

Ареф'єв С.О., д.е.н., Мельник П.І.

Київський національний університет технологій та дизайну

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Актуальним є питання підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю вдосконалення систем, що керують конкурентоспроможністю підприємств у конкурентному середовищі, що постійно змінюється.

Сучасний етап економічного розвитку України висуває нові якісні вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємств. Умови формування ринкових відносин в Україні характеризуються динамічними змінами зовнішнього середовища, зниженням платоспроможності населення, посиленою конкуренцією та підвищенням рівня бізнес-ризиків. Складне фінансове становище більшості компаній вимагає пошуку засобів для виживання компанії та забезпечення її ефективності. У зв'язку з цим необхідно вдосконалити управління корпоративною конкурентоспроможністю, використовуючи сучасні принципи управління та маркетингу для забезпечення стратегічного підходу до корпоративної діяльності.

В умовах ринкових відносин управління конкурентоспроможністю корпорації набуває все більшого значення, і сьогодні це запорука успішної ділової діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність; підприємство; конкурентне середовище; платоспроможність; конкурентна боротьба; комерційний ризик; фінансовий стан; менеджмент; маркетинг.

Арефьев С.О., д.э.н., Мельник П.И.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Проблема повышения конкурентоспособности предприятия является актуальным вопросом. Актуальность темы обусловлена необходимостью совершенствования системы управления конкурентоспособностью предприятия в условиях постоянно меняющейся конкурентной среды.

Современный этап развития экономики Украины выдвигает качественно новые требования к управлению конкурентоспособностью предприятий. Условия формирования рыночных отношений в Украине, которые характеризуются динамичностью внешней среды, снижением платежеспособности населения, обострением конкурентной борьбы, повышением уровня коммерческого риска, тяжелым финансовым положением большинства предприятий требуют поиска средств выживания предприятий и обеспечения их эффективного функционирования. В связи с этим возникает необходимость в совершенствовании управления конкурентоспособностью предприятия путем использования современных принципов менеджмента, маркетинга, обеспечения стратегического подхода к их деятельности.

Управление конкурентоспособностью предприятия становится все более важным в условиях рыночных отношений и на сегодня является залогом успешной предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность; предприятие; конкурентная среда; платежеспособность; конкурентная борьба; коммерческий риск; финансовое состояние; менеджмент; маркетинг.

Arefiev S., Melnyk P.

Kyiv National University of Technologies and Design

DEVELOPMENT OF A COMPANY'S COMPETITIVENESS STRATEGY

Abstract. The problem of increasing the level of competitiveness of the enterprise is a pressing issue. The urgency of the topic is due to the need to improve the system of managing the competitiveness of the company in an ever-changing competitive environment.

The current stage of development of the Ukrainian economy puts forward qualitatively new requirements for managing the competitiveness of enterprises. Conditions for forming market relations in Ukraine, characterized by the dynamics of the external environment, reduced solvency of the population, aggravation of competition, increasing the level of commercial risk, the difficult financial condition of most enterprises require finding the means of survival of enterprises and ensuring their effective functioning. In this regard, there is a need to improve the management of the competitiveness of the enterprise through the use of modern principles of management, marketing, ensuring a strategic approach to their activities.

Managing enterprise competitiveness is becoming increasingly important in the context of market relations and today is the key to successful entrepreneurial activity.

Keywords: competitiveness; enterprise; competitive environment; solvency; competition; commercial risk; financial condition; management; marketing.

Вступ. Важливою особливістю сучасного етапу становлення ринкових відносин в Україні є посилення орієнтації вітчизняних суб'єктів господарської діяльності на підвищення конкурентоспроможності пропонованих товарів і підприємств загалом. Ключового значення при тому набуває формування системи стратегій конкурентоспроможності, зокрема, економічної. Конкурентоспроможність підприємства характеризує його економічний, технічний, технологічний стан на певний момент часу. Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства є досить важливим при формуванні та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

В сьогоденних умовах формування ринкової економіки керівники підприємств свідомо повертаються до функції планування як визначальної функції управління. Нові інвестиційні проекти ґрунтуються на ретельно розроблених бізнес-планах, все більшої популярності набуває фінансове планування та бюджетування, невід'ємною частиною управління стає стратегічне планування. Стратегічне планування – це систематизоване визначення погоджених довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства.

Актуальність. Конкурентна стратегія є дуже важливою для підприємств. Це дає змогу: оцінювати тенденції в корпоративному ринковому середовищі, відносини між компанією та учасниками ринку (конкурентами, споживачами, постачальниками); оцінювати ефективність ринкових можливостей та тенденцій ринкових загроз; проводити аналіз та діагностику очікуваного обсягу продажів; надавати допомогу суб'єктам господарювання. Компетентні органи формулюють конкретні заходи для досягнення глобальних цілей компанії та інших завдань.

У зв'язку з цим, формулювання конкурентної стратегії підприємства є необхідною умовою ефективного управління підприємствами різної форми власності та об'єктивною умовою раціонального планування та раціонального використання всіх наявних ресурсів.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних основ щодо визначення сутності та місця конкурентоспроможності в системі управління підприємством; обґрунтуванні сутності та видів факторів конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. У системі управління ринком категорія конкурентоспроможності є однією з основних категорій, оскільки вона не лише відображає економіку, науку, технології, промисловість, організацію, управління,

маркетинг та інші можливості окремого підприємства, а й відображає економіку всієї країни.

У сучасному світі конкурентоспроможність стала однією з ключових концепцій, що визначають успішність суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках, але сучасна світова економічна наука ще не запропонувала єдиного, загальноновизнаного методу для «конкурентоспроможної» категорії змісту та загального методу його оцінки.

Конкурентоспроможність підприємства – це його перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю фірми, це означає, що конкурентоспроможність фірми може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що відносяться до однієї галузі, або фірм, що випускають аналогічні товари (послуги). Конкурентоспроможність можна виявити тільки порівнянням між собою цих фірм як в масштабі країни, так і в масштабі світового ринку [1].

Таким чином, конкурентоспроможність фірми – поняття відносне: одна й та ж фірма в рамках, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках галузей світового ринку або його сегменту – ні.

Конкуренція – це процес боротьби організацій один з одним за споживачів своєї продукції. Цей процес залежить від структури ринку.

Виділяють чотири основних типи структури ринку:

– досконала конкуренція. На ринку діє велика кількість підприємств, жодне з яких не контролює суттєву частку ринку і не може своєю політикою впливати на сформовані ринкові ціни. Велика кількість споживачів (споживачі не можуть впливати на ціни). Товари різних підприємств дуже близькі за властивостями і якістю. Нові підприємства досить легко можуть увійти на такий ринок (відносно низькі витрати на вхід). Прикладом ринку, близького за своєю структурою до досконалої конкуренції, є ринок акцій великих компаній, серед акціонерів яких багато власників невеликих пакетів акцій;

– монополістична конкуренція. На ринку багато продавців і покупців. Продавці пропонують схожі, але не ідентичні товари. Підприємства мають обмежену можливість впливу на сформовані ринкові ціни. У разі істотного збільшення ціни на товари компанії споживачі легко переходять на товари конкурентів (незважаючи на деякі відмінності цих товарів від товарів компанії). Як і у випадку досконалої конкуренції, при монополістичній конкуренції вхід на ринок нових фірм пов'язаний з порівняно низькими витратами. Монополістична конкуренція зустрічається досить часто. Прикладами можуть служити ринки спиртних напоїв, деяких харчових продуктів тощо;

– олігополістична конкуренція. Ринок поділений між кількома великими підприємствами. На таких ринках складається скоріше не цінова, а технологічна конкуренція. Маркетингові програми підприємства сильно залежать від дій конкурентів. Вхід нових підприємств на ринок утруднений (технології, використовувані конкурентами, захищені патентами і тримаються в строгому секреті) і пов'язаний з високими витратами (на створення виробництва, розробку продукції тощо). Характерними прикладами олігополістичної конкуренції є ринки автомобілів, електроніки тощо;

– чиста монополія. На ринку діє єдине підприємство. Воно самостійно визначає ціни на свої товари та послуги і повністю контролює ринок. При цьому відсутні товари або послуги, якими споживачі можуть безболісно для себе замінити товари та послуги підприємства-монополіста. Вхід на ринок інших підприємств практично неможливий або вкрай утруднений. Як правило, держава прагне не допустити утворення монополій, використовуючи для цієї мети спеціальний антимонопольне законодавство [2].

Вивчення конкурентів не тільки дає підприємству уявлення про те, на якому ринку воно працює, але і дозволяє йому порівняти власні показники з показниками конкурентів. Таке порівняння дуже корисно, оскільки дає підприємству можливість визначити, на яких напрямках воно має зосередити свої зусилля і кошти, щоб домогтися переваг перед конкурентами або ліквідувати своє відставання від них.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють динамічну характеристику спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг.

Отже, показник рівня конкурентоспроможності підприємства – це узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал. Цей показник відображає результати роботи всіх підрозділів, тобто стан внутрішнього середовища, а також здатність його реагування на зміну зовнішнього середовища. При цьому особливо важлива здатність підприємства оперативно і адекватно реагувати на зміну у поведінці споживачів, їхні смаків і переваг, тобто його здатність пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію.

Між рівнем конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможністю його виробника існує тісний взаємозв'язок. Конкурентоспроможність продукції є, з одного боку, необхідною умовою стійких конкурентних позицій підприємства, а з іншого – є наслідком високого рівня конкурентоспроможності самого товаровиробника [3].

Аналіз сучасних концепцій конкурентоспроможності доводить, що дана категорія щодо організації має принципові відмінності у порівнянні із конкурентоспроможністю продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як характеристику підприємства протягом відносно тривалого періоду часу. Натомість рівень конкурентоспроможності продукції завжди оцінюється в конкретний часовий період стосовно конкретного ринку збуту.

Інша принципова відмінність зумовлюється тим, що пріоритет у проведенні оцінки рівня конкурентоспроможності продукції належить споживачу. Саме споживач, віддаючи перевагу при купівлі певному виду продукції, визначає обраний вид продукції найбільш конкурентоспроможним за певними критеріями. Оцінку ж конкурентоспроможності підприємства можуть проводити як безпосередньо споживачі, так і конкуренти, або партнери.

Окрім того, критерії визнання конкурентоспроможності підприємства та продукції є різні. Наприклад, критерієм оцінки конкурентоспроможності продукції розглядається ціна її придбання, натомість при оцінці конкурентоспроможності підприємства важливим є рівень витрат ресурсів або величина собівартості продукції.

Ступінь конкурентоспроможності галузі, до якої відноситься підприємство, і національної економіки в цілому, впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, якщо міжнародний рівень конкурентоспроможності національної економіки і галузі є низьким, то це обов'язково негативно позначиться на рівні конкурентоспроможності підприємства. Вплив ринку на конкурентоспроможність підприємства є суттєвим лише за умови обмеження монополізму і розвитку конкуренції [4]. Раціональна конкурентна боротьба сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або випускають товари субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одне й те ж підприємство в межах внутрішнього ринку можна визнати конкурентоспроможним, а на світовому ринку або його сегменті – ні [5].

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, яке включає такі аспекти:

- спроможність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію;
- вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності;
- наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, який спроможний виконати поставлені завдання;
- орієнтацію діяльності організації на ринок і систематичну співпрацю із споживачами;
- наявність конкурентної стратегії та тактики дій стосовно конкурентів;
- високу професійну підготовку персоналу;
- вмінні реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Внутрішнє або зовнішнє середовище конкретного компонента компанії з конкурентною перевагою, порівняно з діяльністю інших провідних компаній, компаній, що мають досвід у будь-якій галузі, або у виробництві продукції, порівняно з конкуруючими організаціями.

Одним з найважливіших аспектів є визначення переваг чи недоліків промислової конкурентоспроможності та пов'язаних із ними факторів для їх підтримки.

Конкурентоспроможність підприємств забезпечується наявністю двох типів конкурентних переваг: «потенціал вигоди» та «ресурси добробуту».

На здатність цієї вигоди впливає висока ефективність роботи всіх функціональних підрозділів, активних співробітників, наявних «знань», у галузі досліджень та проектування тощо. Рівень переваги ресурсів може визначати доступ до сировини, енергії, складу, персоналу та кваліфікованих працівників, самі структури та позикові кошти, а також існує систематичне науково-технічне, виробниче та комерційне співробітництво.

Крім того, конкурентна перевага компанії може бути тактичною та стратегічною.

Тактичні фактори конкурентної переваги конкретних складових компанії зовнішнього або внутрішнього середовища компанії перед нею або будуть конкурувати між собою протягом періоду часу (не більше 1 року).

Стратегічний фактор конкурентної переваги підприємства – конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно може випереджати конкуруючі підприємства після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого фактора підприємства у порівнянні з конкурентами [6].

Визначення факторів конкурентних переваг підприємства повинно здійснюватися у конкретних галузях його господарської діяльності.

Так, зокрема, до факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства в галузі управління, можна віднести:

- націленість на комплексне управління конкурентоспроможністю підприємства;
- стратегія управлінського мислення;
- вміння формулювати оптимальні цілі і добиватися їх досягнення;
- гнучкість реакції управління на зовнішні загрози;
- інноваційний характер управлінської діяльності;
- втілення маркетингу в принципах і функціях управління та ін.

Фактори маркетингу, що обумовлюють напрями конкурентних переваг:

- переваги у своєчасному і якісному задоволенні потреб і вимог споживачів;

- створення комунікаційної системи, адекватної завданням підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- створення ефективної системи розподілу і збуту продукції;
- цільове використання можливостей маркетингу для формування конкурентних переваг на вирішальних напрямках діяльності підприємства;
- створення системи ефективного стимулюючого впливу на інтереси споживачів і посередників.

Напрями створення конкурентних переваг в галузі дослідження і розробки проявляються у:

- створенні високоефективної системи формування нових видів продукції;
- націленості досліджень і розробок на створення продукції ринкової новизни;
- випередженні конкурентів за часом виходу на ринок з новими видами продукції;
- формуванні команди розробників, об'єднаних єдністю інтересів і цілей.

Створення високоякісних матеріально-технічних фондів відображає напрямок забезпечення конкурентоспроможності підприємства у виробничій галузі; гнучкість виробничої системи, забезпечення необхідних змін у виробничому обладнанні; виробничу потужність для задоволення стратегічних цілей та поточних потреб підприємства.

Сфера управління конкурентоспроможністю споживачів включає: знання споживчого попиту, переваги та можливості, які впливають на них; розумний поділ ринку відповідно до характеристик попиту; систему налагодження ділових зв'язків із споживачами, щоб вони могли максимально врахувати їхні побажання та вимоги.

До напрямів управління конкурентоспроможності підприємства, які пов'язані із конкурентами, відносять: створення системи моніторингу конкурентів, їх політики і напрямів діяльності; постійне корегування конкурентних переваг підприємства у зв'язку із змінами стратегії конкурентів; систематичне проведення прогнозів відносно змін рівня конкурентоспроможності конкурентів; розробка концепції посилення конкурентних переваг підприємства [7].

Для знаходження і оцінювання факторів конкурентної переваги підприємства можна запропонувати такий алгоритми:

- проведення сегментації ринку по даній груп потреб;
- визначення і аналіз факторів і рівня конкурентоспроможності продукції підприємства і конкуруючих підприємств;
- визначення і аналіз факторів і рівня конкурентних переваг підприємства і конкуруючих підприємств за конкретними регіонами і країнами на поточний момент;
- прогнозування факторів конкурентоспроможності продукції підприємства і конкурентів за вибраними ринками і строками;
- прогнозування стратегічних факторів конкурентної переваги підприємства за тими ж ринками і строками;
- проведення попередньої оцінки ресурсних можливостей підприємства для реалізації стратегічних конкурентних переваг підприємства, деякі з них можуть бути стабільні, інші – нові, що вимагають значних інвестицій.

Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, наведена у табл. 1.

Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Фактори – це те, що сприяє перетворенню можливостей у дійсність. Фактори визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Але наявність самих факторів недостатньо для забезпечення

конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і де, в якій галузі вони застосовуються [8].

Таблиця 1

Внутрішні і зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства

Класифікація факторів	Ознаки факторів	Характеристика
Основні	Природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила, дебетні капітал.	Існують об'єктивно або для їх створення потрібні незначні державні і приватні інвестиції. Створювана ними перевага є непохитною, а прибуток від використання низький. Не є надійним джерелом конкурентної переваги.
Розвинені	Сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри (фахівці з вищою освітою, фахівці в області ЕОМ і ПК) і дослідницькі відділи університетів, що займаються складними, високотехнологічними дисциплінами.	Фактори більш високого порядку. Для їх розвитку необхідні значні, часто тривалі за часом вкладення капіталу і людських ресурсів. Необхідна умова створення розвинених факторів – це використання висококваліфікованих кадрів і високих технологій. Вони є неодмінною умовою інноваційної діяльності підприємства. Часто будуються на базі основних факторів.
Загальні	Система автомобільних доріг, дебетний капітал, персонал з вищою освітою.	Дають конкурентні переваги обмеженого характеру.
Спеціалізовані	Вузкоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знання, інші фактори, що застосовуються в одній або в обмеженій кількості галузей.	Часом ґрунтуються на загальних, утворюють більш солідну, довготривалу основу для забезпечення конкурентоспроможності.
Природні	Природні ресурси, географічне положення.	
Штучні	Створені людиною.	Фактори більш високого порядку, що забезпечують конкурентоспроможність більш високу і стійку.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому насамперед необхідно зважати на порівнянність таких параметрів, як потенційні можливості, технологія, обладнання, компетенція персоналу, система управління, маркетингова політика, інновації, комунікації, експортно-імпортні можливості [9].

Висновки. Важливою характеристикою конкурентоспроможності фірми є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають його успішну діяльність на ринку. Відповідно, якщо фірма має широкий набір компетенцій і

їх якісний рівень досить високий, та передумови для перемоги у конкурентній боротьбі у неї кращі.

Список використаної літератури

1. Денисенко М. П. Основи інвестиційної діяльності: підручник для ВНЗ (рек. МОН України) / М. П. Денисенко. – К.: Алерта, 2003. – 338 с.
2. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2003. – № 4. – С. 25–38.
3. Войцеховська І. Конкурентоздатність як інтегральний показник ефективності підприємств / І. Войцеховська // Проблеми теорії і практики управл. – 2006. – № 3. – С. 108–113.
4. Грузинцева Н. А. Проектування виробничої конкурентоздатності споживчої продукції / Н. А. Грузинцева, М. А. Сташева, Б. Н. Гусев // Методи менеджменту і якості. – 2006. – № 10. – С. 16–19.
5. Веснин Д. Е. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебное пособие / Д. Е. Веснин, Н. С. Капелина. – М.: Экзамен, 2005. – 576 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
7. Смирнов Р. А. Оценка конкурентоспособности фирмы: учебное пособие / Р. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2006. – 544 с.
8. Шумпетер И. Теория экономического развития: учебное пособие / под ред. И. Шумпетера. – М.: Прогресс, 2007 – 268 с.
9. Пузирьова П. В. Актуальні аспекти забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Ефективна економіка. – 2014. – № 9.
10. Ганущак-Єфіменко Л. М. Розвиток інновативного підприємництва на засадах кластерної організації / Л. М. Ганущак-Єфіменко, В. Г. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 11 (185). – С. 88–97.
11. Ганущак-Єфіменко Л. М. Методичні засади стратегічного управління портфелем бізнесу інтегрованих бізнес структур / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 197–205.
12. Ganushchak-Efimenko L. Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine / L. Ganushchak-Efimenko, V. Shcherbak, O. Nifatova, O. Kolodizie, R. Rebilas // Innovative Marketing. – 2019. – Volume 15. – Issue 2. – P. 14–29.