

Калюжний В.Я., магістр
Зубко Т.Л., доцент
Державний університет телекомунікацій

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються способи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. Відзначається, що стійке зростання конкурентоспроможності компанії може бути забезпечене лише за умови розробки відповідних конкурентних стратегій.

Постановка проблеми та аналіз основних публікацій. Посилення конкурентної боротьби зумовлене появою нових конкуруючих підприємств. Відповідно постає питання розробки конкурентної стратегії.

Актуальність досліджуваного питання зумовлена тим, що сучасна економіка визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності організацій: необхідне оперативне реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану і постійного вдосконалення організації діяльності відповідно до зміни кон'юнктури ринку. При цьому багатоаспектним є значення показників конкурентоспроможності компаній.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли Абаєв К., Ансофф І., Балабанова І.В., Бокій В.І., Воронкова А.Е., Градов А.П., Гранатуров В.М., Герчикова І.Н., Дикань В.Л., Должанський І.З., Жигулін А.А., Загорна Т.О., Зубко Л.В., Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю., Казанцев С.Ю., Ковадло К.Л., Котлер Ф., Литвиненко А.Т., Мазаракі А.А., Павлова В.А., Портер М., Смолін І.В., Ушакова Н.М., Хамініч С.Ю., Хемел Г., Шишкова О.Є, Шубін А.А та інші.

Вивченням питання формування конкурентної стратегії займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти: Голод І.Ю., Мінцберг Г., Маслоу А., Хемел Г., Котлер Ф., Ковальська Ю.Г., Нефедова О.Г., В.Є. Момот, Парсяк В., Румянцев А.П. [1-20]

Необхідно відзначити, що всі їхні наукові розробки зводяться до двох особливостей: перша - підприємства повинні використовувати конкурентні стратегії залежно від своєї ролі на цільовому ринку; друга - всі підходи мають індивідуальні відмінності один від одного і застосування тієї чи іншої стратегії тягне за собою різні результати діяльності підприємств. Однак, не дивлячись на всі особливості, виділені вченими на сьогоднішній день недостатньо розробленим залишається методичний інструментарій формування конкурентної стратегії, який дав би можливість розвинути потенційні конкурентні переваги підприємства.

Виділення невирішеної раніше проблеми. Конкуренція - це суперництво на будь-якому сегменті ринку між окремими підприємствами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживача.

Питання конкуренції та конкурентоспроможності, що набули важливого практичного значення в умовах ринкової економіки, залишаються не дослідженими з точки зору галузевої специфіки.

Для результативного планування і подальшого застосування конкурентних стратегій, організації необхідно з'ясувати все, що можливо про своїх конкурентів. Їй необхідно постійно порівнювати якість своїх товарів, ціни на них, канали збуту і методи поліпшення збуту з тими, які використовують її конкуренти, виявити і проаналізувати свої переваги і недоліки.

Мета дослідження. Основним завданням статті є дослідження процесу розробки конкурентних стратегій та впровадження їх в діяльність підприємств.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоздатність - 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).

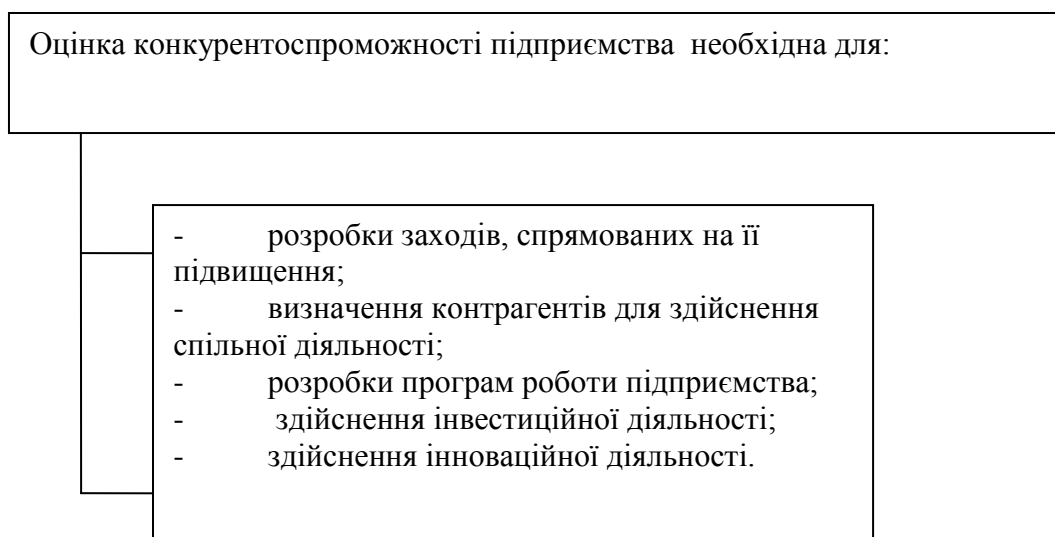


Рис. 1. Необхідність оцінки конкурентоспроможності підприємства

Існують певні *методи* оцінки:

Матричні методи. Цей підхід ґрунтується на маркетинговій оцінці господарської діяльності виробника і його продукту. Суть методу - аналіз конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу продукції.

Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції. Дана група методів ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність продукту і підприємства мають прямо пропорційну залежність. Для визначення конкурентоспроможності продукту застосовуються кваліметричні і маркетингові методи, більшість з яких полягає в знаходженні співвідношення ціна-якість.

Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Зміст даного підходу полягає в бальній оцінці можливостей підприємства по забезпеченню конкурентоспроможності. Усі сформульовані в ході аналізу його можливості, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, оцінюються експертами з позиції наявних ресурсів і факторів.

Комплексні методи. В рамках подібних методів оцінка ведеться на підставі визначення потенційної та поточної конкурентоспроможності. Як правило, поточна конкурентоспроможність визначається на основі оцінки конкурентоспроможності його продуктів, а потенційна - за принципом методів, які засновані на теорії ефективної конкуренції. [2-6]

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 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.

Ще один ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства - бенчмаркінг. Бенчмаркінг - це систематичний, безперервний пошук і вивчення передового досвіду конкурентів і гравців суміжних галузей, постійне порівняння бажаних результатів і змін бізнесу з розробленою еталонною моделлю. На підставі отриманих відомостей необхідно забезпечити підтримку системи постійних поліпшень результативності діяльності. [8, 13, 15]

Згідно з науковими дослідженнями професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, автора основних моделей з визначення головних сил конкуренції та варіантів конкурентних стратегій, аналіз конкурентів складається з чотирьох основних діагностичних компонентів: майбутніх цілей, поточної стратегії, уявлень і потенційних можливостей. Розкриття цих компонентів дає можливість передбачати характер реакції конкурентів, ґрунтуючись на ключових питаннях: «Чи задоволений конкурент своєю поточною діяльністю?», «Які ймовірні дії або зміни може вжити конкурент?», «Які вразливі місця конкурента?», «Що може викликати найбільш сильні та ефективні заходи з боку конкурентів?». Більшість компаній найчастіше обмежуються лише частковим аналізом, що дозволяє отримати розмите уявлення про поточні варіанти стратегії конкурентів, їх переваги та вразливі місця. Значно менша увага, як правило, приділяється розумінню рушійних сил, що визначають поведінку конкурента, тобто його майбутніх цілей та його уявлень про власну позицію і стан своєї галузі. Визначити ці рушійні сили набагато складніше, ніж фактичну поведінку конкурента, проте саме вони визначають його майбутню поведінку [16, с. 85].

Результати аналізу дозволять більш обґрунтовано підійти до питань розробки конкурентної стратегії.

Як зазначає М. Портер, стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил: проникаючим в галузь новим конкурентів, випускаючим аналогічні товари, загрози з боку субститутів, компаніям-конкурентам, що вже закріпилися на галузевому ринку, впливу постачальників і впливу клієнтів.

Нові конкуренти, що входять у галузь, прагнуть захопити частку ринку і значні ресурси, вони несуть з собою нові виробничі потужності, крім того складніше провести їх аналіз. Існує шість основних джерел виникнення бар'єру для входження в галузь:

- економія на масштабі, що змушує починати свою діяльність або з великих обсягів, сильно ризикуючи при цьому, або з малих обсягів при несприятливому рівні витрат;
- диференціація продукту, що означає, що фірми, вже діючі в галузі, користуються перевагою впізнаваності та довіри з боку споживачів;
- потреби в капіталі;
- витрати перемикання;
- доступ до оптових і роздрібних каналів збуту, пов'язані з необхідністю забезпечити збут свого продукту;

- політика держави, також може послужити бар'єром для новачків, адже вона може обмежити або навіть закрити входження в ту чи іншу галузь з допомогою таких засобів як, наприклад, ліцензування [16, с. 38-46].

Субститути помітно загострюють конкуренцію, задовольняючи ті ж потреби клієнтів, як правило за рахунок зміни складу на більш дешеві інгредієнти, а отже і зниження ціни. Перешкодами в даному випадку можуть стати [15-20]:

- рекламні атаки на споживача, що акцентують увагу на якості продукту;
- виробництво нових, оригінальних продуктів;
- поліпшення якості сервісу при продажі та розповсюдженні товару;
- внутрішньогалузева конкуренція. Тут як бар'єри можна також використовувати досвід і масштаб.

Вплив постачальників виражається в їх можливості підвищувати ціну на свої товари, знижувати якість поставлених продуктів і послуг.

Вплив покупців на конкуренцію виражається в їх можливості тиснути на ціни в цілях їх зниження, у вимозі більш високої якості або кращого обслуговування [16, с. 58-61].

Незважаючи на облік всіх п'яти основних сил конкуренції жодне підприємство, на наш погляд, не може досягти переваги над конкурентами по всім комерційним характеристикам товару і засобам його просування на ринку. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегії, найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовує сильні сторони діяльності підприємства. Сучасний ринок дуже чутливий до якості виробів і послуг, оскільки у нинішнього споживача є величезний вибір аналогічних товарів, але за якістю асортимент сильно варіюється. Істотно відстаючи від провідних країн світу за рівнем конкурентоспроможності, винятково важливим для вітчизняної економіки є докорінне підвищення якості товарів з метою розширення експорту, і, отже, щоб завоювати зарубіжний ринок. Що стосується вітчизняного ринку то, підвищуючи якість, ми зміцнимо конкурентні позиції на ньому. Правила конкурентної боротьби змушують при необхідності наявності постійної інформації про зміни у вимогах споживача і реальної картини того, що споживач вважає для себе важливим [14, с. 180].

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]

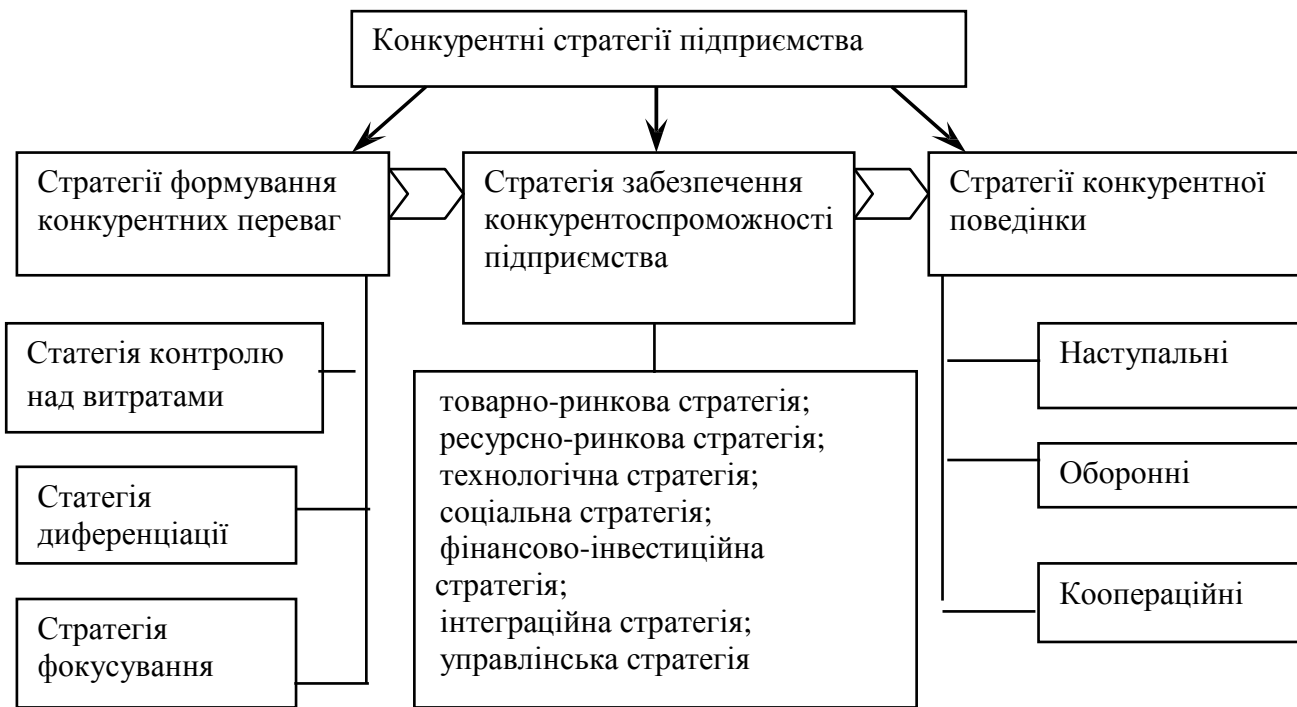


Рис. 2. Система конкурентних стратегій підприємства [6, 11]

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.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [13, с.118; 12, с. 94]:

- товарно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

- інтеграційна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- інвестиційно-фінансова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія – включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура.

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 використаних джерел

1. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 серпня 2013р.
2. Беляєва С. В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект) [Текст] /С. В. Беляєва, Т. Л. Зубко // *Інноваційна економіка*, 2013. т.№ 6.-С.77-81
3. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій [Текст] : монографія /І. В. Булах, Т. Д. Надтока ; ДВНЗ "Донець. нац. техн. ун-т". - Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2010. – 583 с.
4. Воробієнко С.П. Оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг / Воробієнко С.П. // *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 // Проблеми підвищення інфраструктури. – 2010. - №26.
7. Дударь А.П., Федішин А.Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. – Симферополь: Таврида, 2005. – 182 с.
8. Жигулин А.А. Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение / А.А. Жигулин // Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського нац. економічного ун-ту. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 71-73.
9. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби // Проблеми економіки. – 2012. - №4. – С.121 – 128.
10. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ./ На-учн. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. — М.:Экономика, 1988 — 199 с.
11. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. -№36. – С. 90 - 96.
12. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – 152 с.
13. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. – К.: Зовн. торгівля, 2003. – 304 с.
14. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу; пер. с англ. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
15. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства // Вісник економічної науки України. – 2008. - №2. – С. 117 – 120.
16. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Букс, 2005. – 454 с.
17. Прищепя Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н.П. Прищепя, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 4(44). – С.88-94.-Режим доступу:
<http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12pnpkst.pdf>
18. Хамініч. С.Ю. Економічна культура в системі управління: монографія / С.Ю. Хамініч. – Д.: Наука і освіта, 2005. – 140 с.
19. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Г. Хэмел; англ. яз. – М.: Your Coach Digital, 2008. – 189 с.
20. Шубин А.А. Факторы, влияющие на управление производственными предприятиями / А.А. Шубин / Регіональні перспективи. – 2003. – № 2-3 (27-28). – С. 111-113.

Калюжный Владислав Ярославович, Зубко Татьяна Леонидовна.

Повышение конкурентоспособности предприятия. *В статье рассмотрены способы повышения конкурентоспособности предприятий в современных экономических условиях. Отмечается, что устойчивый рост конкурентоспособности компаний может быть обеспечен только при условии разработки соответствующих конкурентных стратегий.*

Kalyuzhny Vladislav, Tetyana Zubko. Improving the competitiveness of the enterprise. *The article discusses ways of improving the competitiveness of companies in the current economic environment. It is noted that a steady increase in companies' competitiveness can be achieved only if developing appropriate competitive strategies.*