

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД

*Розглянуто сутність конкурентоспроможності продукції та виділено поняття конкурентної переваги. Проаналізовано показник ринкової вартості компанії, що відображає стан розвитку підприємства. Охарактеризовано чинники конкурентних переваг. Наголошено на необхідності використання сучасних технологій у правлінні конкурентними перевагами.*

**Ключові слова:** стратегія, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, зовнішньоекономічна діяльність.

A. Zelinska, O. Kravchuk

## STRATEGY FORMATION COMPETITIVE ADVANTAGE EXERCISING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

**Keywords:** strategy, competitiveness, competitive advantage, foreign trade.

**Вступ.** Сучасний світовий ринок характеризується, у більшості випадків, домінуванням позиції над попитом. Як правило, певний товар пропонують водночас чимало постачальників на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості задовольняє більше потреб і виготовлений на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Таким чином, конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми за рахунок скорочення продаж інших фірм. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції проявляється у скороченні потенціальних можливостей збуту інших компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем діяльності підприємств та досягнення ними конкурентних переваг зробили вчені: Н. А. Гранкіна, Е. Н. Голубкова [2; 3], К. К. Прахалад [4], П. О. Куцик [5], Я. Д. Качмарик [5], Р. Л. Лупак [5], Е. В. Попов, М. Портер [6], Ж. Ж. Ламбен, О. І. Маслак [7], В. Д. Немцов, И. П. Отенко [8], Т. М. Циганкова та ін. Незважаючи на наявність значного наукового доробку з цієї проблематики, необхідно детальніше дослідити природу конкурентних переваг та окреслити рекомендації щодо їх розвитку для підприємств, що здійснюють зовнішньо-економічну діяльність.

**Мета статті** полягає в розробці рекомендацій щодо організації та удосконалення стратегії конку-

рентоспроможності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В останні десятиліття для підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції на підприємствах запроваджуються системи якості з подальшою їх сертифікацією.

Для підприємств, які намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості є лише засобом на шляху одержання необхідного сертифікату, якого вимагають зовнішні споживачі. Але формальне запровадження системи якості та одержання сертифікату на цю систему і продукцію може бути лише однією з необхідних, але аж ніяк не достатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Наприкінці ХХ ст. багаторічний досвід свідчив, що компанії, які зосереджені на забезпеченні рентабельності або прибутку за рік, “страждають на короткозорість”. Типовими є ситуації, коли за наявності прибутку, підприємство є неплатоспроможним, тобто не може погасити свої поточні зобов'язання, і, навпаки, маючи збитки, підприємство акуратно розраховується з постачальниками, співробітниками, державою і кредиторами.

Виходячи зі світової економічної практики, можна стверджувати, що критерієм ефективності підприємства є покращення добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, інакше кажучи, зростання вартості бізнесу. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу.

Показник ринкової вартості компанії реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності випуску, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентної пе-

реваги. Все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість бізнесу стала важливим об'єктом управління. Всі ключові управлінські рішення приймаються з метою збільшення ринкової вартості компанії. Перед кожним підприємством, в міру його розвитку, виникають певні проблеми і задачі, рішення яких здійснюється шляхом застосування різних управлінських методик та технологій. Аналіз цих задач дає можливість виявити ключові характеристики або показники конкурентоспроможності, які відображають стан розвитку підприємства.

Перша задача, яка виникає у підприємства, що функціонує в умовах ринку, це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Ця задача вирішується шляхом прийняття екстрених заходів щодо реалізації вже виробленої продукції, проведенням ряду маркетингових заходів: аналізу ринку, асортименту, цінової політики, методів просування.

Після досягнення платоспроможності виникає звичайна задача досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити заходами економічними (аналіз затрат на виробництво, аналіз собівартості й ціноутворення) та організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності та інші).

Після вирішення поточних завдань виникають завдання другого рівня. На цьому етапі першою ключовою характеристикою є стратегічність управління. Для вирішення цієї задачі розробляється стратегічна концепція для підприємства і кожного підрозділу. Наступною важливою задачею для менеджменту підприємства є структурування і відповідна цій системі характеристика – адаптивність системи управління. Це означає, що система управління повинна сприяти реалізації стратегічної концепції компанії.

Іншою актуальною проблемою для підприємства стає забезпечення фінансової та управлінської прозорості. Ця характеристика передбачає наявність у підприємства фінансової структури (виділення центрів управлінського обліку та відповідальності), фінансової політики, яка відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку. Забезпечення фінансової та управлінської прозорості досягається також своєчасним і правильним використанням таких інструментів, як: фінансовий аналіз, фінансове планування, антикризове управління, страхування та ін.

Для вирішення цієї проблеми необхідним стає запровадження сучасних технологій. При цьому виникає необхідність узгодження і організації інтегрованої взаємодії багатьох фінансових та управлінських методик, для чого на підприємстві створюється бібліотека або сховище оптимальних управлінських рішень, експертних систем, засобів і систем підтримки прийняття рішень. Все це повинно забезпечити додаткові конкурентні переваги та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ще одна задача – забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Вирішення цієї задачі дозволить підприємству збільшити свою капіталізацію і, як наслідок, підвищити вартість капіталу, вкладеного власниками. Конкурентоспроможність продукції є важливим показником КС підприємства, оскільки виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінки вартості бізнесу є доходний. Цей підхід заснований на допущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власнику.

Таким чином, головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства. Вирішальними чинниками високої конкурентоспроможності фірми є: переваги її товару над товарами конкурентів; нижчі витрати і, відповідно, ціни; переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом – швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві.

Всі ці чинники в сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію фірми серед конкурентів у просторі ємності ринку [ 3, С. 3].

Міжнародна конкурентоспроможність окремих підприємств, галузі і національної економіки проявляється тоді, коли вони виходять на міжнародний ринок з власною продукцією.

Слід зазначити, що невід'ємною ознакою ринку є наявність трьох його суб'єктів: виробників товарів, посередників і споживачів. Пріоритетне місце в цій системі належить споживачеві, котрий визначає, який товар і в якій кількості виробляти.

Чим пояснюється існування міжнародного ринку? Науково-технічний прогрес створює умови для поглиблення спеціалізації виробництва, що, в свою чергу, веде до необхідності економічної інтеграції на рівні галузей і окремих країн. Виробництво певних видів продукції починає перевищувати потреби внутрішнього ринку, а з іншого боку виробництво інших видів продукції всередині країни або недостатнє, або зовсім відсутнє.

Поняття “міжнародний ринок” має узагальнюючий характер. У дійсності в світі існує не один, а цілий ряд міжнародних ринків, які розподіляються за видами продукції та регіонами розташування. Наприклад, міжнародний ринок нафти і нафтопродуктів, міжнародний ринок електронної продукції, автомобілів, зерна тощо.

В сучасних умовах, коли поглиблюється спеціалізація виробництва, індивідуалізація попиту, зростає нестабільність галузевої структури, відбувається інтенсивне запровадження досягнень НТП, особливо актуальним стає визначення ніші для підприємства. Ніша ринку не просто сегмент (або частина сегменту) будь-якого ринку, на якому цьому підприємству зручніше працювати. Це, по-перше, порівняно новий інноваційний вид бізнесу або виробничої діяльності (не обов'язково в науково-технічному відношенні, але й просто за видом обслу-

говування або формі господарювання); по-друге, дуже невелика за ємністю, вузькоспеціалізована галузь господарської діяльності. Ніша ринку знаходиться на стику двох або більше сегментів ринку [1, С. 36].

Для досягнення конкурентної переваги слід досягти успіху в зниженні витрат або диференціації продукції. Якщо фірма вирішить диференціювати свою продукцію, то вона повинна вивчити потреби покупців та знайти способи зниження витрат або підвищення віддачі для них від своєї продукції. Методи диференціації однакові як для спеціалізованої, так і багатонаменклатурної фірми. Для досягнення конкурентної переваги цільова ніша повинна мати такі якості:

1) покупці повинні володіти різноманітними потребами;

2) ланцюг виробництва — витрат повинен відрізнятися від аналогічного ланцюгу, який характерний для іншої ніші [2, С. 167-169].

**Висновки.** Для ефективного включення в світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках. Це може бути досягнуто на основі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг і стабільному розширенні та якісному покращенні на основі цих переваг позицій країни на світовому ринку. Для цього необхідно мати чітку концепцію економічної політики, яка сприяла б розширенню

експорту лише у поєднанні із загальними цілями макроекономічної політики.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2008. — 268 с.

2. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации : науч. издание / Е. Н. Голубкова. — М. : Финпресс, 2010. — 256 с.

3. Голубкова Е. Н. Природа маркетинговых коммуникаций и управление продвижением товаров / Е. Н. Голубкова // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 3-9.

4. Прахалад К. Майбутнє конкуренції : наук. видання / К. Прахалад, В. Рамасвами ; [пер. з англ. М. Ставицького]. — К., 2005. — 258 с.

5. Куцик П. О. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / П. О. Куцик, Я. Д. Качмарик, Р. Л. Лупак ; Львів. кемерц. акад. — Львів : Галицька видавнича спілка, 2011. — 207 с.

6. Портер М. Международная конкуренция : науч. изд. / М. Портер. — М. : Международные отношения, 1993. — 896 с.

7. Маслак О. І. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, О. О. Безручко // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 9. — С. 36-46.

8. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / И. П. Отенко. — Харьков : ХНЭУ, 2006. — 256 с.