

КРАВЧЕНКООксана Михайлівна
o.m.kravchenko@onu.uaк.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет**КУЛА**Марина Володимирівна
m.v.kula@onu.uaк.е.н., доцент, Одеський національний
політехнічний університет**ЛЕВИЦЬКИЙ**Дмитро Вадимович
dmitrii.levitskiy@mzeid.inстудент, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 338.2:339.1

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ****MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITY**DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.2\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2021.2(1).3)**KRAVCHENKO Oksana Mykhailivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University**KULA Maryna Volodymyrivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University**LEVYTSKYI Dmytro Vadymovych** – student, Odesa National Polytechnic University

Актуальною проблемою в сучасній економіці є управління конкурентоспроможністю підприємства. Рішення даної проблеми є основним критерієм ефективності виробництва, результативності діяльності системи управління, а також необхідністю збереження й підвищення економічної безпеки бізнесу в умовах фінансово-економічної нестабільності. У даній статті розглядаються поняття й сутність конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю підприємства. Також визначено рівні управління і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

* * *

An urgent problem in the modern economy is the management of enterprise competitiveness. The solution to this problem is the main criterion for production efficiency, the effectiveness of the management system, as well as the need to maintain and improve the economic security of a business in conditions of financial and economic instability. Today, one of the most optimal and effective means of matching market conditions and internal opportunities for developing competitiveness is the formation and dissemination of innovations in the field of marketing. As practice shows, almost all business entities successfully developing on the market are obliged to the correct policy of market assessment (competitors, consumers, assortment and price) and marketing. Another important issue is the release of products or the provision of services that meet the modern requirements of scientific and technological progress. The development and analysis of a strategic concept should activate self-organization and business adaptation in an ever-changing market environment, provide new competitive advantages and increase the level of manageability and competitiveness of the enterprise. The importance of competitiveness for the development and even the existence of an enterprise determines the relevance of the topic of the paper. The purpose of the work is to study the essence of enterprise competitiveness and determine the ways of proper management for its further development. This paper discusses the concepts and essence of competitiveness and competitiveness management of an enterprise. Also, the levels of management and ways to increase the competitiveness of the enterprise in modern economic conditions are determined.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, підвищення конкурентоспроможності

Keywords: competition, enterprise competitiveness, competitiveness management, competitiveness increase

ВСТУП

Питання конкурентоспроможності були актуальними завжди, як для підприємств, що торгують виключно на внутрішніх ринках, так і для тих, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Актуальність цього питання пов'язана з тим, що не достатньо організувати процес виробництва, для підприємства життєво важливо мати ринок збуту, адже продукція на складах, прибутку не приносить, а один зі способів підвищення ефективності виробництва, це збільшення оборотності, що неможливе без наявності сталого попиту на продукцію. Зі свого боку наявність попиту на продукцію обумовлено тими конкурентними перевагами, якими володіє продукція в очах споживачів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час написання статті використані методи: аналіз та синтез, теоретичне узагальнення, групування тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах, економіки країн світу функціонують в умовах необмеженої конкуренції, а підприємства мають можливість пошуку максимально ефективних ринків збуту. Конкурентоспроможність підприємства – це його потенціал, можливості, а також гнучкість у пристосуванні до ринкових вимог. Зазвичай підвищення конкурентоспроможності підприємств пов'язано з підвищенням якості в утриманні конкурентних цін на продукцію та послуги, впровадження інновацій у виробництво та просування продукції,

постійний пошук нових можливостей. Результатом підвищення конкурентоспроможності деякі дослідники вважають збільшення розміру ринкової частки підприємства. Наявність конкурентоспроможного продукту, та можливість проявлення гнучкості у пристосуванні до нестабільних споживчих уподобань, дає можливість розширення ринків збуту, забезпечення сталого попиту на продукцію чи послугу, а отже, забезпечує можливість ефективного функціонування підприємства. Саме тому, часто конкурентоспроможність закладена в ідеології, місії підприємства, в якій враховані здатність і націленість підприємства на задоволення вимог споживачів із низькою ціною при високій якості.

На думку М. Портера [1], конкурентоспроможність визначається здатністю постійно розвиватися: спочатку досягти конкурентної переваги, змінюючи основу, на якій здійснюється конкуренція, а потім

зберігати свою перевагу, постійно вдосконалюючи продукт, способи виробництва та інші фактори, причому так швидко, щоби конкуренти не змогли їх наздогнати й перегнати. Саме вдосконалення й оновлення – безперервний процес, який дозволяє створити, на думку М. Портера, конкурентні переваги.

Зазвичай, конкурентоспроможність підприємства характеризується його можливістю забезпечити: низькі витрати виробництва; унікальність, особливості позиції; доступний і якісний сервіс; екоорієнтація продукції; висока якість продукції (послуг); своєчасний випуск продукції (послуг) на ринок. Нездатність компанії забезпечити хоча б одну з перерахованих вище умов, сильно знижує його конкурентоспроможність [2].

Трактуючи поняття «конкурентоспроможність», багато авторів спираються на термін «конкуренція», визнаючи його як «економічне змагання» (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Приклади визначення терміна «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
А. Чапліна	Можливість підприємства виробляти користуються попитом в умовах досягнення високого рівня ефективності діяльності.
М. Гельвановскій	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічних змагань.
Р.Ф. Фатхутдінов	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
Е. Дж. Візер	Здатність фірми придбати, зберегти і збільшити частку на ринку.
П.У. Зулкарпаєв, Л.Р. Ільясова	Інтегральна конкурентоспроможність підприємства — це його здатність займати певну частку ринку продукції і здатність збільшувати / зменшувати цю частку.
М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоурі	Виражена компетентність полягає в тому, що фірма робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, яка дозволяє фірмі залучати і зберігати споживачів.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається з кількох поглядів.

1. Визначення конкурентоспроможності організації, що характеризують внутрішню й зовнішню діяльність фірми, без згадки продукту. Ю.А. Полянчикін визначає конкурентоспроможність підприємства як дію комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища його життєдіяльності [4].

2. Визначення, що базуються тільки на товарній складовій конкурентоспроможності. Р.А. Фатхутдінов зазначає, що конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу [5].

3. Визначення, що поєднують товар і виробничу діяльність суб'єкта. На думку Е.А. Сисоевої, конкурентоспроможність підприємства має відносну характеристику, яка відображатиме відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [6].

4. Визначення конкурентоспроможності, як дія комплексу факторів. На думку А.Л. Карпова і Х.А. Фасхієва, конкурентоспроможність підприємства – це оцінена суб'єктами зовнішнього середовища його перевага на обраних сегментах ринку над конкурентами на даний момент, що досягнута без шкоди оточуючим, що визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність у сьогоденні й майбутньому розробляти, виготовляти, збувати й обслуговувати товари (послуги), що перевершують за критерієм ціна / якість аналогів [2].

В умовах глобалізації, поняття конкурентоспроможності продукції виходить за рамки окремої країни, підприємства цікавлять шляхи виходу на зовнішні ринки, і це часто пов'язано з ризиком невідповідності очікуванням іноземних споживачів. К.В. Ковтуненко у своїй статті про управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності [7] зазначає, що одним із зовнішніх ризиків є «ризик, що товар не відповідатиме потребам споживачів іншої країни. Приймаючи рішення продавати товар закордоном, керівництво під-

приємства має адаптувати його для міжнародного ринку. Невідповідність стандартам та потребам може призвести до того, що товар не буде реалізований на цьому ринку». Отже, зазначимо, що в умовах виходу на зовнішні ринки, управління конкурентоспроможністю має акцентувати зусилля, по-перше, на ґрунтовному виборі нового ринку збуту, по-друге, на відповідності товару потребам нового ринку збуту та можливостях і вартості адаптації товару до нових вимог.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це діяльність, спрямована на формування управлінських рішень, які зі свого боку повинні бути спрямовані на протистояння зовнішнім впливам і досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей. Мета управління конкурентоспроможністю – ефективне використання конкурентних переваг і забезпечення випуску продукції, яка відповідає заданим вимогам конкуренції на ринку за мінімізації витрат з урахуванням інтересів споживача і вимог безпеки й екологічності продукції [8].

Сьогодні є різні підходи до управління конкурентоспроможністю. Так, наприклад, М.С. Яценко, О.А. Беспала, та Я.В. Ференець [9], вважають, що «Впровадження використання систем тотального контролю якості продукції (TQM) стало б ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, проте необхідно проводити коригування даних систем із метою адаптації до державної політики та стандартів із питань якості». Так, ми бачимо досить щільний зв'язок між конкурентоспроможністю та якістю, та водночас необхідність адаптації до державної політики та системи стандартизації якості продукції тієї країни, на ринок якої ми плануємо вийти.

Зміст управління конкурентоспроможністю підприємства як наукової категорії проявляється у реалізації наступних взаємозв'язків [8]:

- виділення відповідних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства (забезпечення зовнішньої (маркетингової) і внутрішньої (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства);

- виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного й поточного (оперативного). На стратегічному рівні управління конкурентоспроможністю передбачає підвищення інвестиційної привабливості підприємства. На тактичному рівні конкурентоспроможність характеризує стан самого підприємства. На оперативному рівні управління конкурентоспроможністю – це підвищення конкурентоспроможності продукції;

- здійснення кожною сферою управління конкурентоспроможністю відповідних функцій (визначення й постановка мети, прийняття рішення, планування, організація, регулювання та контроль), виходячи з обраних видів і методів конкурентної боротьби у рамках розроблених стратегій й тактики.

Також управління конкурентоспроможністю – це модель роботи у ринкових умовах, спрямована на: знання потреб клієнтів і прогнозування їх розвитку; знання й розуміння поведінки й можливостей фірм конкурентів; постійний моніторинг ринку; знання навколишнього середовища й тенденцій її розвитку; здатність розробити такий товар (послугу) і систему збуту

для стимулювання споживачів до його вибору; здатність реалізувати це в довгостроковій перспективі [8].

Конкурентоспроможність підприємства яскраво проявляється у наступних ознаках: споживачі задоволені товаром (послугою) і готові повторно звертатися до даного виробника; працівники задоволені своїм становищем і пишаються своєю участю в діяльності підприємства; суспільство, партнери, державні та соціальні інститути не мають претензій до підприємства; акціонери задоволені станом справ на підприємстві, величиною дивідендів [1].

Проаналізувавши досить багато джерел та позицій різноманітних авторів, ми бачимо, що питання це дуже багатогранне, а отже, й погляд авторів різний, вони аналізують конкурентоспроможність із різних боків, та найчастіше особливу увагу приділяють якісним характеристикам та вартості кінцевого продукту. Проте світ не стоїть на місці, та коли ми говоримо про питання конкурентоспроможності продукції на зарубіжних високорозвинених ринках країн із високим рівнем життя, то можна побачити, що останнім часом, відношення споживачів еволюціонує в бік споживання продукції, виробництво якої відповідає так званому принципам соціально відповідального або етичного виробництва.

На ринку Європи останнім часом покупці (споживачі) висувають до постачальників (виробників) жорсткі вимоги за такими напрямками, як безпека й належні умови (оплата) праці робітників в умовах виробництва продукції, та проходження екологічної сертифікації підприємствами-виробниками. Дотримання стандартів міжнародної організації праці країнами походження тих чи інших товарів стає все більш важливим для споживачів [10]. Такий підхід дещо ширший традиційних понять конкурентоспроможності, проте стає все більш популярним у розвинених країнах.

На нашу думку, поняття конкурентоспроможності продукції або послуг буде сильно відрізнятися залежно від того, на який ринок орієнтована наша діяльність. Так, якщо ми маємо справу з низькорозвиненими ринками, де основними параметрами, що впливають на конкурентні сподівання клієнтів, є баланс ціни і якості, з переважанням параметру ціни, то підхід буде один, у якому визначення конкурентоспроможності полягатиме у можливості забезпечення балансу ціна-якість. У тому ж випадку, коли ми спрямовуємо зусилля на завоювання свого місця на високорозвинених ринках, параметри конкурентоспроможності, а отже, й методи забезпечення та управління конкурентоспроможністю будуть дещо інакшими.

На нашу думку, сучасне поняття конкурентоспроможності повинно включати в себе також відповідність сучасним вимогам до виробництва продукції з дотриманням принципів соціально відповідального, або етичного виробництва, та екологічності. Отже, на нашу думку, конкурентоспроможність – це здатність організації функціонувати у динамічному конкурентному середовищі так, щоб залучати і зберігати споживачів своєї продукції, прислухаючись до їх специфічних вимог та можливості за вимогою споживачів збільшувати або зменшувати контроль за дотриманням принципів соціальної відповідальності або етичного виробництва та екологічності на всіх етапах вироб-

ництва продукції або послуги. Управління конкурентоспроможністю має базуватись на дотриманні принципів соціальної відповідальності або етичного виробництва, а також екологічності, оскільки сьогодні це нові вимоги, які пред'являють споживачі продукції у розвинених країнах із високим рівнем життя.

Список використаних джерел

1. Портер М. Международная конкуренция. Москва: ЮНИТИ, 2015. 424 с.
2. Карпов А.Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия предприятия. Иркутск: ОмГУ, 2013. 180 с.
3. Филоsofova T.G. Конкуренция и конкурентоспособность. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 5–6.
4. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий. *Бизнес в законе*. 2012. № 3. С. 191–194.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. Москва: Экономика, 2013. 504 с.
6. Сыsoева Е.А. акторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие. *Экономические науки. Экономика и управление*. 2015. № 12(73). С. 283–287.
7. Ковтуненко К.В., Мальцев А.О. Управління ризиками в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12/1, С. 27–29.
8. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 2. С. 170–173.
9. Яценко М.С., Беспала О.А., Ференец Я.В. Система контролю та менеджменту якості продукції, як сучасний метод управлінського контролю на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6/2, С. 44–46.
10. Мірошніченко О., Неліна М., Феленюк О. Експорт одягу до Європейського Союзу. Гід для українських підприємців. 2017. 116 с. URL: <https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/eksport-odiahu-do-ies-hid-dlia-ukrainskykh-pidpriyemstiv.pdf>
1. Porter M. International competition. Moscow: UNITI, 2015. 424 p. (in Russian).
2. Karpov A.L. Competitiveness: tactics and strategy of the enterprise. Irkutsk: Omsk State University, 2013. 180 p. (in Russian).
3. Filosofova T.G. Competition and competitiveness. Moscow: UNITI-DANA, 2007. pp. 5–6. (in Russian).
4. Polyanichkin Y.A. Methods for assessing the competitiveness of enterprises. *Business in law*. 2012. № 3. pp. 191–194. (in Russian).
5. Fathutdinov R.A. Strategic competitiveness. Moscow: Economics, 2013. 504 p. (in Russian).
6. Sysoeva E.A. Factors of enterprise competitiveness: approaches and components. *Economic sciences. Economics and management*. 2015. No. 12(73). pp. 283–287. (in Russian).
7. Kovtunencko K.V., Maltsev A.O. Rizik management in the minds of the most important economic activity. *Economics. Finances. Law*. 2017. № 12/1, pp. 27–29. (in Ukrainian).
8. Mansurov R.E. On the economic essence of the concepts of «enterprise competitiveness» and «enterprise competitiveness management». *Marketing in Russia and abroad*. 2006. № 2. pp. 170–173. (in Russian).
9. Yatsenko M.S., Bepala O.A., Ferenets Ya.V. The system of control is the management of product quality, as a modern method of management control at the enterprise. *Economics. Finances. Law*. 2018. № 6/2. pp. 44–46. (in Ukrainian).
10. Miroshnichenko O., Nelina M., Feleniuk O. Export of clothes to the European Union. Guide for Ukrainian entrepreneurs. 2017. 116 p. URL: <https://ukrlegprom.org/wp-content/uploads/eksport-odiahu-do-ies-hid-dlia-ukrainskykh-pidpriyemstiv.pdf> (in Ukrainian).