

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-154>
УДК 658:005.332.4(075.8)

О. В. ЯРМАК

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки

Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова,
Україна, м. Харків

e-mail: olgajarmak.09@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5760-4786>

ResearcherID:

<https://www.researcherid.com/rid/O-2487-2016>



КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ І ПІДПРИЄМСТВА¹

Стаття містить рецензію на навчальний посібник «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)»², авторкою якого є Л. С. Шевченко – докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Рецензентка проаналізувала зміст і структуру навчального посібника, логіку викладення матеріалу. Аргументувала можливість використання навчального посібника в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність бізнесу, стратегічне конкурентне управління підприємством, навчальний посібник.

JEL Classification: D81, L21, L26, M10, M21.

Сучасна конкуренція є глобальною і динамічною. Підприємства конкурують одночасно в багатьох сферах і на багатьох ринках, в умовах невизначеності та непередбачуваності. Світ переходить до цифрової економіки та конкуренції цифрових платформ і екосистем. Пандемія COVID-19 і військова агресія росії проти України активізують пошук підприємствами нових під-

¹ © Ярмач О. В., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

² Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків : Право, 2022. – 312 с.

ходів до ведення бізнесу й нових інструментів впливу на конкурентів. Усе це потребує від керівників підприємств і фахівців-економістів не тільки нових знань у сфері конкуренції, а й особливих навичок конкурентного управління бізнесом.

Такі компетентності формує навчальний посібник докторки економічних наук, професорки, завідувачки кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого Л. С. Шевченко «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)».

Навчальний посібник підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», яку запроваджено в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого. Навчальна дисципліна «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)» є обов'язковою для вивчення студентами.

Навчальний посібник є авторським, складається з трьох розділів і тринадцяти глав, які дозволяють сформуванню у студентів (читачів) системне уявлення про конкуренцію, конкурентні переваги та конкурентоспроможність бізнесу, можливості стратегічного конкурентного управління сучасним підприємством. Особливістю посібника є подання матеріалу у формі питань і відповідей, що зосереджує увагу читачів на вузлових проблемах конкурентного аналізу й управління. Виклад матеріалу базується на узагальненні закордонного та вітчизняного досвіду конкурентного управління з використанням значної кількості інформаційних джерел і публікацій за проблемою. При цьому сама авторка посібника є дослідницею актуальних проблем стратегічного менеджменту, конкурентного аналізу і конкурентного управління підприємством, найвідомішими з яких є [1–5].

Перший розділ посібника «*Конкурентний аналіз бізнесу і підприємства*» зосереджує увагу студентів (читачів) на питаннях сутності економічної конкуренції, її видах і методах, сучасних підходах до класифікації конкурентів, а також на шляхах реалізації конкурентних переваг підприємства та зростанні його конкурентоспроможності (глава 1). Для цього читачам пропонується здійснити конкурентний аналіз галузі: дослідити конкурентне середовище, визначити конкурентну ситуацію в галузі й на ринку, опанувати різними методиками розрахунку частки ринку підприємства (глава 2). Самостійна група питань присвячена конкурентному аналізу підприємства: збору й аналізу конкурентної інформації, визначенню рівня конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності підприємства, проведенню порівняльного аналізу конкурентів на ринку та визначенню його конкурентної позиції (глава 3). Зважаючи на актуальність розбудови в Україні

правової економіки, авторка посібника доволі детально аналізує конкурентне законодавство України, насамперед питання антимонопольної (конкурентної) політики, визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єкта господарювання та передумов зловживання ним на ринку, ринкової влади суб'єкта господарювання, проявів антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання і недобросовісної конкуренції (глава 4).

При цьому читачам рекомендується дати власну відповідь на низку запитань. Найбільш цікавими серед них є: чи зберігає свою актуальність аналіз конкурентного середовища підприємства за допомогою моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера? Коли аналітики стають розвідниками? Як не потрапити в конкурентну пастку?

Другий розділ посібника *«Стратегічне конкурентне управління підприємством»* дає можливість опанувати сучасну методологію стратегічного конкурентного управління (системний, маркетинговий, динамічний, процесний, комплексний, директивний та інші наукові підходи), обмірковувати питання, яким має бути конкурентне управління – ситуаційним чи стратегічним, сформулювати розуміння конкурентних стратегій підприємства. До актуальних запитань слід віднести дослідження впливу на конкурентне управління організаційних обмежень, невизначеності та непередбачуваності бізнес-середовища, особливо зважаючи на вживання в діловій літературі термінів «світ VUCA» і «світ BANI». Виходячи з потреб правової економіки, авторка посібника пропонує читачам ознайомитися з методологією Law & Management, яка визнає право ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Для роздумів пропонується питання: чи можна планувати або прогнозувати конкурентоспроможність бізнесу? Останнє є актуальним не тільки для здобувачів вищої освіти, а й для практикуючих економістів та управлінців (глава 5).

Другий розділ посібника містить дослідження питань конкурентного позиціонування стратегічних бізнес-одиниць (СБО) підприємства з використанням матричного підходу (глави 6 і 7). Слід погодитися з авторкою в тому, що «конкурентне позиціонування СБО всередині підприємства, визначення їхніх перспектив у галузевій і часто міжнародній конкуренції – це пряме визнання того, що між підрозділами підприємства існує внутрішня конкуренція. СБО змагаються за інвестиції, прагнуть першими створити продукт нового покоління, використовуючи різні технічні підходи, а окремі співробітники конкурують за підвищення на посаді. Така конкуренція є неминучою і вона підтримується керівництвом підприємства» (с. 160). Але чи потрібна внутрішня конкуренція між підрозділами підприємства – питання, відповідь на яке авторка посібника пропонує знайти читачам.

Особливістю другого розділу навчального посібника є також пропонування читачам визначитися з тим, як вести конкуренцію – шляхом постійних конкурентних воєн (глава 8) чи впровадженням партнерських стратегій конкуренції (глава 9). Це питання є не тільки теоретичним, а й практичним. Як зазначає авторка, «ми спостерігаємо також багато проявів асиметричної конкуренції – з новим розумінням основи конкуренції та різною логікою ведення бізнесу її гравцями. Напрошуються аналогії з “асиметричними війнами” та “асиметричними конфліктами”, які досліджуються представниками військових наук. Однак ведення бізнесової війни – це витрати, причому існує навіть поняття “бюджет конкурентної війни”. Що ж робити: конкурувати чи координувати свої дії з конкурентами? В останньому випадку підприємство може створити конкурентну перевагу за рахунок оптимізації своїх зв’язків із постачальниками, торговельними посередниками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками, оскільки їх господарська діяльність тісно взаємопов’язана» (с. 10).

Третій розділ навчального посібника *«Трансформація форм і методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах»* концентрується навколо питань управлінського характеру. На чому акцентує увагу авторка?

По-перше, на управлінні конкурентоспроможністю підприємства шляхом упровадження інновацій. Студентам пропонується усвідомити сучасні підходи до класифікації інновацій, особливості життєвого циклу інновацій і Нуре Cycles, зміст підривних і проривних інновацій. Для успішного ведення конкуренції майбутні економісти і підприємці повинні сформувати вміння визначати ринкові позиції конкурентів, а також розробляти ефективні інноваційні стратегії. У посібнику визначено конкурентні переваги підприємств, що є технологічними лідерами, а також тих підприємств, що імітують чужі інновації, венчурної та проєктної моделей організації інноваційного підприємства й умови конкурентоспроможності стартапів (глава 10).

По-друге, на якості бізнес-діяльності підприємства, а саме якості товарів і послуг, бізнес-процесів і бізнес-моделі підприємства. Така постановка питання є правильною, адже сучасні підприємства реалізують свої переваги на ринку, задовольняючи потреби споживачів (глава 11).

По-третє, на трансформації форм і методів управління персоналом. Менеджерам приходится визначатися, які саме людські здібності є основою конкурентоспроможності бізнесу, як сформувати конкурентоспроможний персонал підприємства, яку модель управління персоналом обрати. Посібник орієнтує студентів на з’ясування особливостей внутрішньої конкуренції між працівниками підприємства – жорсткої та м’якої. У першому випадку студен-

там пропонується проаналізувати переваги та недоліки системи stack ranking, яку багато закордонних компаній визнали дискримінаційною. У другому – спрямування конкуренції на реалізацію творчих здібностей працівників підприємства. Слушним є також питання, яке пропонується вирішити читачам: на що орієнтуватися персонал-менеджеру – на формування конкурентної команди чи на команду конкурентів? (глава 12).

По-четверте, на забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в цифровій економіці. Матеріал, викладений у посібнику, є дуже важливим для розуміння сутності цифрової економіки, переваг цифрової трансформації бізнесу, особливостей цифрової конкуренції. Авторка роз'яснює конкурентні переваги цифрових підприємств (компанія Future Ready, біонічна компанія, компанія з платформною бізнес-моделлю), характеризує їхню еволюцію та основні прийоми ведення конкуренції. Для студентів важливо буде зрозуміти, чому розвинені країни переглядають своє конкурентне законодавство в цифрову епоху (глава 13).

При підготовці навчального посібника проф. Л. С. Шевченко спиралася на власний багаторічний досвід викладання навчальних дисциплін «Стратегії підприємства», «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)», «Стратегічний бізнес-консалтинг», «Конкурентний консалтинг», «Маркетинг», а також на результати наукових досліджень, що здійснювалися особисто авторкою та кафедрою економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Отже, ми маємо апробований, визнаний науковою спільнотою навчальний посібник, який слугуватиме надійним підґрунтям для підготовки майбутніх фахівців з економіки.

Навчальний посібник «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)» можуть також використовувати науковці, викладачі, економічні аналітики, економісти-конкурентологи, бізнес-консультанти й усі, хто цікавиться складною проблематикою створення конкурентоспроможного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
2. Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства* : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2021. Розділ 10. С. 172–190.
3. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
4. Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент* : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. С. 54–82.

5. Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. 280 с.

REFERENCES

1. Shevchenko, L. S. (2004). *Konkurentnoye upravleniye [Competition management]*. Espada [in Russian].
2. Shevchenko, L. S. (2021). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Estimation of competitiveness of the enterprise]. In L. S. Shevchenko (Ed.), *Ekonomika pidpriemstva. [Economics of the enterprise]* (pp. 172–190). Pravo [in Ukrainian].
3. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichnyi biznes-konsaltnykh [Strategic business consulting]*. Pravo [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2013). Stratehichnyi menedzhment i stratehichne planuvannia diialnosti orhanizatsii [Strategic management and strategic planning of the organization]. In L. S. Shevchenko (Ed.), *Menedzhment. [Management]*. Pravo [in Ukrainian].
5. Shevchenko, L. S., Torkatiuk, V. Y., Kyzym, N. A., & Shutenko, A. L. (2008). *Konkurentnaia dyahnostika firmy: kontseptsyia, sodержanye, metody [Competitive diagnostics of the company: concept, content, methods]*. VD “INZhEK” [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 15.05.2022

Стаття пройшла рецензування 23.05.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

O. V. YARMAK

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and International Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

COMPETITIVE ANALYSIS OF BUSINESS AND ENTERPRISE

The article contains a review of “Business Competitiveness (Enterprise)” – a textbook in questions and answers, authored by Liudmyla S. Shevchenko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University. The reviewer analyzed the content and structure of the textbook, the logic of teaching the material. The reviewer argued the possibility of using the textbook in the educational process of higher education institutions.

Key words: competition, competitive advantages, business competitiveness, strategic competitive management of the enterprise, textbook.

Article details:

Received: 15 May 2022

Revised: 23 May 2022

Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Ярмак О. В. Конкурентний аналіз бізнесу і підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-154>.

Suggested citation: Yarmak, O. V. (2022). Konkurentnyi analiz biznesu i pidpriemstva [Competitive analysis of business and enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 154–160. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-154> [in Ukrainian].