

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі проаналізовано теоретичні та методичні аспекти управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства. Визначено фактори конкурентного середовища, в якому функціонують сучасні підприємства. Наведено методи розрахунку ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Ключові слова: підприємство, стратегія, конкуренція, управління, ефективність.

Abstract

The paper analyzes the theoretical and methodical aspects of managing the development and implementation of the company's competitive strategy. The factors of the competitive environment in which modern enterprises function are determined. The methods of calculating the effectiveness of the implementation of the company's competitive strategy are presented.

Keywords: enterprise, strategy, competition, management, efficiency.

Вступ

В сучасних складних умовах історичного розвитку та загострення конкурентної боротьби перед підприємствами України гостро постало питання про суттєве підвищення рівня своєї конкурентоспроможності. Це пов'язано з тим, що останнім часом діяльність вітчизняних підприємств стикнулася з низкою проблем, пов'язаних із посиленням конкуренції виробників аналогічної продукції на регіональних, європейських та світових ринках тощо.

Метою цієї роботи є аналіз теоретичних і методичних питань, пов'язаних з управлінням розробкою і реалізацією конкурентних стратегій на вітчизняних підприємствах, а також підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємств загалом.

Результати дослідження

Під час роботи було встановлено, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» сучасні дослідники розглядають за різними напрямками, основні з яких наведено на рис. 1.

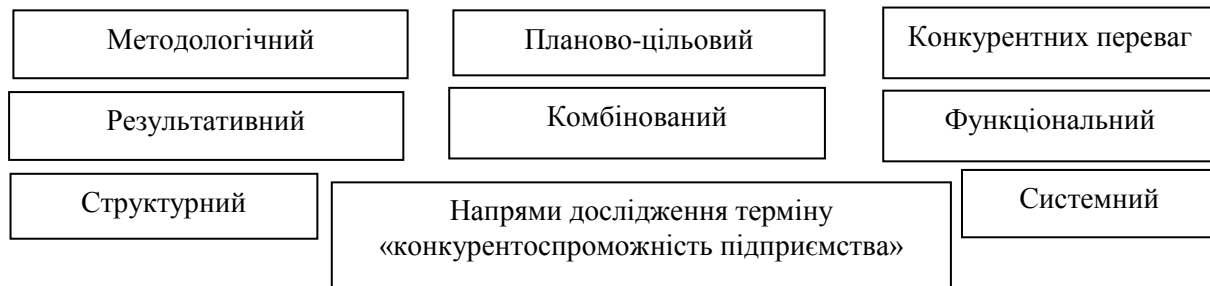


Рисунок 1 – Напрями (підходи) дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Так, *методологічний* підхід визначає конкурентоспроможність підприємства як *відносність*, тобто з позиції оцінки його можливості задовольняти ті чи інші потреби у порівнянні з можливостями інших підприємств-конкурентів. *Планово-цільовий* підхід досліджує конкурентоспроможність як здатність підприємства встановлювати обґрунтовані цільові орієнтири (плани та програми) свого розвитку як на даний період часу, так і на перспективу. *Функціональний підхід* спирається на твердження, що конкурентоспроможність сама по собі є важливою функцією підприємства, тобто це як би його властивість, яка сприяє формуванню успіху підприємства у досягненні поставлених ним цілей. Підхід *конкурентних переваг* орієнтує підприємство на досягнення в своїй діяльності таких показників, які забезпечать йому на ринку певні конкурентні переваги перед конкурентами. Причому ці переваги мають бути визначальними саме на цьому ринку, в цей час і за певних умов функціонування ринку.

Результативний підхід характеризує конкурентоспроможність підприємства як рівень ефективності розвитку підприємства (наприклад, отримання підприємством найвищого прибутку, «захоплен-

ня» найбільшої частки ринку тощо). *Структурний підхід* базується на виокремленні окремих складових конкурентоспроможності підприємства, включаючи насамперед конкурентоспроможність продукції підприємства. *Системний підхід* передбачає дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства» як системи, яка складається з безперервно взаємодіючих елементів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо підтримки протягом тривалого часу своїх конкурентних переваг. *Комбінований підхід* являє собою дослідження конкурентоспроможності підприємства відносно інших конкурентів не за одним, а за низкою показників.

Основні фактори, які найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства, умовно можна розділити на зовнішні і внутрішні [1], [2].

До *зовнішніх факторів* відносять: політичну обстановку в державі; стан законодавчої бази; економічні зв'язки країни; наявність на ринку вагомих конкурентів; розміщення на території країни виробничих потужностей; наявність потрібних сировинних ресурсів; загальний рівень техніки та технологій, систему управління економікою і галузями; ступінь концентрації виробництва тощо. На ці фактори підприємство практично впливати не може і вимушене тільки реагувати на них своїми діями.

Внутрішніми факторами є: система та методи управління підприємством; рівень технологій, які використовуються у процесі виробництва; система довгострокового планування; орієнтація підприємства на маркетингову (чи іншу) концепцію; інноваційний характер виробництва та інші. На ці фактори підприємство може і повинно впливати, якщо ставить перед собою задачу досягти певного (високого) рівня своєї конкурентоспроможності.

Серед нових внутрішніх факторів – стрімка діджиталізація виробництва. Діджиталізація – це перетворення бізнесу за допомогою використання інформаційних технологій. Діджиталізація підвищує ефективність бізнесу через: вихід на інтернет-аудиторію; залучення цільової аудиторії шляхом надання додаткових послуг; підвищення лояльності клієнтів; автоматизацію процесів реалізації продукції тощо. Все це суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Під час проведення досліджень було узагальнено зміст задач, які потрібно постійно аналізувати та розв'язувати на підприємстві для забезпечення його високої конкурентоспроможності. До основних таких задач належать: а) розроблення і реалізація ефективної конкурентної стратегії; б) побудова організаційної структури управління підприємством, спроможної розробляти та успішно реалізовувати обрані конкурентні стратегії підприємства; в) розробка і реалізація заходів зі збереження та посилення конкурентних переваг підприємства на ринку (в даний час, на перспективу тощо).

Запропоновано алгоритм розробки і реалізації конкурентних стратегій підприємства.

Аналіз наукової літератури показав, що існує багато підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління розробкою і реалізацією його конкурентної стратегії. Це пояснюється тим, що будь-яке підприємство функціонує у конкретному конкурентному середовищі, а сам термін «конкурентоспроможність підприємства» має багато сутнісних характеристик. Основною з цих характеристик є порівнюваність (відносність) за окремими конкурентоутворюючими показниками: суб'єктами порівняння; регіонами, галузями, періодами часу; якістю власної продукції та цінами її реалізації; фінансовими можливостями; довірою до торгової марки підприємства; довірою до ділового іміджу і репутації підприємства і багатьма іншими показниками.

Тобто, наприклад, підприємство може бути конкурентоспроможним за одним (або кількома) показником своєї діяльності, і неконкурентоспроможним за іншим показником (показниками). Все це створює суттєві складнощі в оцінюванні рівня конкурентоспроможності підприємства та розрахунку ефективності управління розробкою і реалізацією його конкурентних стратегій, що і призвело до відсутності єдиного універсального підходу (методу) до розв'язання цих питань [3], [4].

В процесі проведення досліджень було встановлено, що можна більш-менш успішно використовувати три основні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та розрахунку ефективності управління розробкою і реалізацією його конкурентних стратегій:

- а) перший підхід: оцінювання рівня виконання окремих показників конкурентної стратегії;
- б) другий підхід: розрахунок ефективності реалізації обраної конкурентної стратегії;
- в) третій підхід: оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

Для *першого випадку* рівень виконання (досягнення) окремого конкурентоутворюючого показника P_A обраної конкурентної стратегії підприємства може бути розрахований за формулою (1):

$$P_A = \frac{A_{\text{доц}}}{A_{\text{пл}}}, \quad (1)$$

де $A_{\text{дос}}$ – значення окремого конкурентоутворюючого показника, яке було досягнуто в процесі реалізації обраної конкурентної стратегії;
 $A_{\text{пл}}$ – значення окремого конкурентоутворюючого показника, досягнення якого було заплановано обраною конкурентною стратегією.

Якщо $R_A > 1$, то можна стверджувати про успішне виконання (досягнення) обраного для порівняння конкурентоутворюючого показника.

Для другого випадку ефективність управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства $E_{\text{еф-кв}}$ розраховується за формулою (2):

$$E_{\text{еф-кв}} = \alpha \frac{A_{\text{дос}}}{A_{\text{пл}}} + \beta \frac{B_{\text{дос}}}{B_{\text{пл}}} + \gamma \frac{V_{\text{дос}}}{V_{\text{пл}}} + \dots + \mu \frac{M_{\text{дос}}}{M_{\text{пл}}}, \quad (2)$$

де $A_{\text{дос}}, B_{\text{дос}}, V_{\text{дос}}, \dots, M_{\text{дос}}$ – значення окремих конкурентоутворюючих показників, які були досягнуті в процесі реалізації конкурентної стратегії;

$A_{\text{пл}}, B_{\text{пл}}, V_{\text{пл}}, \dots, M_{\text{пл}}$ – значення окремих конкурентоутворюючих показників, досягнення яких було заплановано під час розробки конкурентної стратегії;

$\alpha, \beta, \gamma, \dots, \mu$ – питома вага кожного із конкурентоутворюючих показників: $(\alpha + \beta + \gamma + \dots + \mu) = 1$.

Якщо $E_{\text{еф-кв}} > 1$, то можна стверджувати, що управління розробкою і реалізацією конкурентної стратегії підприємства є ефективним.

Для третього випадку рівень конкурентоспроможності підприємства $R_{\text{КСП}}$ розраховується за формулою (3):

$$R_{\text{КСП}} = \alpha \frac{A_{\text{п}}}{A_{\text{ан}}} + \beta \frac{B_{\text{п}}}{B_{\text{ан}}} + \gamma \frac{V_{\text{п}}}{V_{\text{ан}}} + \dots + \mu \frac{M_{\text{п}}}{M_{\text{ан}}}, \quad (3)$$

де $A_{\text{п}}, B_{\text{п}}, V_{\text{п}}, \dots, M_{\text{п}}$ – значення окремих показників, яких досягло підприємство у процесі своєї діяльності, і які були віднесені до конкурентоутворюючих показників;

$A_{\text{ан}}, B_{\text{ан}}, V_{\text{ан}}, \dots, M_{\text{ан}}$ – значення окремих конкурентоутворюючих показників, які мають (або планують досягти) конкуренти;

$\alpha, \beta, \gamma, \dots, \mu$ – питома вага кожного із конкурентоутворюючих показників; $(\alpha + \beta + \gamma + \dots + \mu) = 1$.

Якщо $R_{\text{КСП}} > 1$, то рівень конкурентоспроможності підприємства буде вищим за рівень конкурентоспроможності підприємства-конкурента, вибраного для порівняння.

Висновки

Правильно розроблена і реалізована конкурентна стратегія підприємства дозволяє обрати найефективніший шлях підвищення його конкурентоспроможності. При цьому потрібно постійно оцінювати ефективність розроблених і реалізованих конкурентних стратегій та вчасно коригувати їх залежно від змін на ринку, дій конкурентів, вимог споживачів та інших факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І.А.Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
2. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
3. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
4. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ел.журнал «Економіка та суспільство», 2021, № 26.

Козловський Володимир Олександрович – к.е.н., доцент, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: V@Vin.UA або kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua

Kozlovskiy Volodymyr Oleksandrovych – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsya, e-mail: V@Vin.UA or kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua

Юрченко-Сиверчук Марко Валерійович – студент 4-го курсу групи МВКД-20б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: markyurchenko1337@outlook.com

Yurchenko-Syverchuk Marko – 4th year student of the MVKD-20b group, Faculty of Management and Information Security, Vinnitsya National Technical University, Vinnitsya, e-mail: markyurchenko1337@outlook.com

