
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 339.187.6:005.332.4

Ю. І. Опанасюк, аспірант

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ЛІЗИНГОВОЇ КОМПАНІЇ**

Анотація. *Визначено цільові орієнтири та принципи управління конкурентоспроможністю організації на основі виокремлення її складових. Досліджено механізм взаємодії продукційно-виробничої, рекрутингової й інвестиційної конкурентоспроможності лізингової компанії, обґрунтовано завдання управління їхніми рівнями, орієнтованими на досягнення стратегічної конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність організації, принципи управління конкурентоспроможністю, складові конкурентоспроможності.*

Ю. И. Опанасюк, аспирант

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ**

Аннотация. *Определены целевые ориентиры и принципы управления конкурентоспособностью организации на основе выделения ее составляющих. Исследован механизм взаимодействия производственно-производственной, рекрутинговой и инвестиционной конкурентоспособности лизинговой компании, обоснованы задачи управления их уровнями, ориентированными на достижение стратегической конкурентоспособности.*

Ключевые слова: *конкурентоспособность организации, принципы управления конкурентоспособностью, составляющие конкурентоспособности.*

Yu. I. Opanasiuk, postgraduate student

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF LEASING COMPANY COMPETITIVENESS MANAGEMENT

Abstract. *Some targets and principles of a company's competitiveness management are defined on the basis of its components differentiation. The mechanism of the production and manufacturing, recruitment and investment competitiveness interaction of a leasing company is investigated, their levels management goals are substantiated, which are focused on achieving strategic competitiveness.*

Keywords: *competitiveness of the organization, principles of competitiveness management, the competitiveness components.*

Актуальність проблеми управління конкурентоспроможності організації зумовлена постійним зростанням інтенсивності конкуренції на усіх без винятку ринках і життєвою необхідністю збереження досягнутих конкурентних результатів. Це перманентне завдання стоїть перед кожним суб'єктом ринку, що намагається продовжити свою діяльність. Управління конкурентоспроможністю у своїй основі має стратегічну мету її підвищення, це природне бажання, пов'язане із перспективним зростанням обсягів діяльності, збільшенні ринкової частки організації і, як наслідок, ростом результативних фінансових показників. Але зростання не може бути безальтернативним. Тактичні цілі мають підтримувати досягнення стратегічної цілі, але їх вектор може мати тимчасово інший напрям. Це зумовлює необхідність розроблення концептуальних підходів до управління конкурентоспроможності як системи, що забезпечує її зростання на основі управлінських рішень, які відповідають поточній конкурентній ситуації на ринку.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Постановка проблеми. Відомий сучасний англійський вчений Ендрю Петтігрю, досліджуючи фактори конкурентоспроможності, виходив з позицій існування пріоритетного каузального зв'язку між конкурентним положенням організації і змінами її стратегії. Причому головною умовою конкурентного успіху він вважав ефективне управління трудовими ресурсами. Здійснені вченим дослідження великого масиву прикладної інформації щодо положення підприємств у конкурентному середовищі довели правильність його наукової гіпотези. Підприємства, що діяли в подібних економічних, політичних і інституціональних умовах, мали суттєві відмінності в показниках порівняльної ефективності. У результаті було доведено існування стійкого зв'язку між здатністю підприємства до змін і навчання з довгостроковою ефективністю його діяльності, а, отже, і конкурентоспроможністю. З цього випливає, що конкурентоспроможність організації є об'єктом управління, який, відчуваючи на собі суттєвий вплив зовнішнього середовища, може нівелювати або посилювати його в результаті цілеспрямованих управлінських дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існуючи численні публікації, присвячені дослідженню конкурентоспроможності, базуються на різних, іноді протилежних позиціях щодо розумінні самої суті конкурентоспроможності. Не маючи можливості її ретельного викладення, зупинимось на положеннях, які перестали бути дискусійними, зокрема:

- конкурентоспроможність організації має відносний характер, яке застосовується в середовищі діючих конкурентів;
- конкурентоспроможність є наслідком реалізації системи конкурентних переваг організації;
- динаміка конкурентоспроможності є кількісною характеристикою конкурентного положення суб'єктів даного ринку, зростання якої у одного з конкурентів зумовлює зниження в іншого.

Інші важливі проблеми – види конкурентоспроможності, показники виміру, методи оцінювання та інші, залишаються дискусійними. Що стосується управління конкурентоспроможністю організації, то дана проблема ще не стала предметом обговорення. Здебільшого в наукових і прикладних дослідженнях, навчальній літературі її ототожнюють з підвищенням, а існуючі посилання на управління залишаються декларативними. Так, в одній із небагатьох публікацій, що у своїй назві має словосполучення «управління конкурентоспроможністю» [1], концептуальні основи зазначеної проблеми взагалі не розглядаються, а досліджуються лише інструменти управління – товарний асортимент, ціна, просування товарів тощо.

Постановка завдання. Зміст даного дослідження спрямовано на визначення цілей та принципів управління конкурентоспроможністю організації, підпорядкованих меті зростання при диференційованій інтенсивності і поточній спрямованості управлінських дій, що враховують галузеві особливості діяльності суб'єктів ринку.

Виклад основного матеріалу. Зростання конкурентоспроможності організації не може мати постійного характеру не лише з огляду на динамічне конкурентне середовище. Кожна організація визначає свою тактику, яка враховує внутрішні можливості та власні конкурентні завдання. Так, вона може дотримуватись цілі стабілізації конкурентоспроможності за умов:

- обмеження ресурсів для подальшого зростання;
- незацікавленості у посиленні інтенсивності конкурентного впливу в умовах високого динамізму зовнішнього середовища;
- високої ризикованості посилення конкурентного становища в оточенні більш потужних суперників;
- загрози введення антимонопольних санкцій при подальшому зміцненні конкурентної позиції на ринку;
- небажаності виходу з ринку конкурентів, які створюють бар'єри для появи нових конкурентів із невизначеними конкурентними ознаками.

За певних обставин організація може переслідувати тактичну ціль зниження своєї конкурентоспроможності:

- задля накопичення необхідних для стратегічного прориву ресурсів;
- при вирішенні завдання дезінформації конкурентів про свої стратегічні наміри;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

- за умов високої тимчасової ризикованості ведення бізнесу у даному сегменті чи ринку в цілому.

Цілеорієнтація управління конкурентоспроможністю організації не обмежується лише вибором напрямку зміни її рівня. Виявлена багатогранність поняття конкурентоспроможності, що реалізується у виокремленні продуктово-виробничої, інвестиційної і рекрутингової конкурентоспроможності, зумовлює більш складну конфігурацію цільових орієнтирів розвитку. Вона має врахувати об'єктивні протиріччя інтересів учасників організації, які відображаються у названих детермінантах.

Зауважимо, що зазначені складові(детермінанти) комплексної конкурентоспроможності (Кк) мають загальноорганізаційний характер, але у прикладному форматі враховують галузеві особливості.

Продукційно-виробнича (Кп) конкурентоспроможність лізингової компанії – це її здатність задовольняти попит споживачів лізингових послуг, витримуючи конкурентний вплив інших компаній, банків, підприємств-виробників, які здійснюють або можуть здійснювати лізингові операції в сегменті дії даної компанії.

Рекрутингова (Кр) конкурентоспроможність лізингової компанії відображає її здатність задовольняти потреби персоналу в оплаті та умовах праці у порівнянні з лізинговими компаніями та іншими організаціями-роботодавцями, де за профілем спеціалізації можуть працювати фахівці даної компанії.

Інвестиційна конкурентоспроможність ((Кі) лізингової компанії характеризує ступінь задоволення економічних інтересів її власників і визначає доцільність продовження або збільшення інвестування коштів у діяльність компанії на ринку лізингових послуг.

Взаємодія детермінант конкурентоспроможності основана на гіпотезі неможливості їх незалежної динаміки, що зумовлює комплексний каузальний характер управління продуктово-виробничою, інвестиційною і рекрутинговою конкурентоспроможністю (рис. 1.).

Приймаючи управлінські рішення щодо стимулювання одного компонентів комплексної конкурентоспроможності, слід враховувати, що його зростання буде обов'язково, але по-різному впливати на динаміку інших.

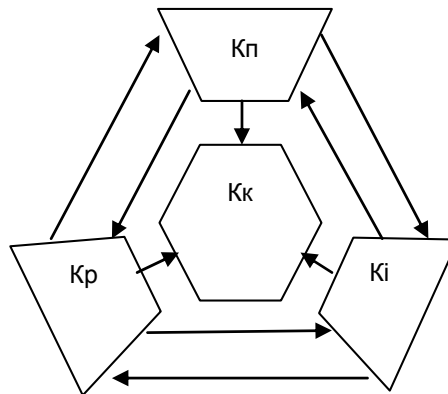


Рис. 1. Механізм взаємодії детермінант комплексної конкурентоспроможності організації

Зростання конкурентоспроможності лізингової компанії на одному з генеричних ринків за інших рівних умов позитивно вплине на динаміку комплексної конкурентоспроможності як результату арифметичного усереднення параметрів зазначених складових. Але взаємодія між складовими конкурентоспроможності, скоріш за все, буде мати як позитивний, так і негативний прояв.

Перевірка зазначеної гіпотези потребує вивчення характеру обопільного впливу складових конкурентоспроможності організації та умов його прояву. Для цього можна скористатись матричним методом оцінювання результатів такої взаємодії (табл. 1, 2, 3).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Таблиця 1

Зміст та характер взаємовпливу продукційно-виробничої і інвестиційної конкурентоспроможності організації

Характер впливу	Варіанти конфігурації	Зміст впливу	Характер умов впливу
Позитивний	Кп - Кі	Зростання концентрації зумовлює зниження витрат і росту Кі	Об'єктивний
	Кі - Кп	Зростання рентабельності створює передумови росту авансованого капіталу, обсягу діяльності і Кп	Об'єктивний
Негативний	Кп - Кі	Зростання обсягу діяльності за умови управлінського зниження ціни, рентабельності і Кі	Суб'єктивний
	Кі - Кп	Зростання рентабельності за умови управлінського підвищення ціни, зменшення обсягу діяльності і Кп	Суб'єктивний

Зміст таблиці 1 свідчить, що взаємовплив продукційно-виробничої і інвестиційної конкурентоспроможності організації має позитивний характер, що зумовлено дією об'єктивного причинно-наслідкового зв'язку між показниками обсягу і рентабельності діяльності, покладених в основу оцінювання даних складових конкурентоспроможності. Тобто зростання одного показника створює об'єктивні можливості для росту іншого.

Управлінський вплив може порушити таку динаміку. Це може бути зумовлено управлінським рішенням випереджаючого зростання одного елемента за рахунок іншого. Наприклад, за прийнятої стратегії компанії збільшити обсяг лізингового портфеля і розширити клієнтську базу на етапі становлення ринку лізингових послуг, тимчасове зниження інвестиційної конкурентоспроможності за рахунок зниження ціни послуг можна вважати виправданим. Але причиною порушення режиму позитивного взаємовпливу змін складових конкурентоспроможності може бути і не якісна управлінська діяльність компанії.

У табл. 2 представлено варіант негативного впливу динаміки однієї складової конкурентоспроможності на іншу, зумовлений недоліками управлінського процесу в компанії. Так, збільшення витрат на утримання персоналу (зростання Кр) за умови неефективної системи стимулювання викличе зростання операційних витрат, а, отже, і зниження інвестиційної конкурентоспроможності.

Таблиця 2

Зміст та характер взаємовпливу рекрутингової та інвестиційної конкурентоспроможності організації

Характер впливу	Варіанти конфігурації	Зміст впливу	Характер умов впливу
Позитивний	Кр - Кі	Зростання витрат на персонал зумовлює підвищення ефективності його роботи і росту Кі	Об'єктивний
	Кі - Кр	Зростання рентабельності створює передумови росту обсягу стимулювання персоналу і Кп	Об'єктивний
Негативний	Кр - Кі	Зростання витрат на персонал за умови неефективної системи стимулювання праці викличе зниження рентабельності і Кі	Суб'єктивний
	Кі - Кр	Зростання рентабельності, що не супроводжується збільшенням стимулюючих виплат і Кр може свідчити про неефективну систему стимулювання праці.	Суб'єктивний

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Об'єктивний позитивний характер взаємовпливу складових комплексної конкурентоспроможності підтверджується і аналізом динаміки продукційно-виробничої і рекрутингової конкурентоспроможності організації (табл. 3).

Таблиця 3

Зміст та характер взаємовпливу продукційно-виробничої і рекрутингової конкурентоспроможності організації

Характер впливу	Варіанти конфігурації	Зміст впливу	Характер умов впливу
Позитивний	Кп - Кр	Зростання витрат на персонал обумовлює підвищення ефективності його роботи і росту Кі	Об'єктивний
	Кр - Кп	Зростання рентабельності створює передумови росту обсягу стимулювання персоналу і Кп	Об'єктивний
Негативний	Кп - Кр	Зростання витрат на персонал за умови неефективної системи стимулювання праці викличе зниження рентабельності і Кі	Суб'єктивний
	Кр - Кп	Зростання рентабельності за рахунок управлінського зниження обсягу витрат на персонал і Кр при неефективній системі стимулювання праці.	Суб'єктивний

Так, зростання продукційно-виробничої конкурентоспроможності часто відбувається за рахунок зниження ціни послуги, що супроводжується зменшенням лізингової маржі, а отже, і рентабельності капіталу, яка визначає інвестиційну конкурентоспроможність компанії. З іншої сторони, зростання

продукційно-виробничої конкурентоспроможності буде сприяти посиленню впливу компанії на ринок, що зумовить можливість підвищення ціни послуги, а отже, і рентабельності. Крім того, за більшого обсягу лізингового портфеля проявляється ефект «кривої досвіду», що зумовлює відносно економію поточних витрат, а отже, і більшу рентабельність.

Вирішення завдань управління конкурентоспроможністю матиме системний, а тим самим – результативний характер, за умови створення відповідної методологічної бази. Її основу становлять принципи управління, які покликані зумовити цільові параметри розвитку конкурентоспроможності та її складових, напрями корпоративного регулювання усіх проявів конкурентних інтересів організації.

Принцип стратегічного зростання відображає суть цільової функції конкурентоспроможності організації, яка виявляється у реалізації інтересів учасників організації за умови надання споживачам необхідних товарів та послуг.

Зростання обсягів діяльності, рентабельності капіталу і соціальних виплат відображають рівень реалізації даних інтересів на основі компромісу між детермінантами конкурентоспроможності при зростаючій комплексній конкурентоспроможності організації. Розуміння неможливості зростання параметрів одних складових конкурентоспроможності зумовлює консенсус у визнанні недоцільності їх зниження у інших. Дія даного принципу не суперечить доцільності тимчасового стримування або навіть зниження конкурентоспроможності в певні проміжки часу.

Принцип збалансованості детермінантних рівнів конкурентоспроможності передбачає досягнення певного співвідношення взаємозумовлених складових, що забезпечує нормальне функціонування системи. Конкурентоспроможність організації, що виявляється в рівнях її продукційно - виробничої, інвестиційної і рекрутингової детермінантів уособлює баланс інтересів усіх учасників організації. Тому, за інших рівних умов, її конкурентне положення на генеричних цільових ринках має бути взаємоадекватним, що є свідченням реалізації виваженої конкурентної політики, яка забезпечила ефективний розподіл і використання ресурсів організації.

Принцип пріоритетності розвитку «слабшого» детермінанту конкурентоспроможності орієнтує організацію на забезпечення збалансованості на основі посилення її конкурентної позиції на проблемному ринку. У разі недотримання цього принципу, організація ризикує втратити

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

досягнуті рівні конкурентоспроможності й на інших ринках з причини зниження мотивації однієї з груп учасників.

Принцип диференціації поточної значимості детермінантів конкурентоспроможності зумовлює доцільність визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентоспроможності організації. Його дія зумовлена змінами у зовнішньому середовищі організації і прийнятими стратегічними рішеннями щодо засобів посилення конкурентного становища організації. Так, за умови погіршення інвестиційного клімату і зниження показників рівня та варіації ефективності інвестицій, на перший план виходить продукційно-виробнича і рекрутингова конкурентоспроможність. Перша, як засіб зростання обсягів діяльності при знижуваній рентабельності, що забезпечить у подальшому принаймні збереження досягнутої ефективності інвестицій. Друга, з причини необхідності забезпечення стимулювання персоналу задля пошуку і реалізації резервних можливостей росту ефективності.

Принцип диференціації інтенсивності цільових змін детермінантних рівнів конкурентоспроможності зумовлює необхідність варіативності ступеня докладання зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності на проблемних ринках з причини їх різної актуальності. При двох високих показниках детермінантів конкурентоспроможності необхідність підвищення третього є незаперечною. Це пов'язано як з реальною можливістю і відносною легкістю коригування одного з трьох компонентів, так і з необхідністю припинення його руйнівного впливу на успішні конкурентні сфери. При двох низьких показниках конкурентоспроможності швидке досягнення їх зростання може бути проблемним, а, можливо, і нереальним з огляду на наявні внутрішні резервні можливості і зміни зовнішнього організаційного середовища.

Принцип періодичної варіативності поточних коливань конкурентоспроможності орієнтує організацію на виважене ставлення до незначних негативних змін її конкурентного становища, що викликані об'єктивними факторами середовища. Незначні поточні відхилення конкурентоспроможності слід вважати природнім явищем. Зміни середовища, як позитивні, так і негативні, постійно відчують на собі суб'єкти конкуренції. При обмеженій їх амплітуді, а також за відсутності вираженої односторонньої тенденції, застосування значних управлінських, тим більше стратегічних дій, є невиправданим. У протилежному випадку це зумовить неефективне використання ресурсів, конкуренти матимуть усі підстави вважати, що становище суперника нестабільне, а у керівництва немає впевненості в ефективності системи поточного управління.

Принцип територіальної координації. Територіально диверсифіковані організації мають враховувати об'єктивно різний потенціал окремих регіонів, тому зростання конкурентоспроможності за рахунок розширення філіальної мережі організації має бути виваженим і відповідати цілям поточного і стратегічного розвитку. Кожний лінійний підрозділ має свою зону територіальної відповідальності, межі яких не повинні перетинатися. Це означає, що зростання конкурентоспроможності одного підрозділу за рахунок завоювання територіальних сегментів іншого є неприпустимим. Дії філій повинні забезпечувати взаємну підтримку, спрямовану на зростання конкурентоспроможності організації в цілому.

Керуючись викладеними принципами управління комплексною конкурентоспроможністю, можна визначати завдання, які мають бути предметом аналітичної уваги при формуванні прикладних управлінських рішень.

Висновки. Конкурентоспроможність організації є об'єктом управління, який, відчуваючи на собі суттєвий вплив зовнішнього середовища, може нівелювати або посилювати його в результаті цілеспрямованих управлінських дій. Зростання конкурентоспроможності організації не може мати постійного характеру не лише з огляду на динамічне конкурентне середовище. Кожна організація визначає свою тактику, яка враховує внутрішні можливості та власні конкурентні завдання

Управління конкурентоспроможністю організації не обмежується лише вибором напрямку зміни її рівня. Виявлена багатогранність поняття конкурентоспроможності, що реалізується у виокремленні продуктово-виробничої, інвестиційної і рекрутингової конкурентоспроможності, зумовлює більш складну конфігурацію цільових орієнтирів розвитку, що підпорядкована визначеним принципам збалансованості детермінантних рівнів, пріоритетності розвитку «слабшого»

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

детермінанту, диференціації їх поточної значимості, диференціації інтенсивності цільових змін, періодичної варіативності поточних коливань конкурентоспроможності, територіальної координації.

Врахування даних принципів дозволить визначати завдання, які мають бути предметом аналітичної уваги при формуванні прикладних управлінських рішень.

Література

1. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: уч. пособие / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина. - М.: Издательство "Омега-Л", 2009. – 328 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – [4-е изд.]. - СПб.: Питер, 2007. – 352 с.
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: ЦУЛ, 2006. -384 с.
5. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим. - Х.: ИД "ИНЖЭК", 2007. – 376 с.
6. Портер М. Конкуренция: уч. пособие / Майкл Портер ; пер. с англ. (под ред. Я. Б. Заблоцкого). – СПб : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

References

1. Mazilkyna E.I., Panichkina T.G. *Upravleniye konkurentosposobnostyu* [Competitiveness management]. Moscow, Omega-L Publ., 2009. 328 p.
2. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskiy marketing. 4-e izd.* [Strategic marketing. 4th edition]. St.Petersburg, Piter Publ., 2007. 352 p.
4. Dolzhanskiy I.Z., Zahorna T.O. *Konkurentospromozhnist pidpriemstv* [Competitiveness of enterprises]. Kyiv, TsUL Publ., 2006. 384 p.
5. Tishchenko A.N., Ivanov Yu.B., Kizim N.A. *Formirovaniye konkurentnoy pozitsii predpriyatiya v usloviyakh krizisa* [An enterprise's competitive position formation under crisis conditions]. Kharkiv, INZheK Publ., 2007. 376 p.
6. Porter M.E. *On Competition*. Boston, Harvard Business School, 1998. (Russ. ed.: Porter M. *Konkurentsya*. St. Petersburg, Vilyams Publ., 2001. 495 p.).

Надійшла 14.02.2013