

ШЛЯХИ ТА ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Суховій Геннадій Володимирович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Особливості сучасних економічних відносин змусили підприємства шукати інструменти для стимулювання розвитку та управління ними, забезпечуючи їм високий рівень конкурентоспроможності. Стратегії конкурентоспроможності підприємств розглядаються як один із цих інструментів, оскільки їх успішне стійке функціонування визначається їх конкурентною позицією на ринку. Конкурентоспроможність підприємства передбачає, що вона може підтримувати або розширювати своє конкурентне становище на ринку та впливати на ситуацію на ринку, пропонуючи якісні послуги або продукти, що відповідають конкретним потребам споживачів та забезпечують їх ефективність. Це питання вважається актуальним сьогодні, коли в сфері економічних відносин вносяться кардинальні зміни, одночасно враховуючи потреби ринку та економічні можливості підприємств та їх потенційних інвесторів. Важливість досліджень ще більше посилюється тим, що на конкурентоспроможність впливають відкритість економіки та глобалізаційні процеси.

Транснаціональні корпорації, що працюють на національних ринках, посилюють конкуренцію серед виробників завдяки постачанню якісної продукції, водночас змушуючи їх стримувати неконкурентоспроможні підприємства. Оскільки існуючі процеси трансформації мають суттєвий вплив на систему управління підприємством, а для вирішення проблем стабільного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі необхідні теоретичні узагальнення, нові інтегровані підходи та наукові основи.

На сьогодні в розвитку підприємств можна спостерігати такі основні тенденції: стабільність економічного зростання; концентрування виробничих потужностей великих виробників разом із обслуговуванням великої кількості малих підприємств; зростаюча залежність від ринків сировини, палива та енергоресурсів; збільшення фізичного та морального зносу виробничих потужностей; вплив імпорту на посилення конкуренції за розширення бізнесу в контексті глобальних економічних відносин; підвищення цінності інноваційної та інвестиційної діяльності; посилення вимог до якості виробництва; індивідуалізація споживчого попиту.

Ці тенденції свідчать про відсутність чіткої стратегії підвищення конкурентоспроможності, відсутність цілеспрямованих заходів для забезпечення стабільності та використання потенційних вигод, а також поступове зближення їх стратегій та перехід конкуренції до конкуренції так само, як до стратегічних цілей досягти зміни відносної рівноваги, і внутрішнє робоче середовище. Як результат, стабільна конкурентна перевага підприємств полягає у здатності здійснювати стратегічні корективи та стратегічну стійкість до змін у конкурентному середовищі

швидше, ніж їх конкуренти. А відмінності між високотехнологічними та низько технологічними, між виробництвом та обслуговуванням зникають у стані економічного розвитку, коли всі галузі можуть використовувати передові технології та висококваліфікований персонал для досягнення високого ступеня економічного розвитку.

У сучасній економіці чітко видно перехід від порівняльних переваг через низькі витрати на оплату праці та природні ресурси до конкурентних переваг на основі розвиненого інноваційного середовища, нових організаційних та інституційних форм, унікальних продуктів та технологій, для яких стратегію потрібно постійно формулювати [4; 9].

Особливість основної конкурентної стратегії — адаптація діяльності підприємств до конкретних ринкових умов шляхом визначення основних стратегій підвищення конкурентоспроможності. Сучасний внутрішній ринок має особливості, пов'язані з нерозвиненістю та «завісою» товарно-грошових відносин. Однак, оскільки українські підприємства вже мають справу з конкурентами з різних країн, необхідно знати і враховувати конкурентоспроможність ділових партнерів у цій країні. Крім того, фактори, які раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємств, з часом обертаються у зворотному напрямку та негативно впливають на її конкурентну позицію. Це передбачає зміни у фокусі механізмів та інструментів, що використовуються для підвищення конкурентоспроможності, які закріплені в основах стратегій. Однак обрана стратегія підвищення конкурентоспроможності навряд чи буде фундаментальною протягом тривалого часу, оскільки конкурентна ситуація, яка має вирішальне значення для захисту економічних інтересів учасників ринку, постійно змінюється. Причина труднощів у підтримці лідерства полягає в тому, що будь-якому підприємству важко і складно змінювати існуючу стратегію. Успіх породжує почуття впевненості, підприємство перестає шукати та аналізувати інформацію, яка може змінити стратегію [10-12; 16].

Перед тим, як означити шляхи та засоби підвищення управління конкурентоспроможністю підприємств, окреслимо основні причини зниження конкурентоспроможності підприємств.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств є: погіршення якості ресурсів (низька кваліфікація, витрати тощо); зниження тиску споживачів; старіння технології; неправильні цілі та завдання; втрата швидкого пристосування підприємством; ослаблення внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії [2; 17].

Передумови розробки стратегій та їх модифікації пов'язані з періодами економічних відносин. Кожне підприємство має підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні, щоб мати можливість систематично аналізувати макро- та мікроекономічну ситуацію на ринку з метою посилення своїх конкурентних позицій, що забезпечує довгострокове економічне зростання підприємства та високий рівень конкурентоспроможності [5, с. 53; 8].

Концепція розробки конкурентної стратегії базується на теорії стратегічного управління та відображає концептуальний апарат у визначенні понять, що характеризують стратегію. Розглянемо детальніше склад та структуру предметів і утворень: принципи розробки стратегії; визначення місця призначення на цільовому ринку; положення на ринку; конкурентні переваги; критерії прийняття рішень; досягнення стратегічних цілей.

Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у

конкурентному середовищі – це процес прийняття управлінських рішень щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Використовуючи такий підхід, конкурентна стратегія розглядається з трьох перспектив, як: спосіб досягнення стратегічних цілей; характеристика мети та завдання діяльності підприємств на ринку; обраний напрям розвитку з необхідним ресурсним потенціалом [16; 18].

Це система послідовних дій підприємства для досягнення своїх стратегічних цілей. Складові стратегії включають альтернативи стратегічного розвитку, пріоритети фінансування та відповідальних керівників. Реалізація такої стратегії потребує стратегічних альтернатив, які враховують особливості того, як підприємства працюють на ринку. Для обґрунтування ряду стратегічних альтернатив, реалізація яких спрямована на збільшення частки ринку за рахунок інших підприємств та розрахунку прогнозованого вектору ринкової структури, використовують ланцюги Маркова. Існує багато стратегічних областей, які може використати підприємство: зниження цін на продукцію, ведення товарних запасів, оновлення та диференціація асортименту продукції та поліпшення її якості. Очевидно, що стійкість партнерської бізнес-мережі може зменшитися і під впливом зовнішніх чинників. Під час створення коаліції власників ресурсів укладання договорів між ними, природно, відбувається за обопільної протидії, оскільки кожен власник відстоює власні інтереси [6; 7; 15].

Одним із аспектів вибору стратегії і обґрунтування інструкцій та програми їх реалізації є ефективне використання впливу окремих факторів на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Відповідно до опитування групи керівників бізнесу, визначення факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, слід розділити на дві групи, ринкові та інституційні. Оцінка факторів керівниками підприємств дозволила виявити тих, хто найбільше вплинув на стратегічний розвиток підприємств.

До ринкових факторів належать – внутрішній потенціал підприємства, вимоги замовника, тиск постачальників сировини. До інституціональних факторів, що забезпечують конкурентоспроможність належать: поведінка власників, дії банків-кредиторів, економічна політика уряду, конкурентна держава на цільовому ринку. Виробники адаптувались до впливу досліджуваних ринкових факторів і можуть знайти стратегічні альтернативи розвитку в конкурентному середовищі. Більшість інституційних факторів, крім поведінки власників, перешкоджають розвитку бізнесу, а не сприяють його розвитку. Тому необхідно змінити або адаптувати стратегію.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливо визначити механізми їх підтримки на різних етапах їх економічного розвитку, оскільки вони пов'язані з низкою проблем у формуванні їх статусу в контексті стратегічної конвергенції у фазі прискорення інтеграційних процесів.

Досягнення високого рівня науки та технологій, підвищення ефективності виробництва і, отже, рівня бізнесу, а також краща економія ресурсів та екологізація діяльності повинні бути результатом реалізації стратегій і, отже, прибутковості бізнесу.

Правильно підібрана та достатньо заповнена інноваційна стратегія як стратегічний пакет усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є запорукою довгострокового успіху підприємства та засобом забезпечення її конкурентоспроможності. Він повинен слугувати чіткою типологією та детальним розбиттям стратегії на різні компоненти, які мають своє місце в

структурі стратегічної групи підприємств та в системі забезпечення її конкурентоспроможності, доступного і чіткого методу формування та апробації її альтернатив, і зрештою, вибору, найбільш підходящий компонент демонструє реалізацію як частину збалансованого набору стратегій. Огляд досліджень методів підвищення конкурентоспроможності підприємств показав, що для ефективного конкурентного протистояння в ринковому середовищі товарна політика повинна насамперед покладатися на виробничі можливості підприємства. Для здійснення ефективної маркетингової товарної політики також необхідно чітко визначити місце підприємства на ринку, його фінансові, управлінські, виробничі можливості та стан зовнішнього середовища ринку [3].

Конкурентна стратегія, яка спрямована на вирішення проблем невдалого управління змінами характеризується такими ознаками, як: зв'язок та взаємодія всіх компонентів системи, цілісність, послідовність та синхронність у часі, узгодженість місії та цілей організації, адаптивність, гнучкість до зміни середовища, незалежність елементів, багатовимірність, адаптація до змін зовнішнього середовища.

Розглядаючи стратегію як сукупність методів конкуренції та бізнесу [1], яку обирає керівництво підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, можна сказати, що фактично вона передбачає низку економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю певного об'єкта управління на підприємстві для досягнення найкращих результатів від цієї діяльності. Структура стратегічної групи підприємства визначає зміст та логіку корпоративної стратегії. Стратегія розроблятиметься у вигляді збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнес-поведінці підприємства з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Суттєве значення для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку має управління, робота самого її персоналу, рівень кваліфікації кадрів, досвід та стаж роботи, рівень корпоративної культури.

Дані маркетингові заходи мають функціонувати як єдине ціле з метою досягнення основної цілі компанії.

Реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності компанії на ринку відбувається на основі наступних факторів: потреба у капіталовкладеннях; широкий асортимент конкурентоспроможної продукції, високої якості та доступної ціни; потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту; сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку; формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів; постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок.

Застосування можливих заходів підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи: зміна асортименту продукції відповідно до модифікованих потреб споживачів; використання акційних та бонусних програм для акценту на заощадженні коштів клієнтів; підтримання цін на продукцію на конкурентному рівні, що забезпечує збільшення товарообороту компанії; акцент на високу якість та безпечність продукції при доступному рівні цін; постійне поліпшення, модернізація, оновлення виробничих, збутових та управлінських процесів; зрозуміле планування площі магазинів та приваблива презентація продукції; ввічливий та навчений персонал.

Використання даного алгоритму при проведенні заходів із управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить утримати стійкий рівень конкурентних переваг в умовах постійних коливань на ринку.

Ми повністю поділяємо позицію українських науковців [4; 5; 6; 13] про те, що сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. До внутрішніх факторів можна віднести наступні: організаційно-правова форма підприємства; структура підприємства; науково-технічний рівень виробництва; соціальний потенціал підприємства; культура; ресурси; психологічний клімат колективу; налагодженість шляхів постачання; створення ділового іміджу.

Серед зовнішніх факторів виокремлюються: ринок товарів, технологій, робочої сили; фондовий ринок; виробниче середовище; науково-технічне середовище; соціальне середовище; державне регулювання тощо.

Таким чином, ґрунтуючись на дослідженнях сучасних українських науковців [4; 13; 14], вважаємо, що шляхи та засоби підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства мають бути наступними:

1. Формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається в якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можлива на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.

7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації завжди має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника.

8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Бабій І.В., Баксалова О.М., Остапчук О.В. (2022). Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. Інновації та стійкість. № 2.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
3. Білявський В.М., Шепута М.М. (2018). Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. № 38.

- С. 131-140.
4. Власенко Т.А. (2019). Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи. Харків: «Друкарня Мадрид». 406 с.
 5. Волхонський А. (2023). Особливості формування бренду підприємств як фактору підвищення їх конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. С. 53.
 6. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. (2018). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. Вип. 21. С. 251-254.
 7. Воронюк Т.А. (2019). Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеська національна академія харчових технологій, Одеса. 213 с.
 8. Гречаник Н.І. (2020). Культурологічний підхід підготовки майбутніх учителів початкової школи в освітньому просторі вищої школи. Молодь і ринок. Вип. 1 (180). С. 56-61.
 9. Зонь В.В., Кубіцький С.О., Великожон М.В., Слонімський В.Г., Ільчук Л.І. (2007). Організація інформаційно-пропагандистського забезпечення особового складу Збройних Сил України. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 365 с.
 10. Іванова В.І., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.
 11. Кубіцький С.О. (2002). Деякі аспекти оцінки якості підготовки конкурентоспроможного фахівця в Україні та за її межами. Науково-методичний збірник «Проблеми освіти». К.: Вид-во НМЦ ВО, Вип. 27. С. 3-9.
 12. Кубіцький Ю.С., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід організації корпоративного управління у банківській установі. Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 29 вересня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 45-49.
 13. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. (2019). Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів: Видавництво ЛКА. 484 с.
 14. Міненко С.І. (2019). Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. С. 200, 209-218.
 15. Рептух Н.О., Кубіцький С.О. (2010). Науково-дослідна підготовка магістрів соціальної педагогіки: особистісно орієнтований та компетентісний підходи до проблеми. Нові технології навчання: Наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. К. Вип. 63. С. 20-24.
 16. Стадник В., Соколюк Г., Головчук Ю. (2019). Функція маркетингу в мінімізації ризиків партнерської взаємодії в бізнес-системах індустрії туризму. Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 2 (21). С. 132-145.
 17. Сухорукова О.А. (2022). Вимоги до компетентностей медіаменеджера. Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку видавничого бізнесу на медійному ринку України» // Проблеми та перспективи розвитку видавничого бізнесу на медійному ринку України. Київ. С. 12-18.
 18. Шумілова І.Ф. (2017). Теоретичні і методичні основи формування загальнокультурної компетентності майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Харківський нац-й пед-й ун-т імені Г.С. Сковороди. Харків. 562 с.