

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### MODERN APPROACHES TO OPTIMIZE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES

УДК 005.338.984

<https://doi.org/10.32843/infrastruct40-22>

**Боковець В.В.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
та адміністрування  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут КНТЕУ

**Крутінь Я.В.**

студент  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут КНТЕУ

**Шахнюк А.І.**

студент  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут КНТЕУ

**Bokovets Victoria**

**Krutin Jana**

**Shakhnyuk Anzhelika**

Vinnitsia Institute of Trade and  
Economics of  
Kyiv National University of Trade  
and Economics

*У статті розкрито суть конкурентоспроможності та її види. Наголошується на конкурентних перевагах, що впливають на конкурентноздатність підприємства та його роботу загалом. Визначаються основні підходи до отримання конкурентних переваг в організації, їх види та особливості. Висвітлюються основні аспекти розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Викладено погляди на особливості формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств на основі аналізу особливостей розвитку фірми в умовах жорсткої конкуренції. На основі детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування господарюючих суб'єктів визначаються основні підходи до формування ефективної, продуктивної, раціональної маркетингової стратегії, реалізація якої дасть змогу досягти бажаного результату. Основну увагу зосереджено на теоретичних засадах конкурентоспроможності та формуванні конкурентних переваг.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, стратегічний менеджмент, стратегічний маркетинг, стратегія розвитку, теорія конкуренції.

*В статті раскрыта суть конкурентоспособности и ее виды. Отмечаются конкурентные преимущества, влияющие на конкурентоспособность предприятия и его работу в целом. Определяются основные подходы к получению конкурентных преимуществ в организации, их виды и особенности. Освещаются основные аспекты развития предприятия и повышения его конкурентоспособности. Изложены взгляды на особенности формирования конкурентных преимуществ отечественных предприятий на основе анализа особенностей развития фирмы в условиях жесткой конкуренции. На основе детального анализа внутренней и внешней среды функционирования хозяйствующих субъектов определяются основные подходы к формированию эффективной, продуктивной, рациональной маркетинговой стратегии, реализация которой позволит достичь желаемого результата. Основное внимание сосредоточено на теоретических основах конкурентоспособности и формировании конкурентных преимуществ.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентный потенциал, стратегический менеджмент, стратегический маркетинг, стратегия развития, теория конкуренции.

*The article describes the essence of competitiveness and its types. Emphasis is placed on the competitive advantages that affect the competitiveness of the enterprise and its operation as a whole. The basic approaches to obtaining competitive advantages in the organization, their types and features are determined. The basic aspects of development of the enterprise and increase of its competitiveness are covered. The views on peculiarities of formation of competitive advantages of domestic enterprises are presented on the basis of the analysis of peculiarities of firm development in the conditions of fierce competition. On the basis of a detailed analysis of the internal and external environment of the business entities, the basic approaches to the formation of an effective, productive, rational, marketing strategy, the implementation of which will allow to achieve the desired result. The main focus of the study is on the theoretical foundations of competitiveness and the formation of competitive advantages. It is argued that an important area of competitive advantage formation is to develop an effective development strategy for the enterprise, which will be based on the unique positioning of the enterprise, orientation to unique types of activity. It is specified that the process of forming competitive advantages of an enterprise begins with the idea of its creation by determining the appropriate source under the influence of internal and external factors, between which there is a close relationship. The results of the operation of enterprises depend to a large extent on the choice of competitive strategy, comprehensive development of a system of strategic management of competitiveness, achievement and realization of their competitive advantages. Mastering a competitive strategy is a vital problem and a necessary part of the strategic development management system for enterprises and organizations at the current level of development. In the context of globalization, it is essential to increase competition, which is accompanied by the emergence of a large number of competing enterprises in both domestic and foreign markets, increasing market demands, which is forcing the company constantly to develop its strategic potential, to look for possible ways of its effective use, to create new competitive advantages.*

**Key words:** competitiveness, competitive advantages, competitive potential, strategic management, strategic marketing, development strategy, competition theory.

**Постановка проблеми.** Сьогодні у зв'язку з інтеграцією економіки України в європейський економічний простір та глобалізацією світової економіки суттєво змінюються умови функціонування підприємств України та спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання формування конкурентних переваг залишаються об'єктом актуального дослідження. Оптимізація конкурентоспроможності підприємства прямо пов'язана з його прибутковістю. Актуальне завдання управлінського апарату на підприємстві – це пошук унікальних конкурентних переваг в організації власного бізнесу, їх розвиток та утримання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах посилення конкуренції на світовому і вітчизняному ринках є актуальною проблема досягнення й утримання конкурентних переваг. Формування конкурентних переваг на різних рівнях економічної системи досліджено у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: М. Портера, Ф. Котлера, Р. Байя, Г. Азоева, В. Василенка, В. Маркової, А. Вовчака, І. Должанського, Л. Лісовської, Л. Іванця, О. Янкового, А. Юданова, Р. Фатхутдінова, М. Чорної та ін. Також тему конкурентних переваг протягом багатьох десятиліть досліджували: І. Ансофф, А. Войчак,

Р. Ж.-Ж. Ламбен, І. Коломоєць, М. Портер, А. Сміт, Й. Шумпетер, Л. Лісовська та інші. Кожен із них мав власне визначення змісту конкуренції, її взаємозв'язку з іншими економічними аспектами, впливу на діяльність підприємства і формування самого поняття «конкурентна перевага».

Необхідно відзначити, що основна кількість наукових розробок у цій галузі зводиться до двох особливостей: перша – підприємства повинні використовувати конкурентні стратегії залежно від своєї ролі на цільовому ринку; друга – всі підходи мають індивідуальні відмінності один від одного, і застосування тієї чи іншої стратегії тягне за собою різні результати діяльності фірми. Однак, незважаючи на всі особливості, визначені провідними вченими-економістами, сьогодні не досить визначеним залишається методичний інструментарій формування конкурентної стратегії, який дав би можливість розвинути потенційні конкурентні переваги підприємства [6, с. 127].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних підходів до управління конкурентними перевагами і вивчення сутності підходів до джерел формування, аналіз взаємозв'язків між концепціями конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економічній науці немає точних відомостей щодо того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін „конкуренція”. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представники якої на основі багаторічних досліджень сформулювали принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній роботі „Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй” (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво й ототожнив її з „непомітною рукою”, яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки [7].

У сучасній економічній науці немає однозначного поняття конкурентоспроможності. Прийнято вважати, що конкурентоспроможність – це ключові фактори успіху, що формуються підприємством у процесі визначення його мети та цілей існування під час розроблення стратегії успішного розвитку у певній галузі з урахуванням тенденцій розвитку економіки країни. Також є думка, що конкурентоспроможність – це загальна характеристика товарів, що вказує на певну низку конкурентних переваг порівняно з аналогічними товарами-конкурентами на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Таким чином, визначають конкурентоздатність двох видів:

- конкурентоздатність підприємства;
- конкурентоздатність продукції.

Конкурентоспроможність підприємства – це рівень її компетенції щодо інших фірм-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу.

Конкурентоспроможність товару – це ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або вибраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [11].

Зрозуміло, що для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно вирішити низку завдань із розширення асортиментної лінійки та вдосконалення виробничої діяльності з підвищенням якісних показників готової продукції та визначити низку конкурентних переваг [3].

Конкурентна перевага – це будь-який чинник, що дає змогу підприємству досягти фінансових результатів. Набуття й утримання конкурентних переваг підприємствами залежить передусім від їх джерел. До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підібрану систему видів діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху [6].

Для визначення конкурентних переваг підприємства для початку потрібно вибрати підходи, що будуть застосовуватися для цього. Такий аналіз наведено у статті Дж. Дея та Б. Венслі [10], які виділяють два основних підходи до отримання конкурентних переваг: перший підхід акцентований на споживачах, а інший підхід – на конкурентах.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство отримує конкурентні переваги, коли його товари краще, ніж товари конкурентів, задовольняють потреби споживачів. Тому вважається, що цей підхід є більш задовільним із погляду концепції маркетингу. Застосування цього підходу передбачає концентрацію фірми на потребах споживачів, застосування методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів товарами фірми [5].

На противагу попередньому підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах цього підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища [1].

Основна відмінність більшості вітчизняних підприємств, а особливо промислових, від їхніх закордонних конкурентів полягає у тому, що вони на порядок чи у кілька разів менш ефективні і капіталомісткі. Відповідно, для формування власних

конкурентних переваг необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають закордонні конкуренти, що дуже проблематично, або концентрувати свої ресурси тільки на найбільш перспективних напрямках діяльності [4].

У сучасній теорії конкуренції є різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення конкурентних переваг. Але, на жаль, на практиці вітчизняні підприємства впроваджують лише невелику частину теоретичних винаходів. Така тенденція пов'язана з їхньою невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих підрозділів керівництва, що значно гальмує розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку серед конкурентів.

Конкурентний потенціал – це певна економічна категорія, розвиток якої дає змогу сформувати механізми та інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням усіх сучасних умов господарювання, пов'язаних із глобалізацією економічних процесів і посиленням міжнародної конкуренції, особливостей функціонування підприємства та залежно від його конкурентних переваг.

Конкурентний потенціал підприємства відображає наявність у нього можливостей із формування довготривалих конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і тим самим забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства у майбутньому [7].

Через мінливі сучасні економічні умови підприємства змушені постійно відстежувати зміни коливання попиту на ринку, вартість сировини, ресурсів, основних засобів тощо, що впливають на діяльність підприємства. Тому проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить від ступеня використання сучасних підходів управління, впровадження стратегічного менеджменту, застосування стратегічного маркетингу та проведення своєчасного контролю. Актуальним залишається питання щодо формування ефективної стратегії господарювання, яка би перетворила об'єкт господарювання на лідера ринку.

У процесі оптимізації підходів до конкурентоспроможності також повинні досліджуватися такі питання, як вивчення уподобань споживачів, аналіз діяльності конкурентів, створення нового продукту з високоякісної сировини, зменшення собівартості виробів, покращення обслуговування, вдосконалення технічної бази, налагодження зовнішньоекономічних зв'язків, розвиток логістики та стратегічного маркетингу, впровадження іннова-

ційно-комунікативних та фінансово-облікових технологій, підвищення інвестиційної привабливості.

Крім вищезазначених факторів, у сучасних умовах господарювання також слід враховувати і такі важливі фактори, як управління інноваціями та технологіями, процес та технологія виробництва, використання інформації, управління людськими ресурсами, управління змінами тощо.

Утримання стійких конкурентних позицій на ринку передбачає розроблення шляхів підвищення ефективності виробництва за наявності стратегії функціонування в конкурентному середовищі. Досліджуючи конкурентоспроможність як довгостроковий процес, який здійснюється відповідно до вибраної стратегії розвитку підприємства, можна виділити низку заходів щодо забезпечення організацією досягнення власних конкурентних переваг, таких як:

- зниження собівартості виробу;
- підвищення пріоритетності;
- зміна якості та технічних параметрів виробу;
- виявлення недоліків товарів конкурента;
- впровадження інновацій;
- виявлення переваг власних товарів порівняно із заміниками;
- використання цінових факторів підвищення конкуренції;
- вплив на споживача шляхом проведення реклами, надання кредиту;
- пошук нових сфер використання та збуту продукції тощо [11].

Спрямованість підприємства на інноваційний вектор розвитку є першим кроком до підвищення ефективності ведення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому туристичних ринках. Саме розуміння неминучості посилення вимог до гнучкості та індивідуалізації продукції або послуг буде ключовим моментом у наданні споживачами переваги, і ті, хто будує такі системи сьогодні, захищені від інформаційно-технологічних змін на ринку завтра. З погляду стратегічної конкурентоздатності, підприємствам необхідно нарощувати темпи освоєння нових технологій у товарній та управлінській сферах, залучати додатковий капітал для розвитку ІТ-складника підприємства та розробляти власні інноваційні проекти для подальшої їх комерціалізації [2].

**Висновки з проведеного дослідження.** З огляду на умови сучасних інтеграційних процесів, поглиблення процесів світової глобалізації в Україні, всі фактори та принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємств та продукції повинні бути послідовними, взаємопов'язаними та доповнювати один одного. Запорука успішного, конкурентоздатного підприємства не тільки на ринку України, але й на всесвітньому – це розроблення стратегії розвитку та підвищення конкурентоздатності вітчизняного виробництва,

визначення цілей підприємства, організація та реалізація всіх необхідних заходів для досягнення певної мети підприємства та пильний контроль за дотриманням порядку виконання цих завдань.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>. (дата звернення: 14.05.2020).

2. Боковець В.В., Денисович Є.С., Зайцева Д.Є. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі. Електронний науково-практичний журнал: Інфраструктура ринку. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2018. № 17. С. 79–85.

3. Боковець В.В. Формування та оцінка конкурентного середовища на підприємствах харчової промисловості. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні виклики для сільського господарства та харчової промисловості» (Київ, 23–24 травня 2019 р.). К.: НУБіП України, 2019. С. 15–18. (дата звернення: 16.02.2020).

4. Грозный И.С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте: монографія. Донецк: Схід, 2008. 328 с. (дата звернення: 03.02.2020).

5. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства. Маркетинг і реклама. № 9. 2002. С. 44–47.

6. Калюжний В.Я., Зубко Т.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* №3 (13). 2015. С. 127–132.

7. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного розвитку. *Ефективне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049> (дата звернення: 19.02.2020).

8. Портер М. Конкуренція. М. Портер; пер. с англ. – М.: Вільямс, 2005. – 608 с. (дата звернення: 19.02.2020).

9. Резнікова О.С. До визначення поняття «Конкурентоспроможність підприємства» в умовах глобалізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. Вип.2(32). С. 123–128.

10. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>. (дата звернення: 20.02.2020).

11. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції. URL: <http://ua.textreferat.com/referat-21731-1.html> (дата звернення: 12.02.2020).

12. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. vol. 52, pp. 65–72.

[Theoretical aspects of the formation of competitive strategies of agricultural enterprises]. Available at: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>. (accessed 14 February 2020).

2. Bokovets V.V., Denisovich E.S., Zaitseva D.E. (2018) Innovacii jak faktor pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryemstv turystychnoji ghaluzi. [Innovation as a factor in improving the competitiveness of tourism enterprises]. *Electronic scientific and practical journal: Market Infrastructure*. Odessa: Black Sea Research Institute of Economics and Innovation, no. 17, pp.79–85.

3. Bokovets V.V. (2019) Formuvannja ta ocinka konkurentnogho seredovyshha na pidpryemstvakh kharchovoi promyslovosti. [Formation and evaluation of competitive environment in food industry enterprises]. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Global Challenges for Agriculture and the Food Industry"* (Kyiv, May 23–24, 2019). K.: NULES of Ukraine, pp.15–18.

4. Grozny I.S. (2008) Konkurentnye preymushhestva predpryatyja: strategyja dostyzenyja v ynnovacyonnom aspekte [Competitive advantages of the enterprise: strategy of achievement in innovative aspect]: [monograph] Donetsk: East.

5. Zozuliov O. (2002) Misce marketynghu u posylenni konkurentnykh pozycij pidpryemstva. Marketyngh i reklama. [The place of marketing in strengthening the competitive position of the enterprise. Marketing and advertising]. No 9, pp.44–47.

6. Kalyuzhny V.Ya., Zubko T.L. (2015) Pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Increasing the competitiveness of the enterprise]. *Economy. Management. Business* vol.3, no.13, pp. 127–132.

7. Permina S.O., Savitska O. M., Omelchenko Y.V. (2017) Pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryemstv v konteksti strategichnogho rozvytku [Increasing the competitiveness of enterprises in the context of strategic development]. *Electronic scientific special edition "Effective economy"*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049> (accessed 19 February 2020).

8. Porter M. (2005) Konkurencyja [Competition]. M. Porter; trans. with English. – М.: Williams.

9. Reznikova O.S. (2013) Do vyznachennja ponjattja «Konkurentospromozhnistj pidpryemstva» v umovakh ghalobalizacii. [By defining the concept of "Competitiveness of the enterprise" in the conditions of globalization]. *Economic Bulletin Donbass*, vol.2, no.32, pp. 123–128.

10. Frolova V.Yu. Strategichnyj pidkhid v upravlinni konkurentospromozhnistju pidpryemstva [Strategic Approach in Managing the Competitiveness of the Enterprise]. Available at: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf> (accessed 20 February 2020).

11. Shljakhy pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryemstva ta produkciji [Ways to improve the competitiveness of enterprises and products]. Available at: <http://ua.textreferat.com/referat-21731-1.html> (accessed 20 February 2020)

12. Wensley R. (1988) Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. vol. 52, pp. 65–72.

#### REFERENCES:

1. Aranchiy V.I. Teoretychni aspekty formuvannja konkurentnykh strategij aghrarnykh pidpryemstv