

УДК 658.011.4

Захаров В. А.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

У статті проведено аналіз конкурентного середовища промислового підприємства, визначено фактори його впливу на операційний менеджмент промислового підприємства. Узагальнено класифікаційні ознаки та види конкурентного середовища, досліджено їх взаємозв'язок з операційним менеджментом промислового підприємства. Запропоновано визначення конкурентного середовища операційного менеджменту промислового підприємства.

Ключові слова: операційний менеджмент, операційна система, промислове підприємство, конкурентне середовище, фактори конкурентного середовища.

Постановка проблеми. Сучасний досвід провідних промислових підприємств свідчить про те, що недооцінка в умовах ринку операційного менеджменту в підприємницькій діяльності, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення часто приводить до значних, нічим не виправданих економічних втрат, втрати конкурентних переваг, зрештою, банкрутства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підвищення конкурентоспроможності операційного менеджменту промислового підприємства роз-

глядали у своїх працях Р.Б. Чейз, Р.Ф. Якобс, Н.Дж. Еквілайн, М. Мескон та інші вчені.

Проблемами конкурентоспроможності, конкурентного середовища та факторів конкурентного середовища займались М. Портер, А. Чандлер, Ф. Котлер, Х. Такеучі, Х. Кобоясі, Р. Фатхутдінов, В.С. Марцин, О.В. Дикий, Т.В. Футалота інші науковці.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Важливими проблемами є формування конкурентного середовища промислового підприємства та визначення факторів конкурент-

ного середовища, які впливають на операційний менеджмент. Вирішення цих проблем дасть змогу визначити конкурентні переваги промислового підприємства для успішної діяльності на ринку.

Мета статті полягає в аналізі конкурентного середовища промислового підприємства, визначенні факторів його впливу на операційний менеджмент промислового підприємства, узагальненні класифікаційних ознак конкурентного середовища, пропозиції визначення конкурентного середовища операційного менеджменту промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз поглядів різних авторів на визначення поняття «конкурентне середовище» представлений в табл. 1.

Виходячи з аналізу визначення поняття «конкурентне середовище», проведеного в табл. 1, можемо зробити висновок, що ці визначення мають спільні риси, а саме конкурентне середовище підприємства розглядається як умови, в яких взаємодіють суб'єкти ринку між собою задля впливу на ринок. Також можна узагальнити, що конкурентне середовище підприємства – це сукупність факторів зовнішнього середовища та суб'єктів ринку, які впливають на діяльність цього підприємства й спонукають його шукати більш вигідні умови виробництва та реалізації товарів (послуг).

Найпоширенішим інструментом систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок та підприємство, оцінювання ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на цьому ринку є модель п'яти сил конкуренції М. Портера [2].

Згідно з класичною моделлю М. Портера конкурентне середовище підприємства формується під впливом таких конкурентних сил, як суперництво між конкурентами однієї галузі; конкуренція з боку товарів, які виробляються підприємствами інших галузей, є заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможними за ціною; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні можливості та торговельні спроможності постачальників; економічні можливості та купівельні спроможності покупців [2].

В моделі М. Портера значення впливу кожного фактору конкурентного середовища змінюються від ринку до ринку, визначають ціни, витрати, обсяги капіталовкладень у виробництво, збут продукції та прибутковість підприємства. Постачальники та покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток підприємства. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки

конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, наукові дослідження) або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит та обмежує ціну, яку підприємство може запропонувати за свій товар. Щодо вхідних бар'єрів дія чинників, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних та потенційних конкурентів, а з іншого боку, перешкодами для входу на ринок [2].

Ця концепція продовжила свій розвиток в моделі факторів зовнішнього середовища так вчених, як К. Боумен та М. Мексон, які виділяють елементи зовнішнього середовища, що впливають на підприємство на макrorівні та мікрорівні, розрізняючи макросередовище й мікросередовище впливу. А. Томпсон та А. Стрікленд виділяють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які дають змогу визначити базові процедури формування стратегії підприємства.

Макросередовище (загальне оточення) буде продовжувати розвиватись та ускладнюватись, що спричиняє постійні динамічні зміни всередині конкурентного середовища підприємства. Мікросередовище (оперативне середовище) охоплює фактори, які безпосередньо впливають на конкурентне середовище підприємства. До основних факторів мікросередовища належать ті, що формують бажання підприємств переглянути свої стратегічні цілі та підпорядкувати їх єдиним стандартам та політиці структури, до якої вони прагнуть приєднатися, або володіти таким ексклюзивним потенціалом, який відсутній у конкурентів, зокрема вдалим місцем розташування промислового підприємства, постачальниками, споживачами, інноваційними технологіями у виробництві, прогресивними методами управління виробництвом [4].

Серед внутрішніх факторів підприємства можна виділили також професійний ріст персоналу, набуття навичок, формування цінності роботи, командне вирішення тих чи інших питань підприємства, оптимізацію бізнес-процесів (виробничих процесів), підвищення трудової та виробничої дисципліни, підвищення продуктивності праці, рівень внутрішньої конкурентоспроможності, прагнення підприємства до диверсифікації діяльності, робочий потенціал, постачальників, споживачів [7].

Підприємства в рамках конкурентного середовища розглядаються не самі по собі, а з урахуванням всієї сукупності відносин та інформаційних потоків, що пов'язують їх між собою, щоби не тільки вижити, але й ефективно діяти на ринку. Кожне підприємство має враховувати не

Таблиця 1

Погляди різних авторів на визначення поняття «конкурентне середовище»

| № | Автор | Визначення |
|---|----------------------------|---|
| 1 | М.Е. Портер [2, с. 92] | Результат та умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва та можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. |
| 2 | Т.А. Дяченко [1, с. 204] | Середній ступінь привабливості цього ринку для діючих підприємств на ньому щодо можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них. |
| 3 | О.А. Хвостенко [9, с. 168] | Сукупність активно діючих суб'єктів та чинників, які виникають у суспільно економічному житті країни, перебувають поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства та можуть впливати на стан його внутрішнього середовища. |
| 4 | Ю.Б. Іванов [2, с. 92] | Певні умови, за яких виробники товарів та послуг ведуть боротьбу за споживача постачальника й відповідне положення на ринку. |
| 5 | С.С. Ніколенко [7, с. 208] | Суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії щодо забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства. |

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1; 2; 7; 9]

тільки власні цілі та внутрішні можливості, але й зовнішні, що об'єктивно склалися як умови конкурентного середовища, які постійно змінюються та відбуваються в рамках певного періоду часу [5].

Для кожної галузі формується власне конкурентне середовище, а вплив на операційний менеджмент промислового підприємства може бути різним. Саме тому підприємство має правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь, в якій воно функціонує, щоби виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоспроможність.

Конкурентне середовище промислового підприємства неможливо відділити від поняття ринку. Оскільки ринок водночас може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, узагальнена класифікація конкурентного середовища за різними ознаками щодо операційного менеджменту промислового підприємства представлена в табл. 2.

На основі проведеного аналізу в табл. 2 можна зробити висновок, що залежно від класифікаційних ознак вплив факторів конкурентного середовища на операційний менеджмент промислового підприємства залежить від типу конкурентного середовища. Також залежно від різних особливостей операційного менеджменту промислового підприємства вплив факторів конкурентного середовища буде відповідати сфері діяльності (об'єкту купівлі), територіальній ознаці діяльності операційної системи, місцю на ринку тощо. З огляду на це вплив та взаємодія операційного менеджменту промислового підприємства з факторами конкурентного середовища також будуть змінюватись.

Виходячи з проведеного аналізу поняття «конкурентне середовище», впливу конкурентних сил в конкурентному середовищі, відзначаємо, що модель Портера та інших авторів узагальнена та не враховує низку факторів, які фактично впливають на операційний менеджмент промислового підприємства. На основі проведеного аналізу пропонуємо схему впливу конкурентних сил (факторів конкурентного середовища підприємства) на

операційний менеджмент промислового підприємства, яка представлена на рис. 1.

До факторів зовнішнього середовища операційного менеджменту промислового підприємства належать:

1) державна політика (вплив держави на конкурентоспроможність операційного менеджменту підприємства може здійснюватися через політику держави (податкову, фінансову, законодавчу, економічну, соціальну тощо), а також через форму власності (підприємство може частково або повністю перебувати в державній власності);

2) міжнародне становище (можливість промислового підприємства виходити на міжнародні ринки, доступність ресурсів та світових досягнень науки, світова економічна ситуація, можливість інтегруватися до світової спільноти);

3) постачальники (впливають на вхід промислового підприємства через якість та ціну сировини, матеріалів, енергоресурсів);

4) ринок праці (впливає на вхід промислового підприємства через наявність на ринку достатньої кількості необхідних працівників відповідної кваліфікації);

5) капітал (впливає на вхід промислового підприємства через наявність в зовнішньому середовищі необхідних засобів праці (устаткування, будівель, фінансових ресурсів) для виробництва продукції);

6) ринок (впливає на вихід промислового підприємства через потреби споживачів (яку продукцію, в якій кількості, якої якості, за якою ціною вони можуть і хочуть придбати); через продукцію конкурентів (якість, ціна, кількість, собівартість та номенклатура продукції у конкурентів));

7) науково-технічний прогрес (впливає на всі елементи промислового підприємства через новітні інноваційні технології, інноваційні матеріали, устаткування, які можуть бути використані у виробництві, інноваційну продукцію, яка більш конкурентоспроможна).

До факторів внутрішнього середовища операційного менеджменту промислового підприємства належать:

Таблиця 2

Узагальнена класифікація конкурентного середовища

| Класифікаційна ознака | Види конкурентного середовища | Операційний менеджмент промислового підприємства |
|-------------------------------------|--|---|
| Об'єкт купівлі | конкурентне середовище товарів | Вплив факторів конкурентного середовища на операційний менеджмент здійснюється через сферу діяльності підприємства, зокрема виробництво товарів, надання послуг, науково-технічні розробки, фінансову діяльність. |
| | конкурентне середовище послуг | |
| | конкурентне середовище інформації | |
| | конкурентне середовище науково-технічних розробок | |
| | конкурентне середовище капіталів | |
| Територіальна ознака | світове конкурентне середовище | Вплив факторів конкурентного середовища на операційний менеджмент підприємства залежить від рівня економічної діяльності (макрорівень, мезорівень, мікрорівень). |
| | міжнародне конкурентне середовище | |
| | національне конкурентне середовище | |
| | міжрегіональне конкурентне середовище | |
| | регіональне конкурентне середовище | |
| | міжрайонне конкурентне середовище | |
| | районне конкурентне середовище | |
| | місцеве (локальне) конкурентне середовище | |
| конкурентне середовище підприємства | | |
| Модель конкуренції на ринку | конкурентне середовище досконалої конкуренції | Вплив факторів конкурентного середовища на операційний менеджмент підприємства залежить від моделі конкуренції на ринку. |
| | конкурентне середовище чистої конкуренції | |
| | конкурентне середовище олігополії | |
| | конкурентне середовище монополістичної конкуренції | |

Джерело: складено автором за джерелами [2; 4; 5; 8]



Рис. 1. Конкурентне середовище операційного менеджменту промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

1) працівники (безпосередньо або побічно зайняті у виробництві продукції промислового підприємства);

2) устаткування (наявність на підприємстві необхідного устаткування, його стан та виробничі можливості);

3) система планування й управління (процедури та інформація, що використовуються менеджерами в процесі експлуатації операційної системи);

4) матеріали та комплектуючі (використовуються для виробництва продукції на підприємстві (наявність у необхідній кількості та якості));

5) організація виробництва (охоплює етапи виробництва продукції та послуг, стан організації виробництва, наявність вузьких місць, втрат часу, здатність підприємства використовувати та впроваджувати сучасні концепції організації виробництва та управління ним);

6) фінансовий стан (фінансове становище підприємства, здатність підприємства своєчасно виділяти кошти на все необхідне для забезпечення виробництва продукції, здатність витратити додаткові кошти на модернізацію чи впровадження інновацій);

7) інновації (в умовах конкурентного середовища активна інноваційна діяльність підприємств дедалі більше визначає його стійкість до факторів конкурентного середовища).

Висновки. Виходячи з проведеного аналізу конкурентного середовища операційного менеджменту промислового підприємства та визначення факторів конкурентного середовища, пропонуємо таке визначення: конкурентне середовище операційного менеджменту промислового підпри-

ємства – це об’єднання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які активно взаємодіють з промисловим підприємством та під дією яких формуються її вхід (матеріальна база, робочі кадри, технології виробництва, ресурси) та вихід (готова продукція, робота, послуги) в операційну систему підприємства.

В сучасних умовах ринкової економіки промислове підприємство може успішно протистояти негативному впливу різних факторів конкурентного середовища, забезпечувати свій розвиток лише за наявності стійких конкурентних переваг.

Промислове підприємство функціонує у конкурентному середовищі, всі фактори якого справляють певний вплив на це підприємство. Рівень стійкості до факторів конкурентного середовища промислового підприємства залежить від стану операційного менеджменту, розробленої стратегії розвитку, поставлених цілей, рівня інвестиційної привабливості, ступеня використання інноваційних досягнень у виробництві та управлінні. Сьогодні в Україні залишилось мало промислових підприємств, які справді витримують вплив факторів конкурентного середовища та здатні конкурувати на світовому ринку. Це відбувається через брак коштів на технічне оновлення (інновації) підприємств, підвищення кваліфікації працівників, отже, відсутність стимулу до підвищення продуктивності праці. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, створення умов та врахування факторів, які можуть сприяти ефективній конкуренції на світовому ринку, мають стати головними пріоритетами державної конкурентної політики.

Список використаних джерел:

1. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 203–208.
2. Захаров В.А. Конкурентне середовище операційної системи промислового підприємства. *Управління розвитком* : зб. наук. ст. № 22 (119). Харків : вид. ХНЕУ, 2011. С. 88–95.
3. Іванова В.Й., Тімонін О.М., Ларіна К.В. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. Ч. 2. Харків : вид. ХНЕУ, 2011. 160 с.
4. Михальчук Л.В., Батуріна І.В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 3 (69). С. 152–156.
5. Кучмії І.Г. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств та його наслідки. *Збірник ВНАУ*. 2010. № 6. С. 73–75.
6. Ніколенко С.С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір* : зб. наук. пр. № 60. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. С. 207–219.
7. Петровська І.П. Конкурентне середовище та конкурентні дії на ринку України. *Збірник наукових праць*. Київ, 2012. С. 52–56.
8. Хейзер Дж. Операционный менеджмент / пер. с англ. 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 1056 с.
9. Хвостенко О.А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 166–173.
10. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент / пер. с англ. 8-е изд. Москва : Вильямс, 2006. 704 с.

Захаров В. А.

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

**КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Резюме

В статье проведен анализ конкурентной среды промышленного предприятия, определены факторы ее влияния на операционный менеджмент промышленного предприятия. Обобщены классификационные признаки и виды конкурентного окружения, исследована их взаимосвязь с операционным менеджментом промышленного предприятия. Предложено определение конкурентной среды операционного менеджмента промышленного предприятия.

Ключевые слова: операционный менеджмент, операционная система, промышленное предприятие, конкурентное окружения, факторы конкурентного окружения.

Zakharov V. A.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**COMPETITIVE ENVIRONMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE
AND ITS INFLUENCE ON OPERATIONAL MANAGEMENT**

Summary

The article analyzes the competitive environment of the industrial enterprise and determines the factors of its influence on the operational management of the industrial enterprise. The classification marks and types of competitive environment are generalized; their interrelation with the operational management of the industrial enterprise is researched. The proposed definition of a competitive environment for operational management of an industrial enterprise.

Keywords: operational management, operating system, industrial enterprise, competitive environment, factors of competitive environment.