

УДК 658:005.332.4

Щаслива Лілія Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету
ya.happy.liliya@gmail.com

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Досліджено ключові аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто сутність та властивості конкурентних переваг. Визначено фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції. Згруповано методи комплексного аналізу взаємодії факторів зовнішнього середовища та конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано доцільність вибору ефективних конкурентних стратегій з урахуванням характеру зовнішнього конкурентного оточення і внутрішніх умов діяльності. Встановлено компетенції, якими мають володіти суб'єкти ринку. Аргументовано важливість цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Висвітлено принципи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкуренція, конкурентне середовище, конкурентний ринок, конкурентні переваги, конкурентний статус підприємства, конкурентна стратегія, управління конкурентоспроможністю підприємства

UDC 658:005.332.4

Shchaslyva Lilia A.,
PhD in economics, Assistant professor,
Economics and finances of enterprises
Kyiv National Trade Economic University
Email: *ya.happy.liliya@gmail.com*

KEY ASPECTS FOR THE FORMATION OF COMPETITIVENESS OF THE COMPANY

Abstract

The competitiveness of the enterprise is an independent system category that reflects the degree of realization of the purpose of the enterprise in its interaction with the environment. Conscious and purposeful management of the competitiveness of the enterprise - is the key to ensuring the survival of the enterprise in a competitive environment.

The purpose of the article is to study the key aspects of the formation of the competitiveness of the enterprise, their systematization and generalization.

The key aspects of formation of competitiveness of the enterprise are investigated. The essence and properties of competitive advantages are considered. The factors influencing the intensity of competition are determined. Methods of the complex analysis of interaction of factors of external environment and competitiveness of the enterprise are grouped. The expediency of choosing effective competitive strategies taking into account the nature of the external competitive environment and

internal conditions of activity is substantiated. The competencies that market participants should have are established. The importance of purposeful management of enterprise competitiveness is argued. The components of the process of managing the competitiveness of the enterprise are revealed. The principles of enterprise competitiveness management are highlighted.

The scientific novelty is to provide purposeful management of the competitiveness of the enterprise. Especially today it is extremely important: first, to understand that between competitive possibilities of the state, branch, the goods and the enterprise there is a causal connection; secondly, to know the main competitive advantages and ways to achieve them by a particular enterprise; thirdly, to be able to analyze the position of the enterprise in a competitive environment and to diagnose the market danger of competitors. Competitive advantage is a concentrated manifestation of advantage over competitors in various spheres (types) of enterprise activity. That is, the competitive advantage of a market participant is manifested in its greater competence compared to another.

To solve specific problems of building rational behavior of market participants in a competitive environment, it is advisable:

- 1. Identify the mechanism of competition and its regulation in social production.*
- 2. Define the boundaries of a competitive market and the composition of major competitors.*
- 3. Carry out a comprehensive analysis of the level of intensity of competition in the market and forecast its dynamics.*
- 4. To study the nature of the external competitive environment.*
- 5. To determine the competitive status of the enterprise taking into account the components of its competitiveness and to diagnose the competitiveness of the enterprise.*
- 6. Choose effective competitive strategies taking into account the nature of the external competitive environment and internal conditions of the enterprise.*

Conclusions. *Competitiveness determines the prospects for further development of the enterprise, the ability to achieve strategic goals and objectives and includes: the ability to adapt to changes in the external environment, provide a certain level of competitive advantage, compete with competitors and develop successfully. To function effectively in the market, it is not enough just to assess the competitiveness of the enterprise. You need to be prepared for different market situations. Sustainable growth of the competitiveness of the enterprise can be ensured only if the development of appropriate competitive strategies and their adjustment depending on changes in the nature of the market. Increasing the competitiveness of the enterprise is a guarantee of increasing the country's competitiveness. A promising area of further research is the assessment of the level of competitiveness of the enterprise, based on the methods of system analysis; systematization and generalization of factors to increase the competitiveness of the enterprise.*

Key words: *enterprise competitiveness, competition, competitive environment, competitive market, competitive advantages, competitive status of the enterprise, competitive strategy, enterprise competitiveness management*

Вступ. Конкурентоспроможність підприємства становить самостійну системну категорію, яка відображає ступінь реалізації мети підприємства в його взаємодії з навколишнім середовищем. Актуальність такого дослідження й управління цією категорією зростає в міру формування ринкових відносин і реформування конкурентного середовища [1]. На даному етапі розвитку економіки України проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств будь-якого напряму діяльності набуває особливої актуальності не тільки з позицій ефективності господарювання, але і життєздатності взагалі[2]. Конкурентоспроможність та сталий розвиток українського суспільства вимагають суттєвого збагачення потенціалу нації, що визначає стратегічні орієнтири економічної політики держави у розбудові українського суспільства та

передбачає підготовку успішного, творчого, вмотивованого фахівця як агента змін із сформованою економічною культурою, здатного до безперервного особистісного й професійного зростання [3]. Конкуренція вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни, що відбуваються на ринку, та пошуку інноваційних рішень задля здобуття переваги перед конкурентами [4]. Тому свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю підприємства — це запорука забезпечення виживання підприємства в умовах конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства розглядалися у працях таких науковців, як Г.Л. Азоєв, І. Ансофф, Л.В. Балабанова, І. З. Должанський, Г. Мінцберг, М. Портер, І. Смолін, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та ін. У науковій економічній літературі поряд з конкурентоспроможністю часто використовують такі терміни, як: конкурентоздатність, конкурентний статус, конкурентна позиція та ін. Тому концептуальні положення конкурентоспроможності потребують свого обґрунтування і розвитку.

Метою статті є дослідження ключових аспектів формування конкурентоспроможності підприємства, їх систематизація і узагальнення.

Виклад основних матеріалів дослідження. Виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції. Зрозуміло, що конкурентоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. Оскільки, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших підприємства цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Тому, сучасним фахівцям в теперішніх умовах важливо не просто ознайомитись з досвідом управління конкурентоспроможністю підприємства, а сформувати економічне мислення і систему спеціальних знань у сфері діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства та набути й зберегти конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища і з урахуванням внутрішніх обмежень цільового розвитку.

Особливо сьогодні вкрай важливо: по-перше, розуміти, що між конкурентними можливостями держави, галузі, товару і підприємства існує причинно-наслідковий зв'язок; по-друге, знати основні конкурентні переваги і способи досягнення їх конкретним підприємством; по-третє, уміти здійснювати аналіз позиції підприємства у конкурентному середовищі та проводити діагностику ринкової небезпечності конкурентів. Суть конкурентної позиції представлено як результат процесу конкурентного позиціонування, що має різні змістовні форми, які відображають систему управлінських зусиль, спрямованих на формування необхідного підприємству уявлення у цільових об'єктів позиціонування [5].

Необхідно відзначити, що конкурентні переваги — це концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності

підприємства. Тобто, конкурентна перевага учасника ринку виявляється у його більшій компетентності у порівнянні з іншим. Сутність конкурентних переваг проявляється через їхні властивості: по-перше, порівняльний, відносний характер (виявляються лише за умови порівняння одного об'єкта з іншим); по-друге, залежність конкурентних переваг від конкретних умов і причин (географічних, часових); по-третє, підкорення конкурентних переваг неоднозначному впливу різномірних чинників; по-четверте, динамічність (зміна в часі): концепція життєвого циклу.

Для вирішення конкретних завдань побудови раціональної поведінки суб'єктам ринку у конкурентному середовищі доцільно (табл. 1): виявляти механізм конкуренції та її регулювання у суспільному виробництві; визначати межі конкурентного ринку і склад основних конкурентів; здійснювати комплексний аналіз рівня інтенсивності конкуренції на ринку та прогнозувати його динаміку; вивчати характер зовнішнього конкурентного середовища; визначати конкурентний статус підприємства з огляду на складові його конкурентоспроможності та діагностувати конкурентоспроможність підприємства; вибирати ефективні конкурентні стратегії з урахуванням характеру зовнішнього конкурентного оточення і внутрішніх умов діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність має відображати вміння суб'єкта ринкових відносин не лише створювати, а й утримувати конкурентні переваги. Стійке зростання конкурентоспроможності підприємства може бути забезпечене лише за умови розробки відповідних конкурентних стратегій. Крім того, у сучасних умовах господарювання важливим є володіння суб'єктам ринку такими компетенціями, як:

- уміння використовувати теоретичні аспекти сучасних проблем дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- володіти знаннями щодо дослідження інтенсивності конкуренції на ринку;
- уміння здійснювати моніторинг конкурентного середовища;
- здатність до діагностування ступеня конкурентної небезпечності суперників у поточному і майбутньому періодах;
- уміння оцінювати конкурентоспроможність підприємства різними методами.

Зазначимо, що складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства;

Таблиця 1

Ключові аспекти формування конкурентоспроможності підприємства

ЕТАПИ	ЗМІСТ
1	2
1.Виявлення механізму конкуренції та її регулювання у суспільному виробництві.	Підприємство як суб'єкт конкуренції на різних ринках: трудових ресурсів, матеріально-технічних ресурсів, грошових коштів та фінансових інвестицій. Їх характеристика та пріоритетність для підприємства.
2.Визначення меж конкурентного ринку і складу основних конкурентів.	Обов'язковим є виявлення п'яти сил конкуренції за М. Портером: конкуренція при вході на ринок, загроза заміщення, здатність покупців збивати ціну, здатність постачальників завищувати ціну, суперництво між існуючими конкурентами.
3.Здійснення комплексного аналізу рівня інтенсивності конкуренції на ринку та прогнозування його динаміки.	Дослідження інтенсивності конкуренції має здійснюватися як у статистичній, так і в динамічній формі. Так, основними факторами, що впливають на інтенсивність конкуренції є: чисельність конкурентів, темпи росту галузі, рівень фінансових витрат, рівень ефективності інвестицій, рівень відмінностей між конкурентами та ін. Засобами створення вхідних бар'єрів на ринку є: економія за рахунок масштабів, товарна диверсифікація, вимоги інвестувань, перехідні витрати, доступ до каналів розподілу, відносні перевитрати незалежно від масштабу.
4.Вивчення характеру зовнішнього конкурентного середовища.	1).Аналіз зовнішнього середовища (макро і мікросередовища підприємства). Умови, форми впливу зміни характеру політичних, соціальних, економічних, демографічних, екологічних процесів у суспільстві. 2).Аналіз діяльності конкурентів. Значення аналізу формування стратегії та тактики дій підприємства на ринку. Врахування вимог до інформації про діяльність конкурентів; порядок та методи їх збирання. Оцінка повноти та достовірності інформації. Діагностика цілей та намірів конкурентів. Форми прямого та посереднього прояву намірів конкурентів. Методи передбачення поведінки конкурентів та оцінка їх вірогідності. 3).Дослідження тактики реалізації товарної політики конкурентів: аналіз ставлення споживачів до товарів-конкурентів; визначення ознак, що передують появі товару-конкурента; порівняння комерційних характеристик і позиціонування конкуруючих товарів; дослідження процесу реалізації конкуруючих товарів. 4).Вивчення цінової політики конкурентів: виявлення цільових характеристик діяльності конкурентів на основі моніторингу цінних індикаторів; аналіз взаємозв'язку еластичного попиту та динаміки цін; виявлення напрямів цінової дискримінації, оцінка впливу доходів споживачів на зміну цін. 5).Вивчення збутової системи конкурентів: побудова збутової мережі; аналіз витрат на товаропросування; виявлення засобів та прийомів стимулювання реалізації продукції. 6).Вивчення фінансового стану конкурентів: розрахунок показників платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності.

Продовження таблиці 1

5.Визначення конкурентного статусу підприємства з огляду на складові його конкурентоспроможності та діагностування конкурентоспроможності підприємства.	Побудова конкурентної карти ринку. Особливості взаємозв'язку розподілу часток між конкурентами та домінування на ринку в різних галузях та сферах економіки. Доцільно використати методи комплексного аналізу взаємодії факторів зовнішнього середовища та конкурентоспроможності підприємства. <u>Метод SWOT - аналізу</u>: основи дослідження сильних та слабких сторін діяльності підприємства і зовнішніх загроз та можливостей. Характеристика типових проявів сильних та слабких сторін діяльності підприємства, загроз та можливостей, які зосереджені в оточуючому середовищі. Умови трансформації загроз у можливості та навпаки. Матричне позиціонування загроз та можливостей, оцінка ймовірності їх реалізації, впливу та наслідків для підприємства. <u>Модель БКГ</u> (Бостонська консультативна група). Характеристика конкурентних позицій підприємства на ринку. Переваги та недоліки моделі БКГ. <u>Моделі Мак-Кінсі</u>: модель "Мак-Кінсі "7S" та портфельна модель - багатфакторна матриця компанії "Мак-Кінсі". Їх суть, переваги та недоліки, сфери та умови застосування. Методи аналізу внутрішнього середовища підприємства: GAP, LOTS, PIMS; їх характеристика та умови застосування.
6.Вибір ефективних конкурентних стратегій з урахуванням характеру зовнішнього конкурентного оточення і внутрішніх умов діяльності підприємства.	Базові конкурентні стратегії за М. Портером. <u>Стратегія найменших сукупних витрат</u>. Умови ефективного застосування стратегії та засоби забезпечення зниження собівартості (орієнтація на випуск стандартної продукції, оптимізація обсягів виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій). <u>Стратегія диференціації продукції та сфер діяльності</u>. Характеристика необхідних ринкових передумов диверсифікації продукції та вимог до організації виробництва та управління. Можливі негативні наслідки диверсифікації продукції та сфер діяльності. <u>Стратегія сегментування ринку (фокусування)</u>. Призначення стратегії сегментування ринку та умови її ефективного застосування. <u>Стратегія зосередження, її цінова орієнтація</u>. Взаємозв'язок із стратегіями найменших сукупних витрат та диференціації продукції та сфер діяльності. Переваги та можливі ускладнення реалізації стратегії, умови їх використання та засоби протидії. Розвиток та конкретизація базових конкурентних стратегій з урахуванням можливостей підприємств та змін зовнішнього середовища. <u>Стратегія впровадження інновацій</u>. Переваги інноваційних стратегій та їх недоліки. Характеристика необхідних передумов для впровадження інновацій. <u>Стратегія швидкого реагування на потреби ринку</u>. Характеристика умов швидкого задоволення виникаючих потреб. Принципи реалізації стратегії швидкого реагування. <u>Стратегія розширення потужностей</u>. Передумови прийняття стратегічного рішення про розширення потужностей. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії розширення потужностей. Причини надлишкових потужностей та їх наслідки. Шляхи вирішення проблеми надлишкових потужностей. <u>Стратегія запобіжного удару</u>. Умови їх ефективного застосування. <u>Стратегія вертикальної інтеграції</u>. Умови та переваги над стратегією горизонтальної інтеграції. <u>Стратегія збирання врожаю (вершків)</u>. Обмеженість перспектив розвитку підприємства: оцінка умови отримання максимальної вигоди від реалізації стратегії. Матриця Томпсона-Стрикленда, її побудова та умови вибору базової стратегії з урахуванням динаміки ринку та конкурентоспроможності підприємства. Передумови поєднання стратегій або їх елементів для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Адаптація конкурентних стратегій до особливостей динаміки ринку. Характерні ознаки нового ринку, що швидко розвивається, ринку з уповільненим ростом, ринку у період застою. Коригування конкурентних стратегій залежно від змін характеру ринку.

Джерело: узагальнено автором

- вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Безперечно, вирішення практичних завдань управління конкурентоспроможністю матиме системний (результативний) характер на основі наступних принципів управління: плановірності, відповідності тенденцій змін; координації видів діяльності, ресурсної обмеженості зростання, допустимості поточних коливань, ефективності рівня конкурентоспроможності.

Глобальною умовою забезпечення високої конкурентоздатності підприємства є реалізація таких факторів: забезпечення якості та ресурсозбереження.

Крім того, кожний суб'єкт ринку, перш ніж визначити стратегічні цілі і засоби їх досягнення, має знати внутрішні потенційні можливості росту обсягів діяльності, які можна досягти без додаткових інвестиційних вкладень. За цих умов забезпечується ефективне використання наявних ресурсів, знижуються інвестиційні ризики, зростає реальність досягнення стратегічних цілей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Конкурентоспроможність визначає перспективи подальшого розвитку підприємства, можливість досягнення стратегічних цілей і завдань та включає в себе: здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати певний рівень конкурентних переваг, протистояти конкурентам та успішно розвиватися. Для ефективного функціонування на ринку недостатньо лише оцінювати конкурентоспроможність підприємства. Необхідно бути готовим до різних ситуацій на ринку. Стійке зростання конкурентоспроможності підприємства може бути забезпечене лише за умови розробки відповідних конкурентних стратегій та їх коригування залежно від змін характеру ринку. Підвищення конкурентоспроможності підприємства — це запорука підвищення конкурентоспроможності країни. Перспективним напрямом подальших досліджень визначено оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що базується на методах системного аналізу; систематизація і узагальнення чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Нападовська Л.А. Механізм забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: зб. наук. пр.* - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. С. 147-149
2. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підруч.- Вид. ЦУЛ, 2020. 320 с.

3. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика. Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Іванової. - Суми: Вид. Університетська книга, 2020. 231 с.

4. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Класичний приватний університет. 2018. Вип. 6 (11). С.174-180

5. Смолін І.В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. *Стратегія економічного розвитку України : журн.* 2018. С.46-56

References:

1. Napadovskaya L.A. The mechanism of ensuring the competitiveness of business entities. *Problems and prospects of entrepreneurship development in Ukraine: coll. Science. pr.* - К. : Kyiv. nat. trade and economy Univ., 2015. - P. 147-149

2. Yukhimenko P. Competitiveness of the enterprise: textbook.- Ed. CUL, 2020. - 320 p.

3. Management of competitiveness of personnel, works and services: theory, methodology and practice. Collective monograph / for general. ed. Doctor of Economics, Prof. V.V. Ivanova. - Amounts: Type. University Book, 2020. - 231 p.

4. Zos-Kior M.V., Germanenko O.M., Sobakar D.T. Modern aspects of enterprise competitiveness management. Classical private university. 2018. Vip. 6 (11). P.174-180

5. Smolin I.V. Competitive position of the enterprise: contradictions of content, types and objects of direction. *Strategy of economic development of Ukraine: journal.* 2018. - P.46-56