

Сірченко К.О., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА**

Анотація. У статті розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємств, чинники, що сприяють та стримують її розвиток. Було розглянуто класифікацію та виділено чотири основні рівні конкурентоспроможності. Проведена систематизація зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто основні завдання напряму підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентні переваги; стратегія; управління; підприємство; диверсифікація; ефективність.

Сирченко К.А., магістр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Анотация. В статье рассмотрена сущность конкурентоспособности предприятий, факторы, способствующие и сдерживающие ее развитие. Была рассмотрена классификация и выделены четыре основных уровня конкурентоспособности. Проведена систематизация внешних и внутренних факторов влияния на конкурентоспособность предприятия. Рассмотрены основные задачи направления повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность; конкурентные преимущества; стратегия; управление; предприятие; диверсификация; эффективность.

Sirchenko K.O.

Kyiv National University of Technologies and Design

**MANAGING THE PROCESS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS
OF ENTERPRISES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT**

Abstract. In the article the essence of competitiveness of enterprises is considered, factors which promote and hinder its development. The classification was considered and the key levels of competitiveness were highlighted. The systematization of external and internal factors of influence on the competitiveness of the enterprise is carried out. The basic tasks of the directions of increase of competitiveness are considered.

Keywords: competitiveness; competitive advantages; strategy; management; enterprise; diversification; efficiency.

Вступ. Нині в нашій державі спостерігається нестійке мінливе зовнішнє середовище, зростає рівень невизначеності та ризику. Це ускладнює можливості діяльності організацій в Україні на внутрішньому ринку. Згідно сучасної світової практики, до такого середовища адаптується організація, яка має досить чіткі орієнтири на майбутню перспективу та здатна направляти свої зусилля на пошук довготермінових конкурентних переваг.

Дослідженню проблем конкурентоспроможності підприємств присвячені праці М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г.Л. Азоева, А.Ю. Юданова, С. Покропивного, Х. Фасхієва, Р.А. Фатхутдінова та ін.

Питання дослідження конкурентоспроможності підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. Висока конкурентоздатність підприємств є запорукою отримання високого та стабільного

прибутку. Висока конкурентоспроможність є основною умовою розвитку та життєдіяльності підприємства. Розуміючи це, в умовах жорсткої конкурентної боротьби наші вітчизняні товаровиробники прагнуть забезпечувати задоволення потреб свого сегмента ринку, прагнуть отримувати максимальний прибуток, збільшуючи при цьому обсяги збуту, розширюють частки внутрішнього та зовнішнього ринку, на якому функціонують, прагнуть також забезпечувати гідний рівень якості виробляємих товарів та контролюють та постійно моніторять їх ціни, займаються впровадженням нових технологічних процесів та оновлюють своє обладнання [2].

Основою конкурентоспроможності будь-якої держави в цілому є забезпечення конкурентоспроможності кожного господарюючого, через те, що останні є основою для створення багатства національної економіки сучасності. А успіх таких фірм досить великою мірою визначається різними векторами у середовищі фірм як корпоративному так і соціальному. Через цей факт конкурують країни в здатності більш ефективно створювати таке середовище. Ще одним фактом є те, що глобальні ринки нині відкритістю та мобільністю, а нові технології та глобалізація роблять їх не тільки відкритими та прозорими, а ще й мінливими.

Конкурентоздатність фірми є комплексною категорією, переваги якої остаточно реалізуються шляхом торгівлі, проте базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках суспільного виробництва, насамперед, шляхом структурної перебудови та дієвої економічної політики на ринку.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку і посісти провідне місце і втримати його якомога довше. Проблема управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлена складністю самого підприємства як об'єкта управління, наявністю залежності конкурентоспроможності підприємства від умов зовнішнього середовища. Конкуренція на ринку стає все жорсткіша, йде суперництво між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та реалізації продукції, за одержання найвищого прибутку та інших переваг, ця конкуренція здійснюється різними методами та може виступати в різних формах. Тому виникає необхідність у постійному пошуку нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення поняття конкурентоспроможності підприємства, систематизація зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, визначення нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що конкурентоспроможність підприємства – це його спроможність досягати визначених цілей діяльності на усіх альтернативних стратегічних напрямках, що формуються за ознаками однотипності груп наявних та потенційних потреб споживачів, які підприємство задовольняє результатами своєї діяльності, а також технології, що забезпечують необхідний рівень конкурентних переваг на ринках продукції та ресурсів [3–6]. З визначення випливає, що конкурентоспроможність підприємства деякою мірою забезпечується конкурентоспроможною продукцією, яку випускає це підприємство. Конкурентоспроможність – не іманентна якість. Це означає, що вона може бути оцінена виключно в рамках груп підприємств, які відносяться до однієї галузі або випускають аналогічні продукти (послуги). Виявити її можна тільки шляхом порівняння між собою цих груп як в масштабах однієї країни, так і в масштабах світового ринку. Конкурентоспроможність підприємства – це перевага підприємства стосовно інших підприємств тієї ж галузі як всередині країни, так і за її межами (рис. 1).

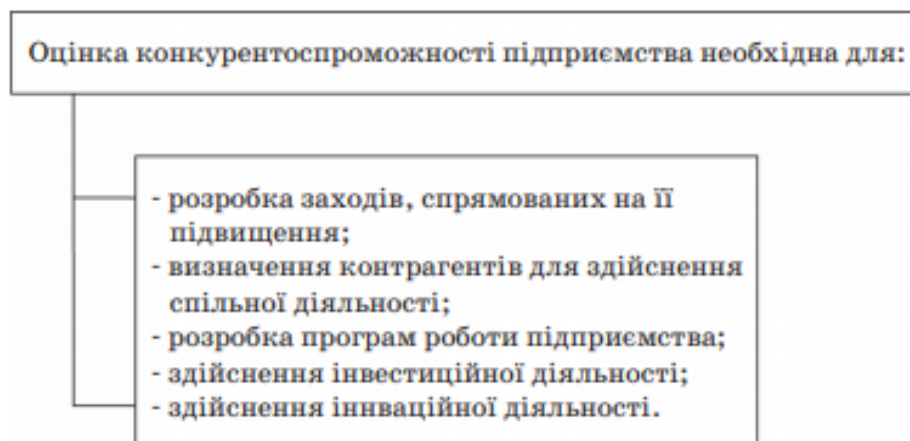


Рис. 1. Необхідність оцінки конкурентоспроможності підприємства

Існує декілька шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства: зростання обсягів реалізації продукту; поліпшення якості продукту, що випускається; зменшення витрат; бенчмаркінг. Один з напрямків підвищення конкурентоспроможності – є зростання обсягів реалізації продукту (послуг чи робіт). Слід враховувати, що підвищення обсягів реалізації саме по собі не принесе бажаних результатів, оскільки при цьому не враховуються такі важливі показники, як величина витрат підприємства, його прибуток і т. д. При організації виробничого процесу та плануванні обсягів відповідно до цього методом необхідно вирішити ряд завдань, одним з найважливіших з яких є визначення обсягу реалізації продукту, при якому буде забезпечена беззбиткова виробнича діяльність. Ще один напрямок – це поліпшення якості продукту, що випускається, що зробить вплив на: прискорення НТП, освоєння нових ринків, збільшення експорту, процвітання. Рішення проблеми якості продукту підніме імідж підприємства у покупців, стане запорукою виходу на зовнішній ринок, а також буде основою для отримання максимального прибутку [7–9]. Зменшення витрат – це традиційний, старий і найбільш досліджений метод підвищення конкурентних переваг. В даному випадку у виграшному положенні знаходитиметься те підприємство, яке повівши певний комплекс заходів сягнув менших затрат, ніж конкуренти.

Однак в сучасних умовах утримати таку перевагу досить важко, тобто реалізація цього методу вимагає чіткої, скоординованої роботи співробітників по вдосконаленню технологій виробництва, логістики та НДДКР, менеджменту персоналу та організаційної культури. Підприємства, що вибирають шлях посилення конкурентних витрат, постійно аналізують витрати на всіх стадіях проектування, випуску і реалізації продукту. Важливу роль тут відіграють маркетологи, які повинні безперервно займатися моніторингом ринку, проводити функціонально-вартісний аналіз, відстежувати новітні технології, а також витрати підприємств-конкурентів.

Для забезпечення зростання конкурентоздатності на фірмі у момент здійснення виробничої діяльності необхідно вдосконалювати наявні машини та обладнання, максимально економно використовувати матеріали та енергію, вчасно покращувати якість та безперервно забезпечувати своє підприємство достовірною та своєчасною інформацією.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності можна віднести такі: детальне вивчення потреб споживачів та аналіз фірм-конкурентів; правильно та якісно обґрунтована рекламна політика фірми; створення товару-новинки та підвищення її якісних характеристик; пошук та забезпечення переваг товарів у порівнянні з товарами-субститутами; виявлення переваг і недоліків аналогічної продукції, і використання

отриманих результатів у діяльності вітчизняних компаній; оновлення машин та обладнання; постійний контроль за зниженням собівартості товарів; покращення якості сервісу та обслуговування; диференціація виробляємих товарів; посилення впливу на споживачів наших товарів для забезпечення конкурентних переваг тощо [3].

Отже, можна стверджувати, що процес підтримки високої конкурентоспроможності фірми означає найбільш продуктивне використання всіх ресурсів, а через це фірма стає більш прибутковою, ніж її головні конкуренти на ринку та фірма здатна зайняти гідне місце на своєму сегменті ринку.

Один з напрямків підвищення конкурентоспроможності – є зростання обсягів реалізації продукту (послуг чи робіт). Слід враховувати, що підвищення обсягів реалізації саме по собі не принесе бажаних результатів, оскільки при цьому не враховуються такі важливі показники, як величина витрат підприємства, його прибуток і т. д. При організації виробничого процесу та плануванні обсягів відповідно до цього методом необхідно вирішити ряд завдань, одним з найважливіших з яких є визначення обсягу реалізації продукту, при якому буде забезпечена беззбиткова виробнича діяльність. Ще один напрямок – це поліпшення якості продукту, що випускається, що зробить вплив на: прискорення НТП, освоєння нових ринків, збільшення експорту, процвітання. Рішення проблеми якості продукту підніме імідж підприємства у покупців, стане запорукою виходу на зовнішній ринок, а також буде основою для отримання максимального прибутку [7–9]. Зменшення витрат – це традиційний, старий і найбільш досліджений метод підвищення конкурентних переваг. В даному випадку у виграшному положенні знаходиться те підприємство, яке повівши певний комплекс заходів сягнув менших затрат, ніж конкуренти. Однак в сучасних умовах утримати таку перевагу досить важко, тобто реалізація цього методу вимагає чіткої, скоординованої роботи співробітників по вдосконаленню технологій виробництва, логістики та НДДКР, менеджменту персоналу та організаційної культури. Підприємства, що вибирають шлях посилення конкурентних витрат, постійно аналізують витрати на всіх стадіях проектування, випуску і реалізації продукту. Важливу роль тут відіграють маркетологи, які повинні безперервно займатися моніторингом ринку, проводити функціонально-вартісний аналіз, відстежувати новітні технології, а також витрати підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність це діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань [5]. Конкурентоспроможність визначають як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності [6]. В табл. 1 розглянемо класифікацію конкуренто-спроможності в залежності від певних ознак.

Таблиця 1

Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Вади конкурентоспроможності
1. територіально-географічна сфера	- міжнародна; - внутрішньо-національна; - регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	- галузі (комплексу галузей); - підприємства; - товару
3. Фіксація у часі	- на визначену дату; - поточна; - прогнозована

Джерело: [7].

Поняття «конкурентоспроможності підприємства» є дуже складним і не має жодного узагальненого визначення. Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими. Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Можна виділити чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства це: перший рівень – зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;

другий рівень – прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами;

третій рівень – ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі;

четвертий рівень – успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, при цьому підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку [8].



Джерело: [6; 11].

Рис. 2. Система конкурентних стратегій підприємства

Відомий фахівець у галузі управління якістю, японський професор К. Ісікава вважає, що для ефективного управління необхідно знати які показники якості потребує споживач і який взаємозв'язок між важливими і другорядними показниками. Якщо цього не знати, то компанії будуть отримувати лише скарги споживачів, незважаючи на те, що виріб має хорошу конструкцію, хороші технічні характеристики, відповідає діючим стандартам і пройшов жорсткий контроль у виробництві» [10, с. 85]. Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5–10 років). Конкурентна

стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній області бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 2) [6].

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Досліджені в статті теоретичні проблеми аналізу та класифікації видових проявів конкурентних стратегій сучасних підприємств, на думку авторів, допоможе сформувати їх конкурентну стратегію в умовах загострення конкурентної боротьби. Процес формування, оцінки та реалізації стратегії потребує аналітичного обґрунтування та повинен ґрунтуватися та моделюватися методами стратегічного аналізу. Тому на нашу думку, якість повинна виступати як основний напрямок розробки конкурентних стратегій, визначальний комерційний успіх компанії. На жаль виробники воліють ігнорувати факт, що споживачі дуже потребують якісної продукції, через великі витрати на їх виробництво. Але підвищення рівня якості впливає на зниження витрат виробництва за рахунок розширення масштабів на ринку, а отже, і обсягу виробництва, що веде до економії витрат на масштабах виробництва, крім того стратегії підвищення якості, що ведуть до зростання частки на ринку, однаково застосовні як для крупних, так і для невеликих фірм. Хотілося б вірити, щоб компанії в гонитві за вигодою не забували кому вони продають свої товари та послуги, і будуть все-таки орієнтовані на задоволення потреб людей, а отже обирати якість як основний напрямок конкурентної стратегії. Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

Список використаної літератури

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України 11.01.2001 № 2210-III зі змінами від 11.08.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
2. Беляєва С. В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект) / С. В. Беляєва, Т. Л. Зубко // Інноваційна економіка. – 2013. – Т. 6. – С. 77–81.
3. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія / І. В. Булах, Т. Д. Надтока; ДВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т». – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 583 с.
4. Воробієнко С. П. Оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг / С. П. Воробієнко // Зб. наук. пр. ОНАЗ ім. О. С. Попова. – Одеса, 2008. – С. 119–122.
5. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А. Е. Воронкова // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 133–137.
6. Голод І. Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг / І. Ю. Голод // Проблеми підвищення інфраструктури. – 2010. – № 26.

7. Дударь А. П. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы / А. П. Дударь, А. Я. Федашин. – Симферополь: Таврида, 2005. – 182 с.
8. Жигулин А. А. Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение / А. А. Жигулин // *Управління розвитком: зб. наук. статей Харківського нац. економічного ун-ту.* – 2006. – № 7. – С. 71–73.
9. Іванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова // *Проблеми економіки.* – 2012. – № 4. – С. 121–128.
10. Исикава К. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с англ. / К. Исикава; научн. ред. и авт. предисл. А. В. Гличев. – М.: Экономика, 1988. – 199 с.