

Економічні науки

УДК 658.821 (045)

Лозовський Олександр Миколайович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

Лозовский Александр Николаевич

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и администрирования
Винницкий торгово-экономический институт КНТЭУ*

Lozovskyi Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Vinnytsia Institute of Trade and Economics KNUTE*

Полякова Анастасія Віталіївна

*студентка
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

Полякова Анастасия Витальевна

*студентка
Винницкого торгово-экономического института КНТЭУ*

Poliakova Anastasiia

*Student
Vinnytsia Institute of Trade and Economics KNUTE*

**ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

**ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
THE IMPROVEMENT OF THE EFFICIENCY OF COMPETITIVENESS
MANAGEMENT**

***Анотація.** Стаття присвячена розгляду теоретичних аспектів визначення конкурентоспроможності підприємства і його продукції в сучасних умовах. Розглянуто методи, шляхи й етапи формування конкурентних переваг підприємства, в т. ч. й оцінки конкурентної позиції та фактори, що її визначають. Представлено стратегії адекватного реагування на мінливість ринкового середовища.*

***Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, система управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємств, сегментація, стратегія.*

***Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению теоретических аспектов определения конкурентоспособности предприятия и его продукции в современных условиях. Рассмотрены методы, пути и этапы формирования конкурентных преимуществ предприятия, в т. ч. и оценки конкурентной позиции и факторы, ее определяющие. Представлены стратегии адекватного реагирования на изменчивость рыночной среды.*

***Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, система управления конкурентоспособностью, конкурентоспособность предприятий, сегментация, стратегия.*

***Summary.** The article is devoted to the theoretical aspects of determining the competitiveness of enterprises and their products in modern conditions. Methods, ways and stages of formation of competitive advantages of the enterprise, including*

an assessment of a competitive position and the factors determining it. Presented strategies of adequately respond to the variability of the market environment.

Key words: *competition, competitiveness, competitiveness management system, competitiveness of enterprises, segmentation, strategy.*

Актуальність проблеми ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств зростає в результаті інтеграції України в міжнародні організації і подальшого розвитку ринкової економіки. Проблема сутності конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення основних функцій конкуренції, до яких належать: визначення ринкової вартості товару у процесі конкурентної боротьби; стимулювання впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво як засобу підвищення життєздатності підприємства та отримання переваг над конкурентами; сприяння вибору найефективніших форм власності та господарювання; формування високоефективних конкурентних структур ринку.

Мінливі конкурентні умови потребують від підприємств вчасного відповідного реагування на зміни, що відбулися. Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження у виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників монополістів по відношенню до споживача.

Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств у різних аспектах досліджувалися видатними вченими економістами різних часів: І. Ансофом, П. Друкером, О. Ейснером, М. Кондратьєвим, А. Курно, А. Маршалом, М. Портером, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, П. Самуельсоном, А. Смітом, Дж. Траутом, М. Тутан-Барановським, Ф. фон Хайеком, П. Хейне, Е.

Чемберліном, Й. Шумпетером, а також сучасними науковцями, зокрема українськими й російськими Г. Азоєвим, Л. Бала бановою, Л. Варавою, О. Драган, П. Зав'яловим, Ю. Козаком, О. Коваленко, В. Конащук, Р. Мажинським, С. Максимовим, К. Салигою, С. Салигою, А. Семеновим, Г. Семеновим, І. Сіваченком, Л. Соколовою, А. Темченко, А. Ткаченко, Р. Тяном, Р. Фатхутдіновим, Б. Холодом, А. Череп, А. Юдановим та іншими.

Метою даної статті є визначення можливостей підвищення рівня ефективності управління конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Змагання товаровиробників розвиває економіку, так як припиняють діяльність ті підприємства та організації, які не відповідають вимогам ринку і залишаються функціонувати тільки конкурентоспроможні [1, с. 115].

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. Проблема конкурентоспроможності була предметом вивчення економічної, соціологічної, юридичної наук, при цьому кожна з них обґрунтовувала свої цілі, застосовувала специфічні методи дослідження цього інституту. Найчастіше поняття "конкурентоспроможність" вживають тоді, коли споживач обирає той чи інший товар або послугу фірми, враховуючи їх якісні показники.

Теоретичні проблеми забезпечення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Можна стверджувати, що стан сучасної економічної науки в цілому, актуальність і невідкладність вирішення поставлених проблем її подальшого розвитку, аналіз ситуації, що склалась на

підприємствах, вказують на необхідність забезпечення їх конкурентоспроможності. Слід урахувати й те, що в економічній науці, на нашу думку, ще чітко не сформувалася методологія формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. У процесі зародження знаходяться проблеми конкурентоспроможності, які визначаються окремими течіями та напрямками, що розвиваються на власних методологічних засадах або конкурують між собою [4, с. 257].

Для формування теоретичних основ конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки необхідні: ретельний аналіз існуючих точок зору; критичне осмислення існуючих у світі підходів до конкурентоспроможності.

На процес управління конкурентоспроможністю підприємства чинять вплив фактори зовнішнього середовища, що, у свою чергу, розподіляються на дві групи: фактори мікросередовища та макросередовища. Мікросередовище становлять: споживачі; конкуренти; постачальники; посередники; контактні аудиторії. До макросередовища відносяться фактори, що впливають на підприємство та його мікросередовище та які воно не може контролювати. До складу макросередовища входять наступні групи факторів: економічні; соціально-культурні; політико-правові; технологічні; природно-географічні; демографічні.

Внутрішнє середовище є контрольованим фірмою та включає наступні фактори: маркетингову політику; фінанси; виробництво; кадри; управлінську структуру; інформаційно аналітичну систему. Позитивний чи негативний вплив цих факторів залежить від ефективності роботи відповідних структурних підрозділів підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є складовою стратегічного управління підприємством у вигляді сукупності

двох взаємопов'язаних підсистем (керуючої та керованої), що забезпечують ефективність процесу виробництва та збуту продукції в частині раціональної організації діяльності всіх підрозділів і служб підприємства для формування його стійких конкурентних переваг у ди намічному ринковому середовищі.

Варто зазначити, кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами-конкурентами. Можливості підприємства у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям як конкурентоспроможність. Вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів дозволило нам виділити наступні принципи, яким повинно відповідати підприємство для підвищення конкурентоспроможності:

- 1) формування на основі нововведень, поліпшень та змін;
- 2) безперервне удосконалення;
- 3) створення конкурентних переваг;
- 4) розгляд всіх складових, елементів, факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- 5) постійне дослідження існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції.

Варто зазначити, що на основі аналізу сукупності покупців вибираються критерії сегментації, які відрізняються для ринку товарів народного споживання і ринку товарів виробничого призначення. Для предметів народного споживання такі критерії встановлюються за результатами мотиваційного аналізу покупців.

Приймаючи рішення щодо виходу на ринок, можливостей його сегментації, фірма може застосувати три стратегії охоплення ринку: недиференційований, диференційований і концентрований маркетинг.

Недиференційований маркетинг розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів. Тобто фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їхні відмінності. Перевагами даної стратегії є низька вартість продукції, низькі витрати на маркетинг, широкий потенційний ринок. До недоліків стратегії недиференційованого маркетингу можна віднести високий рівень конкуренції та незнання споживача.

Стратегія диференційованого маркетингу відтворює бажання фірми-виробника задовольнити потреби значної ринкової частки й орієнтується на значний ринковий потенціал. Стратегія диференційованого маркетингу передбачає охоплення декількох сегментів ринку й розроблення для кожного з них окремого комплексу маркетингу. Це зменшує для фірми рівень ризику й негативні економічні наслідки в разі невдачі на якомусь сегменті. До переваг даної стратегії можна віднести: досить вільний вихід на ринок, знання запитів споживачів, формування стійкого ставлення до товару. До недоліків відносять значні витрати на маркетинг, наявність конкурентів у кожному сегменті, характеристика диференціації товарів може змінитися в результаті зміни цінності споживача.

Концентрований або цільовий маркетинг орієнтований на вузьку специфічну групу споживачів через спеціалізований комплекс маркетингу, який спрямований на задоволення потреб саме цього сегмента. Стратегія цільового маркетингу ефективна, насамперед, для невеликих чи спеціалізованих підприємств, які виробляють продукцію конкретного

призначення в обмеженій кількості. Для досягнення ринкового успіху важливо, щоб фірма краще, ніж конкуренти, задовольняла потреби обраного сегмента ринку. Водночас ця стратегія пов'язана з підвищеним рівнем ризику. Якщо обраний сегмент не виправдає надій, компанія зазнає збитків. Тому багато фірм надають перевагу диверсифікації виробництва й орієнтації на декілька сегментів.

На нашу думку, вибір стратегії недиференційованого, диференційованого або концентрованого маркетингу залежить від стадії життєвого циклу товару. На стадії впровадження й зростання, ми б радили застосовувати стратегію недиференційованого маркетингу з метою ініціювання первинного попиту на товар. З подальшим просуванням товару по життєвому циклу зростає рівень конкуренції й необхідність розширення товарного асортименту (тобто застосування стратегії диференційованого маркетингу) або переорієнтації діяльності на вузький ринковий сегмент (тобто застосування стратегії концентрованого маркетингу).

Стратегія розширення меж ринку передбачає вихід зі старою продукцією на нові сегменти ринку, на яких вона раніше не продавалася. Ця стратегія потребує додаткових витрат на вивчення нових ринків, рекламу, організацію доставки і продажу продукції на них, які повинні окупатися прибутком від додаткового продажу. Доцільно її застосовувати тоді, коли існуючий ринок насичений товаром, а резерви виробничої потужності та конкурентоспроможність продукції дозволяють збільшити обсяг її виробництва і продажу.

Стратегія удосконалення продукції орієнтує підприємство на її модифікацію або заміну новою на існуючому ринку. Така продукція призначається для тієї ж групи покупців, але більше відповідає потребам споживачів за складом, конструкцією чи формою, досконаліша і відповідно

більш конкурентоспроможна. Ця стратегія застосовується тоді, коли продукція, яку виготовляє підприємство, застаріла і попит на неї падає, при витісненні її аналогічною продукцією конкурентів. Вона потребує істотних витрат на розробку і освоєння виробництва нової продукції, її рекламу. Позитивним в ній є орієнтація на перспективу і діяльність на добре вивченому ринку [2, с. 68].

Стратегія диверсифікації полягає в розширенні підприємством номенклатури своєї продукції і виступ з новими товарами на нових ринках, освоєння суміжних галузей виробництва. Диверсифікація може мати різні форми. Широко застосовується така форма диверсифікації як опанування нової продукції, що стосовно технології виробництва, експлуатаційного призначення обслуговування тісно пов'язана з виготовлюваною продукцією. Іноді диверсифікація приймає конгломеративну форму, коли освоюються нові виробничі і галузі діяльності, які не мають зв'язку з діючим виробництвом. Така диверсифікація організаційно складніша. Диверсифікація як стратегія виходу на ринок потребує великих витрат і повинна бути ретельно обгрунтована. Вона під силу фінансово сильним підприємствам і застосовується передусім у тих випадках, коли діяльність у межах однієї галузі виробництва обмежує ріст обсягу продаж і розвиток підприємства.

До важливих і ефективних шляхів цілеспрямованого підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності на світовому і національному ринках небезпідставно відносять поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації і забезпечення заданого рівня якості. Адже саме стандарти і технічні умови відображають сучасні вимоги споживачів щодо технічного рівня та інших якісних характеристик виробів, тенденції розвитку науки і техніки.

Ринкові умови господарювання передбачають активне і широке використання організаційних чинників підвищення якості продукції на усіх підприємствах. До таких чинників відносяться: запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування високоточної техніки і прогресивної (бездефектної) технології; удосконалення методів технічного контролю і розвиток масового самоконтролю на усіх стадіях виготовлення продукції.

Нагальною потребою є розробка і використання різноманітних форм і методів дієвого соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування і забезпечення виробництва високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Ми вважаємо, що формами і методами економічного впливу на ці процеси є, перш за все, узгоджена система прогнозування і планування якості продукції, встановлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів, достатньо потужна мотивація праці усіх категорій працівників підприємства, а соціального - всебічна активізація людського чинника, проведення правильної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності.

Важливим елементом стратегії і тактики маркетингу є встановлення цін на продукцію підприємства. Ціноутворення є складним процесом, на який впливає ряд динамічних факторів. З їх врахуванням формування рівня ціни включає такі етапи:

- 1) формування вимог до політики ціноутворення, виходячи з маркетингових завдань щодо певної продукції;
- 2) визначення попиту на продукцію і його залежності від ціни;
- 3) аналіз конкуренції, цін і пропозиції конкурентів;
- 4) обчислення собівартості продукції;

5) вибір методу ціноутворення і встановлення ціни.

При розробці ціни повинні враховуватися завдання, які підприємство ставить на перспективний і поточний період. Вони можуть бути різними: вихід у певний сегмент ринку, розширення меж ринку, одержання максимального прибутку за короткий період часу, виживання за умов гострої конкуренції або економічної кризи тощо. Кожне з цих завдань впливає на політику ціноутворення і рівень цін. В одних випадках ціни підтримуються на високому рівні (максимізація прибутку у поточному періоді), в інших - на низькому (завоювання ринку) або гранично низькому (виживання). Слід враховувати також державну політику в галузі ціноутворення, регулювання цін [4, с. 257].

У ціноутворенні особливе значення має співвідношення попиту і ціни. Для ринкової економіки властива закономірність, згідно з якою попит залежить від рівня ціни: її підвищення знижує попит і навпаки. Ця залежність у економічній теорії називається законом потоку. На рівні підприємства вона повинна бути конкретизована, як правило, у графічній формі щодо певної продукції й реальних умов за дослідними даними у процесі вивчення ринку.

Вплив конкуренції на рівень ціни залежить від типу ринку. Якщо ринок складається з великої кількості продавців однорідної продукції (ринок чистої конкуренції), кожний окремий продавець не може істотно впливати на рівень ціни. Вона утворюється на ринку і визначає рівень ціни на продукцію конкретного продавця. Дещо інше становище на ринку, де багато продавців продукції одного призначення, але різних варіантів, модифікацій, рівнів якості. Тут ціни різні, вони істотно залежать від споживчих, експлуатаційних показників продукції, відповідності їй вимогам споживачів певного сегменту ринку, реклами. Проте внаслідок великої кількості продавців ціни на їх продукцію мають обмежений взаємний вплив.

Таким чином, в умовах ринкових відносин особливо важливим завданням для кожного підприємства стає процес управління його конкурентоспроможністю, який є складовою частиною загальної системи управління підприємством та спрямований на систематичне вдосконалення якості продукції, яка виробляється, пошук інноваційних рішень, розширення каналів збуту, зростання кількості споживачів та середньої вартості покупки та ін. Така політика розвитку підприємства має орієнтуватися на певні умови, зокрема на рівень інноваційності та науково-технічні розробки, ефективність використання ресурсів виробництва, рівень фінансової незалежності підприємства та ін.

Отже, для забезпечення власної життєдіяльності та підвищення прибутку, сучасне підприємство повинне мати власну індивідуальну систему управління конкурентоспроможністю, адаптовану до сучасних ринкових умов господарювання. Тобто, перш за все, це уміння максимально використовувати в своїх інтересах ринкову ситуацію з метою збільшення виробництва, надання послуг та одержання максимального прибутку. Вважаємо, що головною метою процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах є оцінка можливостей підприємства щодо поліпшення або утримання власних ринкових позицій. Саме потенційні можливості підприємства є головним козирем у конкурентній боротьбі, в якій перемагає той, хто має більш вагомий потенціал до зростання, захоплення ринку, агресивного наступу та маневрування на ньому.

Література

1. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І.О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - Запоріжжя. -2011. -№5. -С. 114-118.
2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський. - К. : Центр навчальної літератури, 2011. - 384 с.
3. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / Р. Дяківа. - К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. - 706 с.
4. Карпенко Е.М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий / Е.М. Карпенко // Регіональні перспективи. - 2013. - № 3. - С. 256-259.
5. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: шляхи підвищення / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - Львів: Видавництво Львівської політехніки. - 2012. - №727. - С. 270-276.
6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Изд-во Эксмо, 2014. - 544 с/