

**УДК 658.011.4**

**Тематичний розділ: Економіка та управління підприємствами**

**Захаров В.А.**

старший викладач кафедри менеджменту, логістики та економіки  
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

## **КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

В статті проведено аналіз конкурентного середовища промислового підприємства та 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. Запропоноване 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, що недооцінка в умовах ринку операційного менеджменту в підприємницькій діяльності, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення часто призводить до значних, нічим не виправданих економічних втрат, втрати конкурентних переваг і в кінцевому рахунку до банкрутства.

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

розглядали в своїх працях наступні вчені та науковці: Р.Б. Чейз , Р.Ф. Якобс , Н. Дж. Еквілайн , М. Мескон та інші.

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

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Важливою проблемою є формування конкурентного середовища промислового підприємства та визначення факторів конкурентного середовища, які впливають на операційний менеджмент. Вирішення цих проблем дозволить визначити конкурентні переваги для промислового підприємства для успішної дії на ринку.

**Мета статті.** Головною метою статті є аналіз конкурентного середовища промислового підприємства та визначення факторів його впливу на операційний менеджмент промислового підприємства. Узагальнити класифікаційні ознаки конкурентного середовища та запропонувати визначення конкурентного середовища операційного менеджменту промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз поглядів різних авторів на визначення поняття «конкурентне середовище» представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Погляди різних авторів на визначення поняття «конкурентне середовище»

№	Автор	Визначення
1	М.Е. Портер [2, с.92]	це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію
2	Т.А. Дяченко [1, с. 204]	середній ступінь привабливості даного ринку для діючих підприємств на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них
3	О.А. Хвостенко [9 с.168]	це сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища

4	Ю.Б. Іванов [2 с. 92]	це певні умови, в котрих виробники товарів і послуг ведуть боротьбу за споживана постачальника і відповідне положення на ринку
5	С.С. Ніколенко [7, с. 208]	це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами [1, 2, 7, 9]

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

Найбільш розповсюджений інструмент для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок і підприємство, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному 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 [2]: суперництво між конкурентами однієї галузі; конкуренція з боку товарів, що виробляються підприємствами інших галузей, і що є заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників; економічні можливості та купівельні спроможності покупців [2].

У моделі М. Портера значення впливу кожного з факторів конкурентного середовища змінюються від ринку до ринку і визначають ціни, витрати, обсяги капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість підприємства. Постачальники і 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 і обмежує ціну, яку підприємство може запропонувати за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів, дія чинників, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з другого - перешкодами для входу на ринок [2].

Дана концепція продовжила свій розвиток в моделі факторів зовнішнього середовища так вчених, як К. Боумена та М. Мексона, які виділяють елементи зовнішнього середовища, що впливають на підприємство на макрорівні і мікрорівні, розрізняючи макросередовище і мікросередовище впливу. А. Томпсон і А. Стрікленд виділяють фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які дозволяють визначити базові процедури формування стратегії підприємства.

Макросередовищі (загальне оточення) буде продовжувати розвиватися і ускладнюватися, 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, відносяться ті, що формують бажання підприємств переглянути свої стратегічні цілі і підпорядкувати їх єдиним політиці та стандартам структури, до якої вони прагнуть приєднатися, або навпаки володіти таким ексклюзивним потенціалом, який відсутній у конкурентів, а саме: вдале місце розташування промислового підприємства; постачальники, споживачі, інноваційні технології в виробництві, прогресивні методи управління виробництвом та інше [4].

Серед внутрішніх факторів підприємства можна виділили також професійний ріст персоналу, набуття навичок, формування цінності роботи, командне вирішення тих чи інших питань підприємства, оптимізація бізнес (виробничих) процесів, підвищення трудової та виробничої дисципліни, підвищення продуктивності праці; рівень внутрішньої конкурентоспроможності, прагнення

підприємства до диверсифікації діяльності, робочого потенціалу, постачальників, споживачів [7].

Підприємства в рамках конкурентного середовища розглядаються не самі по собі, а з урахуванням всієї сукупності відносин й інформаційних потоків, що пов'язують їх між собою, щоб не тільки вижити, а й ефективно діяти на ринку. Кожне підприємство повинно враховувати не тільки власні цілі і внутрішні можливості, а й зовнішні, що об'єктивно склалися як умови конкурентного середовища, які постійно змінюються й відбуваються в рамках певного періоду часу [5].

Для кожній галузі формується власне конкурентне середовище і вплив на операційний менеджмент промислового підприємства може бути різний. А саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь, в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоспроможність.

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

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: виробництво товарів, надання послуг, науково-технічні розробки, фінансова діяльність та інше.
	конкурентне середовище послуг;	
	конкурентне середовище інформації;	
	конкурентне середовище науково-технічних розробок;	
	конкурентне середовище капіталів;	
	конкурентне середовище трудових ресурсів.	
	світове конкурентне середовище;	Вплив факторів конкурентного середовища на операційний менеджмент підприємства в
	міжнародне конкурентне середовище;	
	національне конкурентне середовище;	

Територіальна ознака	міжрегіональне конкурентне середовище;	залежить від рівня економічної діяльності: макrorівень, мезорівень, мікрорівень.
	регіональне конкурентне середовище;	
	міжрайонне конкурентне середовище;	
	районне конкурентне середовище;	
	місцеве (локальне) конкурентне середовище;	
	конкурентне середовище підприємства.	
За моделями конкуренції на ринку	конкурентне середовище досконалої конкуренції;	Вплив факторів конкурентного середовища на операційний менеджмент підприємства залежить від моделі конкуренції на ринку.
	конкурентне середовище чистої;	
	конкурентне середовище олігополії;	
	конкурентне середовище монополістичної конкуренції.	

Джерело: складено автором за[2,4,5,8]

На основі проведеного аналізу в таблиці 2 можна зробити наступний висновок, що в залежності від класифікаційних ознак вплив факторів конкурентного середовища на операційний менеджмент промислового підприємства залежить від типу конкурентного середовища. Також в залежності від різниці особливостей операційного менеджменту промислового підприємства вплив факторів конкурентного середовища буде відповідати: сфері діяльності (об'єкту купівлі); від територіальних ознак діяльності операційної системи; місця на ринку та інші. Виходячи з цього вплив і взаємодія операційного менеджменту промислового підприємства з факторами конкурентного середовища також буде змінюватися.

Виходячи з проведеного аналізу поняття «конкурентне середовище», впливу конкурентних сил в конкурентному середовищі треба виділити, що модель Портера та інших авторів узагальнена і не враховує ряд факторів, які фактично впливають на операційний менеджмент промислового підприємства. На основі проведеного аналізу автор пропонує схему впливу конкурентних сил (факторів конкурентного середовища підприємства) на операційний менеджмент промислового підприємства, представлено на рис. 1.

## Конкурентне середовище промислового підприємства



Джерело: авторська розробка

Рис. 1. Конкурентне середовище операційного менеджменту промислового підприємства.

До факторів зовнішнього середовища операційного менеджменту промислового підприємства відносяться:

1. Державна політика – вплив держави на конкурентоспроможність операційного менеджменту підприємства може здійснюється через політику держави (податкову, фінансову, законодавчу, економічну, соціальну та інше), також через форму власності (підприємство може частково, або повністю знаходиться у 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 і ціну сировини, матеріалів, енергоресурсів.

4. Ринок праці – впливає на вхід промислового підприємства через наявність на ринку в достатньої кількості необхідних працівників відповідної кваліфікації.

5. Капітал – впливає на вхід промислового підприємства через наявність в зовнішнім 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 і 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 відносяться:



1. Працівники – що безпосередньо або побічно зайнята у виробництві продукції промислового підприємства;

2. Устаткування – наявність на підприємстві необхідного устаткування, його стан та виробничі можливості;

3. Система планування й управління - це процедури і інформація, що використовуються менеджерами в процесі експлуатації операційної системи.

4. Матеріали й комплектуючі – що використовується для виробництва продукції на підприємстві (наявність у необхідній кількості і 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 і управління виробництвом;

6. Фінансовий стан – фінансове становище підприємства, здатність підприємства своєчасно виділяти кошти на все не обхідне 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 стійкість його до факторів конкурентного середовища.

**Висновки і пропозиції.** Виходячи з проведеного аналізу конкурентного середовища операційного менеджменту промислового підприємства та визначення факторів конкурентного середовища запропоновано наступне визначення:

Конкурентне середовище операційного менеджменту промислового підприємства – це об'єднання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які активно взаємодіють з промисловим підприємством і 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, усі 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. На сьогодні в Україні лишилося мало промислових підприємств, які дійсно витримують вплив факторів конкурентного середовища та здатні конкурувати на світовому ринку. Це відбувається через брак коштів на технічне оновлення (інновації) підприємств, підвищення кваліфікації працівників, а з цього відсутність стимулу до підвищення продуктивності праці. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, створення умов і 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. Х.: Вид. ХНЕУ. 2011. – № 22(119). С. 88-95
3. В.Й. Іванова, О.М. Тімонін, К.В. Ларіна., Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навчальний посібник Ч.2, Харків : вид. ХНЕУ. 2011. 160 с.

4. Михальчук Л.В., Батурина І.В., Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69) С. 152-156
5. Кучмій І.Г., Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств та його наслідки. Збірник ВНАУ. В. 2010. № 6. С. 73–75.
6. Ніколенко С.С., Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. Економічний простір : зб. наук. пр. Д. : ПДАБА. 2012. № 60. С. 207–219.
7. Петровська І.П., Конкурентне середовище та про конкурентні дії на ринку України. Збірник наукових праць. К. 2012. С. 52–56.
8. Хейзер Дж., Операционный менеджмент: пер. с англ. 10-е изд., СПб.: Питер. 2015. 1056 с.
9. Хвостенко О.А., Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5. С. 166–173.
10. Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе., Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. 8-е изд.: М. : Издательский дом «Вильямс». 2006. 704 с.

**Захаров В.А.**

старший преподаватель кафедры менеджмента, логистики и экономики  
Харьковского национального экономического университета им. С. Кузнеця

## **КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Резюме**

В статье проведен анализ конкурентного окружения промышленного предприятия и определены факторы его влияния на операционный менеджмент промышленного предприятия. Обобщены классификационные признаки и виды конкурентного окружения, исследованы 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.**

Senior Lecturer of the Department of Management, Logistics and Economics  
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.