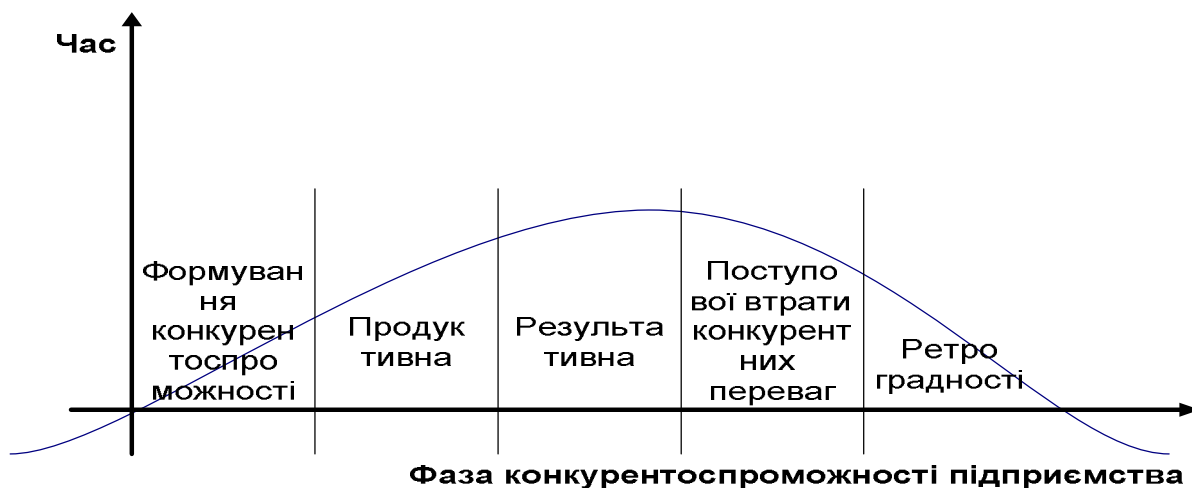


Рис. Життєвий цикл конкурентоспроможності підприємства.

Згідно до наведено графіку доцільно зауважити, що конкурентоспроможність – це нестійкий, перехідний стан, який змінюється у чітко визначених часових межах. Ці часові межі можуть звужуватись і розширюватись залежно від конкретного часового інтервалу, в якому перебуває визначена організація.

Зазвичай перехід від однієї фази до іншої супроводжується кризовими моментами, що передбачають перегляд конкурентного базису підприємства, методів та інструментів конкурентної боротьби.

Затяжні кризові стани на зміні фаз вимагають від підприємства значного запасу конкурентної міцності та рішучих обґрунтованих кроків в напрямку подальшого розвитку.

У разі різкої зміни фаз конкурентоспроможності, процеси виявляються яскравіше вираженими та більш небезпечні для конкурентів.

Визначення фази життєвого циклу конкурентоспроможності, дозволяє підприємству не помилитися у виборі стратегічних рішень, а володіння інформацією про фазу конкурентоспроможності основних конкурентів уможливорює раціональний вибір тактики конкурентного протистояння (таблиця).

Таблиця

Шляхи розвитку конкурентоспроможності підприємства залежно від фази її життєвого циклу

Назва фази	Характеристика стану підприємства	Частка ринку	Шляхи розвитку конкурентоспроможності
Формування конкурентоспроможності	Фаза формування конкурентоспроможності характерна для організації, яка тільки набирає оберти, відбувається апробація підприємства на озброєність і захищеність від конкурентних сил. Це період закладання фундаментальних основ конкурентоспроможності шляхом розробки і впровадження конкурентних переваг вищого рангу, який вимагає докладання кваліфікованих зусиль, коштів та ризику. Домінує орієнтація на продукт. Відбувається пошук можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності.	Незначна	Створення спільного підприємства дозволить об'єднати ресурси для ефективного й швидкого досягнення цілей. В результаті ринки збуту обох корпорацій значно розширяться внаслідок спільного використання каналів збуту
Продуктивна	Продуктивна фаза характеризує такий період діяльності організації, протягом якого вона найбільш конкурентоспроможна. Відбувається орієнтація на результат. Компанія перебуває в зоні максимальної ефективності. Період, протягом якого підприємство здатне підтримувати прибуткову конкурентну перевагу	Притаман на тенденція до розширення	Утворення стратегічних аль'янсів з метою довгострокових комерційних відносин. Загальною рисою альянсу виступає взаємне партнерське володіння акціями його учасників (кожний з партнерів утримує 51% акцій іншого). Розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками й споживачами

Результативна	<p>Фаза характеризується реактивною маркетинговою орієнтацією, яка виявляється у вилученні максимуму з тих продуктів, що були згенеровані на попередньому етапі. Компанія живе короткостроковими інтересами та досягненням близьких цілей. При цьому, організація може дозволити собі ріст в обсягах продажу та прибутку, відбувається впровадження нових проектів при погодженні корпоративних та індивідуальних цілей.</p> <p>У порівнянні зі станом конкурентоспроможності на стадії продуктивного розвитку, організація набуває оманливої ілюзії, що всі найкращі моменти попередньої фази будуть тривати вічно.</p> <p>Якщо компанія залучилась підтримкою інвесторів, наростила свій акціонерний капітал, то для неї цілком можливе повернення до продуктивної фази конкурентоспроможності</p> <p>Конкуренти вважають підприємство ще достатньо сильним суперником, але насправді організація починає поступово втрачати гнучкість. Маючи стабільну позицію на ринку, намічається негативна динаміка обсягів продажу. Домінують рішення, зорієнтовані на короткострокову прибутковість. Активізуються інвестиційні процеси але при мінімізації ризику. Відчувається обережність до експериментальних рішень і, як наслідок, зниження планки темпів зростання, захоплення нових сегментів і/або ринків та технологій. Як правило, будь-які інновації в товарах, послугах або процесах швидко відтворюються конкурентами й надприбутки діляться між численними ринковими суперниками.</p> <p>Навіть у тому випадку, якщо зростання компанії триває, її реальна прибутковість у більшості випадків знижується</p>	На рівні головних конкурентів	<p>Укладання маркетингових угод (договір між двома і більше корпораціями про спільне поширення й продаж власних продуктів) для проведення координованої ринкової політики, включаючи узгодження стратегії ціноутворення й збутової політики. Такі угоди можуть бути оформлені у вигляді картелю, що припускає тимчасову співпрацю, зниження витрат на маркетинг, використання ефекту масштабу</p>
Поступової втрати конкурентних переваг	<p>Фаза характеризується реактивною маркетинговою орієнтацією, яка виявляється у вилученні максимуму з тих продуктів, що були згенеровані на попередньому етапі. Компанія живе короткостроковими інтересами та досягненням близьких цілей. При цьому, організація може дозволити собі ріст в обсягах продажу та прибутку, відбувається впровадження нових проектів при погодженні корпоративних та індивідуальних цілей.</p> <p>У порівнянні зі станом конкурентоспроможності на стадії продуктивного розвитку, організація набуває оманливої ілюзії, що всі найкращі моменти попередньої фази будуть тривати вічно.</p> <p>Якщо компанія залучилась підтримкою інвесторів, наростила свій акціонерний капітал, то для неї цілком можливе повернення до продуктивної фази конкурентоспроможності</p> <p>Конкуренти вважають підприємство ще достатньо сильним суперником, але насправді організація починає поступово втрачати гнучкість. Маючи стабільну позицію на ринку, намічається негативна динаміка обсягів продажу. Домінують рішення, зорієнтовані на короткострокову прибутковість. Активізуються інвестиційні процеси але при мінімізації ризику. Відчувається обережність до експериментальних рішень і, як наслідок, зниження планки темпів зростання, захоплення нових сегментів і/або ринків та технологій. Як правило, будь-які інновації в товарах, послугах або процесах швидко відтворюються конкурентами й надприбутки діляться між численними ринковими суперниками.</p> <p>Навіть у тому випадку, якщо зростання компанії триває, її реальна прибутковість у більшості випадків знижується</p>	Звуження сегменту	<p>Обрати «революційну» модель змін шляхом застосування господарського реінжинірингу (фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів, в результаті якого має відбутись різке (на порядок) зростання конкурентоспроможності</p>

Ретроградності

Фаза ретроградності характеризує подальше скорочення потенційних можливостей, недостатньо внутрішніх інновацій, відставання та повернення до вихідних конкурентних позицій. На цьому етапі найчастіше відбувається злиття та поглинання з метою утримання стану конкурентоспроможності

Зменшення
частки
ринку

Здійснення венчурних інвестицій.
Підвищення ролі інноваційної діяльності, створення в рамках більших компаній інноваційних фірм, зорієнтованих на виробництво й самостійне просування на ринках нових виробів і технологій

Методика виділення фаз життєвого циклу конкурентоспроможності організації дозволяє більш повно оцінити стан конкурентоспроможності підприємства та перспективи його подальшого розвитку.

Під можливостями розвитку слід розуміти потенційно-існуючі економічні реалії, що виступають наслідками діяльності господарських суб'єктів, а їх активна реалізація дозволяє отримати кількісно-більші та якісно-кращі господарські результати.

Попри достатню інформативність показника ринкових часток більш цінним моментом у проведенні аналізу конкурентоспроможності виступає не сама частка, а більше оцінка її динаміки. Засобами факторного аналізу можливо розкласти динаміку на позитивні й негативні складові. Фактори, що забезпечують зростання частки, визначають сферу пошуку довгострокових конкурентних переваг, а фактори, що сприяють зменшенню, містять недоліки обраної конкурентної стратегії.

Крім запропонованих нами шляхів розвитку конкурентоспроможності мають право на існування і інші, що передбачатимуть генерування синергічного ефекту. А вибір підприємством одного або декількох варіантів розвитку визначається в першу чергу його інтересами, результатами економічного обґрунтування, конкурентною кон'юнктурою, правовими підставами, фінансовими можливостями, результатами аналізу переваг і недоліків схем розвитку й ін.

Висновки. Розвиток конкурентоспроможності підприємства не можливий без переходу з вихідного стану до нового, бажаного. Відповідаючи достатньо тривалий період одній стадії розвитку, підприємство наражається на ризик стагнації (застою), що автоматично призводить до поступової втрати конкурентних переваг та займаних конкурентних позицій.

Запропонована концепція життєвого циклу конкурентоспроможності підприємства передбачає виділення п'яти фаз розвитку конкурентоспроможності: фази формування конкурентоспроможності,

продуктивної, результативної, фази поступової втрати конкурентних переваг та ретроградної. Перехід між фазами характеризується кризовими явищами, що виступають з одного боку джерелом небезпеки діяльності підприємства, а з іншого - новими можливостями розвитку його конкурентоспроможності. У разі успішного подолання кризи, конкурентоспроможність підприємства переходить до наступної фази свого розвитку, у протилежному випадку достатньо ймовірним є повернення підприємства на крок назад. Визначення фази конкурентоспроможності дозволяє обрати підприємству оптимальні напрями її подальшого розвитку та більш ґрунтовно підійти до розробки стратегії конкурентної боротьби.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга - С-Пб: «Питер», 2000 г. – 652 с.
2. Спіріна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства// Актуальні проблеми економіки, №8, 2004, С.176-179
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА – М, 2000. – 723 с.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. — 2-е изд. испр. и доп. М.: „Гном-пресс”, 1998. — 671 с.
5. Porter R. Cases in Competitive Strategy. New York : Free Press, 1983. – 338 с.