

Петровська І.П.
асистент ФММ НТУУ «КПІ»
Носов А.О.
студент ФММ НТУУ «КПІ»

ПІДТРИМКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА ВИБОРУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ ЕКОНОМІКИ

У статті ідентифіковано проблеми підтримки конкурентоспроможності підприємств в умовах системної кризи економіки. Визначено основні риси такої кризи та обґрунтовано необхідність розробки і вибору підприємствами конкурентних стратегій, що можуть стати реальною основою кризостійкого управління.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, системна криза, конкурентне середовище, кризостійке управління.

Постановка проблеми. В умовах системної кризи національного господарства та прискорення інтеграційних процесів перед вітчизняними підприємствами постає завдання утримати, посилити та збільшити свої ринкові позиції. Це вимагає перегляду базових засад системи управління, насамперед у частині розробки та раціонального вибору конкурентних стратегій як основи недопущення, подолання чи зменшення наслідків дії кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стратегічного управління як елементу кризостійкої моделі розвитку присвячено праці А.П. Градова, Г.Б. Клейнера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А.А. Томпсона і Дж. Стрікланда, І.П. Булеєва, Н.Е. Брюховецької, А.С. Гальчинського, М. Портера, С.І. Ожегова, А.М. Гельвановського, Г.Л. Азоева, І.Ю. Сіваченка та інших.

Метою статті є обґрунтування напрямів підтримки конкурентоспроможності підприємства шляхом розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи національного господарства.

Виклад основного матеріалу. Як свідчить практика та теорія господарювання, періодичні короткострокові кризові ситуації являють собою нормальне явище у діяльності підприємств, особливо при нестабільній зовнішньому середовищі. Інша справа, якщо такі кризи набувають затяжного характеру і визначаються деструктивною дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу. Мова іде про те, що в умовах стрімких коливань показників ділової активності зовнішнього середовища настання глибокої кризи на підприємствах відбувається поступово, проте часто неухильно.

Наразі ж національне господарство характеризується затяжною соціально-економічною та політичною кризами, які чинять деструктивний вплив на діяльність національних підприємств. Вони носять довгостроковий характер і мають ознаки системної. Про це може свідчити наступне: тотальна корупція державного апарату, побудова корупційної кругової поруки та розгалуженої корупційної ієрархії; фахова дезорієнтація (некомпетентність) управлінців, що виявилися нездатними пропонувати та реалізувати адекватну сучасним стандартам ринкової економіки модель управління на всіх рівнях економіки; процедурна переобтяженість ведення господарської діяльності для підприємств в умовах нестабільного часто змінюваного інституційного середовища; монополізація низки важливих внутрішніх ринків, значний тиск на внутрішній ринок з боку контрабанди та «сірого» імпорту, значна тінізація торгівлі; відсутність ефективної системи контролю за витрачанням бюджетних коштів, непрозора та корумпована система державних закупівель, що значно обтяжило бюджетні видатки; репресивна структура податкової системи та волюнтаристське адміністрування податків, що пригнічувало приватну ініціативу бізнесу та ін. Наразі дія системної кризи реально проявляється у падінні основних макроекономічних показників, зростанні інфляційних процесів, затуханні інвестиційної активності, зниженню купівельної спроможності громадян, валютними коливаннями та закритістю ряду традиційних ринків для національних підприємств тощо на фоні повної політичної дезорієнтації. Все це ставить питання про пошук таких конкурентних стратегій, які будуть реалізувати у повній мірі концепцію кризостійкого управління, насамперед, на системоутворюючому рівні економіки – підприємствах.

Незважаючи на важливість конкурентної стратегії та підвищену увагу до неї закордонних та вітчизняних вчених, єдиного загальноприйнятого поняття конкурентної стратегії немає до цього часу. Узагальнюючи відомі підходи [1-8], можна запропонувати наступне визначення. Конкурентна стратегія – це генеральний план дій на тривалий період часу з досягнення стратегічних цілей і переваг над конкурентами, який визначає за рахунок чого компанія може досягнути стійких і вигідних позицій проти конкурентних сил, які діють на цільовому ринку, тобто забезпечити умови стійкого функціонування на ньому. При цьому цільовий ринок є тісно вплетеним у ринкову структуру економічної системи і реагує на фактори, які визначають її функціонування.

Таке поняття відповідає сутності стратегічного кризостійкого управління, орієнтованого на розробку і реалізацію структурованого плану дій, що містить конкретизацію цілей, ресурсів і способів їх залучення, технологію вирішення задачі підтримки конкурентоспроможності та виведення підприємства з кризи, подолання чи мінімізації її наслідків, загалом недопущення її настання.

На наш погляд, наразі перед підприємствами стоїть завдання поступового переходу до використання таких конкурентних стратегій, які

будуть закладати саме довгострокові умови кризостійкого розвитку. Це вимагає вибудовування відповідної схеми дій щодо їх розробки та запровадження у практику господарювання.

У основі такої задачі лежить чітке усвідомлення сутності конкурентоспроможності, під якою доцільно розуміти комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка визначає його положення серед багатьох схожих суб'єктів господарювання і полягає у спроможності використання різних видів ресурсів та компетенцій ефективніше ніж конкуренти, залежно від умов середовища функціонування. Таке розуміння конкурентоспроможності вказує на необхідність утримання та примноження своїх ринкових позицій підприємством у довгостроковій перспективі з урахуванням необхідності визначення факторів та умов діяльності.

При цьому, відповідно, актуалізується питання розробки конкурентних стратегій на основі комплексного аналізу і оцінювання як своїх конкурентних позицій, так і кризових явищ. Проведення оцінювання конкурентоспроможності має, насамперед, базуватися на основі діагностування своїх конкурентних переваг чи недоліків, можливостей та відповідних загроз. У цьому аспекті використання усієї сукупності методів оцінювання конкурентоспроможності є виправданим, особливо з урахуванням можливості їх комбінування.

Особливої уваги заслуговують методи засновані на побудові матриць та таблиць: БКГ, «привабливість ринку/конкурентоспроможність»; «привабливість галузі/конкурентоспроможність»; «стадія розвитку ринку/конкурентна позиція»; «стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція»; SWOT – аналіз та PEST – аналіз. Також доцільно застосовувати розрахункові методи, такі як: аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів; методи, що ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції; інтегральні тощо.

Ці методи оцінювання накладаються на діагностику кризових явищ, оскільки аналіз факторів впливу сам по собі містить параметри «позитивний/негативний вплив та незначні/радикальні тощо наслідки впливу» і т.д. Крім того, такі методи, наприклад, як SWOT – і PEST-аналіз є інструментами оцінювання кризових явищ. Аналогічно, як і методики фінансового аналізу, оцінка ймовірності банкрутства – вихідні для управління конкурентоспроможністю. Мова іде про те, що оцінювання конкурентоспроможності і кризових явищ має спільну методичну основу.

Саме діагностика конкурентного середовища, факторів впливу на діяльність підприємства дозволяє оцінити конкурентне середовище і параметри функціонування підприємства, закладає можливість визначити наявність чи відсутність кризових явищ, актуалізує питання виду кризи та визначає діапазон можливих альтернативних напрямів недопущення, подолання чи усунення її наслідків на основі формування чи використання конкурентних стратегій.

Важливим аспектом здійснення оцінювання конкурентоспроможності та кризових явищ виступає чітке усвідомлення цілей та рівнів діяльності підприємства, їх структурування, які закладають основу цільового спрямування і самого оцінювання. Так, прийнято розрізняти чотири основні рівні ставлення підприємства до конкурентоспроможності: внутрішньо-нейтральне, ситуативне імітаційне, стратегічне та адаптивно-стратегічне [5, ст. 260]. Кожен з них показує готовність підприємства запроваджувати реальні конкурентні стратегії, орієнтовані на кризостійке управління. Це, у свою чергу, впливає на методи оцінювання і діагностування, а також і алгоритми обґрунтування стратегій, можливостей до втримання позицій на ринку у періоди криз, які їх характеризують.

Формування, вибір і реалізація конкурентних антикризових стратегій підприємства передбачає і їх чітке ресурсне забезпечення, що особливо ускладнено в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Проте і такі ситуації підлягають вирішенню на систематичній основі. Також варто особливої уваги приділити і методичному та організаційному забезпеченню, критеріям і способам контролю та результируючим показникам, які будуть висвітлені у стратегії та виступатимуть основою її реалізації.

Також у процесі формування конкурентних стратегій варто чітко усвідомлювати свої сили у процесі впливу на фактори середовища як основи підтримки та нарощення конкурентних позицій. Тут фактори середовища варто класифікувати на керовані і некеровані. Тобто орієнтувати стратегію на максимально можливе врахування впливу некерованих і адаптацію до них та гнучке управління керованими з урахуванням вже оціненого стану підприємства.

З позицій вибору або формування стратегій варто зазначити на необхідності їх комплексного поєднання відповідно до різних класифікаційних ознак та орієнтуючись на етап життєвого циклу підприємства.

Таким чином, можна запропонувати ключові принципи розробки та вибору конкурентних стратегій підприємств в умовах кризи (табл. 1).

Загалом варто зазначити, що вибір відповідного виду стратегії, її підтримки та реалізації має відбуватись на основі запропонованої у дослідженні схеми. Проте, з урахуванням стану національної економіки та вітчизняних підприємств доцільно орієнтувати їх на використання таких конкурентних стратегій, які дозволяють в повній мірі використати їх конкурентні переваги.

Висновки. В умовах системної кризи національного господарства підприємства мають здійснювати діяльність на основі стратегічного кризостійкого управління, ключовим елементом якого може бути правильно розроблена та обрана конкурентна стратегія.

Ключові принципи розробки та вибору конкурентних стратегій підприємств в умовах кризи

| | |
|--|--|
| цілепокладання і цілеспрямування | діяльність має бути не лише підтримана «проголошеними» цілями, а і керуватись ними безпосередньо |
| погодженості | цілі та рівні управління мають бути взаємоузгоджені між собою |
| пріоритетність і достатність | цілі та напрями діяльності мають бути виставлені відповідно до реальної здатності виконання (за ресурсами, компетенціями) та результатів, які вони забезпечують, тобто «не все і одразу», а «згідно обґрунтованих можливостей» |
| адекватне та вимірне діагностування і оцінювання | методики оцінювання мають бути погоджені між собою, виправдані ресурсами, цілями, можливостями, характеризуватись вимірністю |
| адаптивність і гнучкість | саме підприємство і його стратегія (від розробки і до реалізації) має чітко реагувати на зміни середовища |
| компетентність | розробка, вибір, запровадження стратегії, тобто сам процес стратегічного управління конкурентоспроможністю має бути реалізований шляхом орієнтації на компетенцію його учасників |
| орієнтація на результат | стратегія має бути не абстрактною, а масштабованою і орієнтованою на конкретні, можливі для досягнення результати |
| оптимальності ризиків | процес розробки і вибору стратегії, а також інших процесів стратегічного управління має враховувати та співставляти витрати-вигоди, мету-засоби, компетенції-результати та ін. |
| контрольованість | процес розробки та вибору стратегії має супроводжуватись відповідним механізмом контролю |
| збалансованість | витікає з необхідності досягнення стійкості та рівноваги між усіма складовими, які охоплює стратегія |
| керованість | усі елементи стратегії мають бути вибудовані таким чином, щоб ними можна було управляти відповідно до поставлених задач |

Джерело: побудовано на основі [1-9]

Її вибір залежить від багатьох факторів, таких як: стан економіки країни і галузі в цілому, конкурентний потенціал, становище підприємства на ринку, конкурентні переваги, дії конкурентів, можливості підприємства, застосовні технології тощо, а також вимагає застосування ряду послідовних кроків, чільне місце серед яких посідають: комплексне оцінювання конкурентоспроможності і кризових явищ, аналіз наявних ресурсів та компетенцій, діагностування потенційних можливостей, поділ факторів впливу на керовані/частково керовані/некеровані, розробка систем контролю, параметрів визначення ефективності управлінських рішень, організаційного на нормативного забезпечення. Крім того, підприємство має запроваджувати у свою діяльність ключові принципи розробки та вибору конкурентних стратегій підприємств, реально запроваджуючи їх у практику. Воно повинно у повній мірі визначити свої конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну стратегічну конкурентну кризостійку лінію поведінки і чітко реалізувати її у безпосередній тактичній діяльності.

Список використаних джерел

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Иванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с, 260 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Голік В. В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств [Електронний ресурс]/ В.В. Голіков // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – 11. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2466>
9. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / І.Г. Кадриус // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – № 5. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>

Петровська І.П.

асистент ФММ НТУУ «КПІ»

Носов А.А.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

**ПОДДЕРЖКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА
ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА КОНКУРЕНТНЫХ
СТРАТЕГИЙ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА
ЭКОНОМИКИ**

В статье идентифицировано проблемы поддержания конкурентоспособности предприятий в условиях системного кризиса экономики. Определены основные черты такого кризиса и обоснована необходимость разработки и выбора предприятиями конкурентных стратегий, которые могут стать реальной основой кризисоустойчивого управления.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная стратегия, системный кризис, конкурентная среда, кризисоустойчивое управление

Petrovska I.P.

assistant of the Faculty of Management and Marketing NTUU «KPI»

Nosov A.O.

student FMM NTUU «KPI»

SUPPORT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE ON THE BASIS OF DEVELOPMENT AND CHOICE OF COMPETITION STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF SYSTEM CRISIS OF ECONOMY

In the article the problems of maintenance of competitiveness of enterprises are identified in the conditions of system crisis of economy. The basic lines of such crisis are certain and the necessity of development and choice of competition strategies which can become the real base of crisis sustainable management.

Keywords: competitiveness, competition strategy, system crisis, competition environment, crisis sustainable management.

Підлісна О.А.

канд. технічних наук, доцент

Національний технічний університет України «КПІ»

Геворгян А.А.

спеціаліст ФММ НТУУ «КПІ»

УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

У даній статті на базі теоретичних досліджень вітчизняних вчених і результатів власного досвіду проаналізовані методи розрахунку рентабельності машинобудівних підприємств, а також визначено позиції з яких рентабельність вимірює прибутковість підприємства. Визначено основні фактори підвищення ефективності виробництва. Проведений аналіз свідчить, що для прийняття управлінських рішень важливо знати не тільки фактори, що впливають на величину й структуру собівартості, але й причини, що визначають зміну рентабельності. Це і формує актуальність проведеного дослідження. Таким чином, було визначено, що управління рентабельністю сьогодні базується не на великих технологічних проривах і масованих інвестиційних ін'єкціях виробництва, а розраховане на незначні, на перший погляд, але постійні, щоденні поліпшення наявного виробничого потенціалу підприємства. На прикладі підприємства ПАТ «АвтоКраз» було доведено, що як об'єктивна економічна категорія рентабельність характеризує прибуток, прибутковість, фінансовий результат діяльності підприємства. Рентабельність – синтетичний показник, що відбиває багато сторін діяльності підприємства за певний період.