

УДК 339.138

О. В. Кравець,
старший викладач кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6661-0184>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.20.146

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

O. Kravets,
Senior Lecturer of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

MARKETING MANAGEMENT OF PRODUCT COMPETITIVENESS

Висока конкурентоспроможність підприємства демонструє ефективність його господарської діяльності, гнучкість адаптації до змін зовнішнього економічного середовища, високу якість продукції та правильну цінову політику. Посилення конкуренції є одним із багатьох викликів, з якими стикаються всі компанії. Враховуючи те, що проблема функціонування та розвитку національного підприємництва загострюється насиченням ринку та посиленням конкуренції, постає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності та ефективності управління нею. На цьому етапі конкурентоспроможність компанії є дуже важливою, і важливо знайти нові шляхи підвищення конкурентної переваги компанії. При оцінці конкурентоспроможності компанії враховуються сильні та слабкі сторони, приховані можливості та потенційні загрози діяльності компанії, і в кінцевому підсумку діяльність компанії можна ефективно планувати та розвивати на основі конкурентних переваг. З точки зору положення на ринку, конкурентоспроможність є основною характеристикою компанії. Вона визначає прибутковість підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно контролювати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, знижувати собівартість продукції, покращувати якість продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати конкурентоспроможність.

The high competitiveness of the enterprise demonstrates the efficiency of its economic activity, the flexibility of adaptation to changes in the external economic environment, the high quality of products and the correct price policy. Increasing competition is one of the many challenges that all companies face. Given that the problem of functioning and development of national entrepreneurship is aggravated by market saturation and increased competition, the problem of assessing the level of competitiveness and the effectiveness of its management arises. At this stage, the company's competitiveness is very important, and it is important to find new ways to increase the company's competitive advantage.

When assessing the company's competitiveness, the company's strengths and weaknesses, hidden opportunities and potential threats are taken into account, and ultimately the company's activities can be effectively planned and developed based on competitive advantages. From the point of view of market position, competitiveness is the main characteristic of the company. It determines the profitability of the enterprise, the results of its production and sales activities in the conditions of market competition. Competition forces enterprises of all forms of ownership to constantly monitor changes in supply and demand, the cost of material resources, reduce the cost of production, improve the quality of products and services sold on the market, and increase competitiveness. The competitiveness of the company is manifested through competitive conditions and competition. Competitiveness is one of the main concepts that are actively used in the theory and practice of economic analysis. Translated from Latin, it means competition, striving for the best results. In order for a company to survive on the market, it is important to assess its competitiveness and build a system for creating a competitive advantage. Domestic and foreign scientists paid great attention to the study of the existing competitive

advantages of enterprises and the formation of new competitive advantages. The work of Harvard Business School professor M. Porter, who developed the theory of competitive advantages, was of greatest importance in this area. Analysis of different approaches to explaining the essence of the competitiveness of enterprises and economies shows that competitive advantages in both domestic and foreign markets depend on the availability and efficiency of the use of resources at the enterprise level. Competitiveness can be assessed only within a specific group of companies producing the same product. The concept of competitiveness is relative, and companies belonging to a regional group may not be recognized as globally competitive.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, маркетинг, продукція, продаж, канал збуту.

Key words: management, competitiveness, marketing, production, sales, sales channel.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Мета подолання кризи української економіки вимагала розвитку конкурентних відносин і конкурентоспроможної економіки в цілому. Не всі вітчизняні компанії були готові до конкуренції. Через відсутність практики роботи зі складним маркетингом багато з цих компаній не можуть ефективно реалізувати цю перевагу, навіть з конкуруючими продуктами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема оцінки та оптимізації конкурентоспроможності компаній досить добре розроблена та розглядається в наукових публікаціях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Наступні вчені зробили значний науковий внесок у дослідження теоретичних питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємства: Білявський В. М., Бондар Ю. А., Брінь П. В., Воржакова Ю. П., Гірняк О. М., Каличева Н. Є., Квятко Т. М., Кузьмін О. Є., Мальська М. П., Мігалатій О. В., Молнар О. С., Перчук О. В., Писаренко С. В., Плотнікова М. Ф., Рекуненко І. І., Славина Н. А., Щербина О. С. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у визначенні сутності процесу управління конкурентоспроможністю продукції, обґрунтуванні процесу управління конкурентоздатністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Умови конкурентоспроможної економіки вимагають, щоб керівники підприємств розуміли зв'язок між конкурентоспроможністю про-

дукції та конкурентоспроможністю підприємств, а вчені розробляли сучасні методи управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства. Найважливішою характеристикою є оцінка рівня конкурентоспроможності.

Щоб вирішити ці проблеми, необхідно визнати і зрозуміти економічну природу конкуренції. Хоча наразі немає загальноприйнятого визначення терміну "конкуренція", усі тлумачення свідчать про те, що конкуренція є однією з найбільш помітних характеристик компаній, рушійною силою економічного розвитку та важливим рушієм автономії компанії, механізмом регулювання.

Конкуренція — це економічна боротьба між виробниками подібних товарів на ринку з метою залучення більшої кількості клієнтів і отримання максимального прибутку в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Щоб зрозуміти сутність економічних аспектів конкуренції, необхідно відповісти на питання, які мають велике значення для формування конкурентних переваг і формулювання конкурентної стратегії підприємства. Йдеться про те, що повинні робити компанії, щоб зайняти лідируючі позиції в конкурентній боротьбі. Що таке конкурентний ринок, тобто конкурентоспроможність компанії, і як це можна забезпечити умови та конкуренцію. Конкурентоспроможність є одним із основних понять, які активно використовуються в теорії та практиці економічного аналізу. У перекладі з латинської означає змагання, прагнення до найкращих результатів. (рис. 1).

Для того, щоб компанія вижила на ринку, важливо оцінити її конкурентоспроможність і побудувати систему створення конкурентної переваги. Велику увагу вітчизняні та зарубіжні вчені приділяли дослідженню наявних конкурентних переваг підприємств та формуванню нових конкурентних переваг. Найбільше значення в цій області мала робота професора Гар-

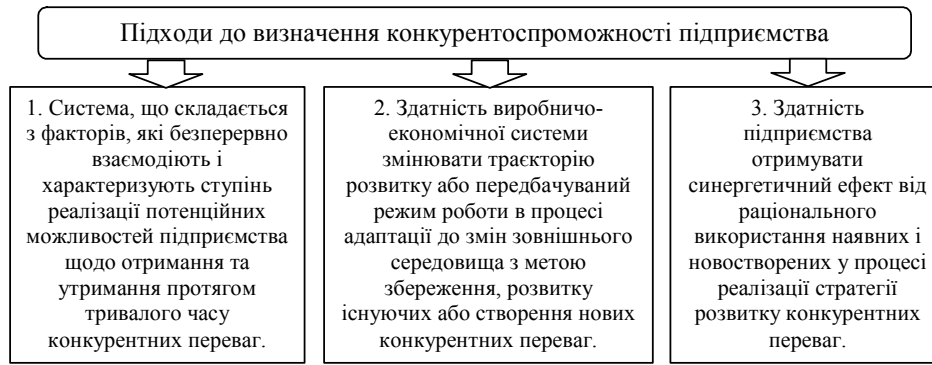


Рис. 1. Трактуювання категорії "конкурентоспроможність підприємства"

вардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг. Аналіз різних підходів до пояснення сутності конкурентоспроможності підприємств та економік показує, що конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежать від наявності та ефективності використання ресурсів на рівні підприємства. Конкурентоспроможність можна оцінити лише в межах конкретної групи компаній, що виробляють однаковий продукт. Поняття конкурентоспроможності є відносним, і компанії, які належать до регіональної групи, можуть не визнаватися глобально конкурентоспроможними.

У вітчизняній літературі здійснено найбільш детальний порівняльний аналіз поняття "конкурентоспроможність підприємства" за різними джерелами. Відповідно до основних висновків цього дослідження можна виділити основні особливості КСП (конкурентоспроможності підприємства).

— Відносність. Неможливо визначити КСП ізольовано, оскільки він завжди вимірюється в порівнянні з конкурентами.

— Складність. Як правило, КСП оцінюється не за одним показником, а за його сукупністю.

— Повнота. Незважаючи на те, що КСП оцінюється за багатьма показниками, керівництву підприємства необхідно розуміти загальну оцінку КСП, оскільки недоліки одних показників можуть бути повністю компенсовані перевагами інших аспектів.

— Варіативність. Оскільки КСП є відносною характеристикою, вона змінюється з часом залежно від дій конкурентів. Тому КСП слід оцінювати динамічно, а не статично.

Беручи до уваги ці характеристики, конкурентоспроможність компанії можна визначити як ключову відносну характеристику компанії. Її рівень відображає позицію підприємства в порівнянні з конкурентами за певними показни-

ками і характеризує ступінь конкурентної переваги над конкурентами в різних аспектах. Конкурентна перевага, з одного боку, забезпечує конкурентоспроможність підприємства з іншими виробниками аналогічної продукції зараз і в майбутньому, а з іншого — характеризується ефективною виробничо-господарською діяльністю.

Як зазначалося вище, КСП у всіх випадках є відносною величиною на основі порівняння з іншими компаніями. Метою цього порівняння є висвітлення відмінностей у розвитку компаній в окремих вимірах. Як зазначалося вище, сучасна інтерпретація КСП передбачає оцінку здатності компанії успішно конкурувати в бізнес-середовищі. Концепція КСП є основою розробки стратегії бізнесу і залежить від кількох факторів, які взаємопов'язані та не можуть розглядатися окремо [8]. Кожен із цих факторів можна оцінити шляхом розрахунку певних показників, деякі з яких можна розглядати на різних рівнях агрегування, наприклад: на рівні компанії, галузі, регіоні, країні чи загальному міжнародному рівні. КСП визначається як комплексна оцінка цих показників [7]. Багато вчених відзначають, що конкурентоспроможність — це здатність компанії працювати краще, ніж контрольні компанії, з точки зору прибутковості, зростання чистого прибутку, продажів і рентабельності активів [1]. Крім того, деякі дослідники зазначають, що існують додаткові способи вимірювання КСП за допомогою таких ключових показників, як зростання прибутку та зростання продажів, за умови стабільності показників плинності кадрів завдяки стабільному внутрішньому середовищу [3]. Це компанія з високою конкурентоспроможністю, яка взаємодіє зі своїми постачальниками, клієнтами та навколишнім середовищем і враховує потреби навколишнього суспільства, тим самим генеруючи стабільні прибутки [4]. Через зміни в міжнародній економіці основа промислової конкурентоспроможності поступово зміщується від статичної цінової конкуренції до динамічного вдосконалення, і підприємства починають розвивати нішеве виробництво для здійснення додаткової інноваційної діяльності відповідно до своїх маркетингових знань і "ноу-хау" на продукти та послуги. Закривають приховані прогалини на ринку, але цього також

можна досягти, лише будуючи міцні відносини з усіма зацікавленими сторонами бізнесу.

Розглянемо конкретні показники конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність пов'язана з низкою показників, за допомогою яких можна визначити відносні сильні та слабкі сторони компанії. Найважливішими з цих показників є рентабельність частки ринку, рентабельність інвестицій, плинність кадрів і зростання продажів. Для того, щоб компанії відповідали на поточні екологічні виклики, вони повинні бути конкурентоспроможними за різними показниками, такими як прибутковість, зростання чистого прибутку та рентабельність капіталу. Очікується, що компанії з високою конкурентоспроможністю матимуть вищі темпи зростання продажів і прибутку, кращу рентабельність активів і кращий контроль над продажами порівняно з компаніями з нижчою конкурентоспроможністю [35]. Конкурентоспроможність компанії можна визначити як загальну порівняльну характеристику, яка відображає ступінь домінування набору показників ефективності, що визначають успішність певної галузі за певний період часу.

Конкурентоспроможність товарів і послуг в економіці залежить від багатьох факторів, таких як наявність економічного потенціалу, контроль якості, обсяг наукових досліджень, проектних робіт, рівень інноваційності виробництва, нормативно-правове забезпечення розвитку і виробництва, ступінь державного втручання для створення сприятливого конкурентного середовища, наявність внутрішнього і, перш за все, зовнішнього попиту на товар, досвід і кваліфікація персоналу виробничого підприємства.

Поки що будівельні компанії в Україні все ще зайняті подоланням наслідків фінансової кризи, таких як зниження активного попиту населення та низька платоспроможність, високі відсоткові ставки по іпотеці, війна в Україні. Як показує Державний комітет статистики України, падіння обсягів будівництва зачіпає основні галузі виробництва будівельних матеріалів, виробів і конструкцій, а саме: галузі, що забезпечують виробничі процеси в будівельній сфері. Нинішні ціни на ринку матеріалів не є гарантією якості та ефективності виробництва. Значна кількість українських компаній все ще працює над розвитком енерго— та трудомістких технологій. Поширення глибокої механічної обробки неметалевих матеріалів обмежене через відсутність вітчизняного обладнання та недоступність дорогого імпортного обладнання.

В даний час українськими виробниками найчастіше представлені традиційні будівельні матеріали, такі як: цемент, листовий прокат, покрівельні матеріали, шифер, деякі лакофарбові матеріали, а поріг для входу у виробництво відносно низький. Те саме стосується будівельних матеріалів: сухі будівельні суміші, вагонка, паркет, ДСП, європокрівля, металочерепиця, гофрокартон, гіпсокартон, гіпсокартонний профіль. З обсягу реалізації цих матеріалів не менше 90% продукції, яку купують українські споживачі, є вітчизняного виробництва, але для виходу продукції на міжнародний ринок необхідно створити необхідні умови для забезпечення зростання потреб України в інноваційних будівельних матеріалах, виробів і конструкцій.

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від конкурентоспроможності його продукції. Найважливішими факторами конкурентоспроможності вітчизняної будівельної продукції є оптимальне співвідношення ціни та якості та широта асортименту. Для підвищення конкурентоспроможності товару важливу роль також відіграють маркетингові елементи компанії, такі як просування бренду та підтримка позитивного іміджу компанії. Одним з найважливіших елементів бренду у сфері виробництва будівельних матеріалів є якість продукту. Сьогодні система забезпечення якості повинна складатися з серії заходів, які встановлюються та постійно впроваджуються для забезпечення відповідності продукту будівельним нормам, нормам і державним стандартам.

Конкурентоспроможність промислової компанії найчастіше оцінюють за окремими аспектами її діяльності (виробництво, інновації, маркетинг, фінанси тощо). Водночас її рівень визначає найважливіші фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, і присвоює кожному фактору коефіцієнт впливу (ваговий коефіцієнт). Можливі критерії порівняння: середні показники по галузі; показники компаній-лідерів ринку; ретроспективні показники для оцінюваних компаній.

Для оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств зазвичай використовують комплексні (комбіновані) методи, які враховують положення теорії ефективної конкуренції та забезпечення якості продукції та базуються на оцінці наступних груп показників:

— Група I: Містить показники, що характеризують ефективність контролю виробничих процесів, а саме зниження витрат виробництва, раціональність експлуатації основних

фондів, удосконалення технології виготовлення продукції та організації праці на виробництві.

— Група II: показники, що відображають ефективність управління оборотним капіталом, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства погашати борги та можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

— Група III: Містить показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління продажами та просування продукції на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

— Група IV: Показники якості та ціни продукції [12].

Якщо розглядати конкурентоспроможність підприємств з виробництва будівельних матеріалів, то її рівень можна визначити комплексним методом, описаним вище, за такими показниками:

I група: показники собівартості одиниці продукції, фондівдачі, завантаження потужностей, рентабельності продукції, продуктивності праці.

II група: коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

III група: віддача від продажів, обсяг продажу готової продукції та ефективність методів реклами та стимулювання збуту, відсоток ринку.

IV група: Конкурентоспроможність продукції. Оцінка здійснюється шляхом аналізу ряду характеристик продукції (технічних, функціональних, естетичних, ергономічних, параметрів безпеки тощо). Набір цих параметрів змінюється в залежності від типу будівельного матеріалу.

Серед факторів, що визначають лідируючі позиції за конкурентоспроможністю виробників будматеріалів, можна виділити наступні: здатність проектувати та впроваджувати у виробництво принципово нові для українського ринку товари (шляхом перейняття технологій та іноземних асортиментів); здатність максимально швидко освоїти серійне виробництво нової продукції; можливість скоротити витрати для виробництва продукції вищої якості; вміння організувати ефективне післяпродажне та гарантійне обслуговування (наприклад, є така практика, коли споживач не тільки купує черепицю, а й замовляє покрівельні послуги у виробника).

Гарантія триває кілька років, і виробник покриває будь-які пошкодження даху, спричинені екстремальними погодними умовами.

Конкурентоспроможність компанії залежить від ефективності управлінської діяльності і, перш за все, стратегічного планування. Конкурентна оцінка є основою для розробки конкурентних стратегій для створення або посилення конкурентних переваг, які визначають успіх довгострокового розвитку компанії.

Підсумовуючи, проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з виробництва будівельних матеріалів пов'язана із сучасною ситуацією, яка характеризується зниженням попиту на будівельні матеріали та зменшенням обсягів будівництва. Вибір ефективної конкурентної стратегії має базуватися на комплексній оцінці конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки галузі. Така оцінка полягає у виявленні основних конкурентних факторів, які відображають не тільки конкурентоспроможність продукції підприємства, а й ефективність його виробничої, фінансової та маркетингової діяльності.

Військова агресія Росії проти України призвела до суттєвих змін у розвитку національної економічної системи та потребує суттєвих змін у процесах управління конкурентоспроможністю підприємств. Нині ми спостерігаємо реформування всіх внутрішніх ринків товарів (робіт, послуг) під впливом: переміщення комерційних підприємств з тимчасово окупованих територій та небезпечних для господарської діяльності територій; значна частина населення стала внутрішньо переміщеними особами або покинули країну; значне падіння національного доходу; розвиток закупівельних векторів органів державної влади та місцевого самоврядування; розвиток волонтерського руху; величезні надходження гуманітарної допомоги; відкриття нових зовнішніх ринків та зменшення бар'єрів на зовнішніх ринках, контролюваних українськими компаніями (переважно Європейського Союзу, Великої Британії та Канади); проблеми з логістикою та доставкою; спотворення на ринку праці через мобільність населення та міграцію. З цієї причини компанії змушені робити швидкі зміни та суттєво трансформувати своє управління конкуренцією.

Понад 70% українських компаній постраждали від російського військового вторгнення і майже 100% з них відчували негативні зміни [5]. Крім інших важливих питань (фінансування, наявність робочої сили, посилення збуту продукції, вирішення проблем логістики), основною метою сучасних компаній є відновлення, забезпечення та посилення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому

ринках збуту. Це вимагає проведення наукових досліджень та розробки ефективних практичних рекомендацій для національних органів влади, компаній та міжнародних/іноземних організацій.

Суттєві зміни на внутрішньому ринку збуту вітчизняних суб'єктів господарювання та іноземних компаній на українському ринку товарів (робіт, послуг), спричинені російським військовим вторгненням, включають запровадження суттєвих змін у управлінні та менеджменті конкурентоспроможності. Йдеться про конкурентоспроможність в умовах дуже динамічних змін на ринку та значного скорочення розмірів економіки України, що потребує розвитку можливостей трансформуючого впливу. Слід зазначити, що наразі в більшості українських компаній управління конкурентоспроможністю переміщується зі сфери функціонального менеджменту в сферу ситуаційного (кризового) менеджменту і потребують відповідних змін процеси управління. З іншого боку, поява ринкових розривів, відхід значної кількості іноземних виробників та імпортерів з внутрішнього ринку збуту та відкриття зовнішніх ринків збуту створюють нові конкурентні можливості для вітчизняних виробників та експортерів.

Вважаємо за доцільне з'ясувати шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю українських компаній на тлі російської військової агресії. Українські підприємства були розділені на чотири великі групи, які мають суттєві відмінності у здійсненні господарської та комерційної діяльності: державне підприємство середнього розміру; вітчизняні малі та середні підприємства; український малий бізнес. Вважаємо, що для кожної із зазначених груп суб'єктів економіки необхідно виділити внутрішні та зовнішні негативні та позитивні фактори впливу в рамках формулювання шляху до трансформації управління конкуренцією.

Для великих українських компаній основними негативними зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, є: зниження споживчого попиту на внутрішньому ринку збуту; фундаментальні зміни в уподобаннях споживачів (компаній, домогосподарств, національних установ, органів місцевого самоврядування); теми безпеки для компаній і співробітників; тимчасово окупована частина території України; іноземні покупці неохоче ведуть справи з українськими експортерами через підвищені ризики; проблеми логістики; інфляційний тиск на оборотні кошти; доступ до фінансових ре-

сурсів, у тому числі кредитних; внутрішні міграційні та імміграційні процеси; процес девальвації (для імпортерів).

Позитивними зовнішніми чинниками, що впливають на конкурентоспроможність великих українських компаній в умовах військової агресії Росії, є: відкриття нових ринків збуту за кордоном, особливо в країнах Європейського Союзу, США, Канади та Великої Британії; позитивний імідж країни та підвищена увага до української продукції на зовнішніх ринках; виведення з внутрішнього ринку збуту окремих вітчизняних та іноземних виробників (імпортерів); процес девальвації (для експортерів).

Для великих українських компаній основними негативними внутрішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії, є: підвищення операційних ризиків і порушень через військові загрози; психологічна атмосфера в колективі; втрата важливих працівників через мобілізацію та еміграцію/міграцію; підвищення динаміки змін на ринку збуту продукції, особливо на внутрішньому ринку; труднощі із забезпеченням постачання виробництва сировиною, матеріалами та напівфабрикатами; необхідність трансформації маркетингової та економічної діяльності за кордоном.

До позитивних внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність великих українських компаній в умовах військової агресії Росії, можна віднести: збільшення пропозиції на ринку праці; зниження середньої зарплати по країні; підвищення лояльності співробітників.

Враховуючи вищезазначене, можна запропонувати наступні методи трансформації конкурентного менеджменту великих українських компаній в умовах російської військової агресії: підвищення лояльності вітчизняних споживачів шляхом запровадження та підтримки національних соціальних проектів; перехід до середнього класу та зайнятість в економічних верствах; перегляд цінової політики з пошуком резервів стабілізації цін на продукцію (роботи, послуги); активізація виходу на нові ринки збуту за кордоном та збільшення частки зовнішніх ринків збуту для демонстрації репрезентативності компанії шляхом використання іміджу країни та переформатування маркетингу; захоплення частини внутрішнього ринку збуту, залишеної компаніями, які пішли з ринку або заморозили свою фінансово-господарську діяльність.

Для середніх компаній в Україні основними негативними зовнішніми факторами, що

впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, є: тимчасова окупація території України та значна втрата ринку через переміщення населення/імміграцію; значне зниження попиту на товари не першої необхідності; національний дохід значно скорочується, а витрати компаній, національних установ і органів місцевого самоврядування перерозподіляються; інфляція; негативні зміни на ринку праці; логістичні проблеми; деякі корпоративні клієнти в країні та за кордоном пішли з ринку; процес девальвації (для імпортерів); паливна криза в Україні.

До позитивних зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність середніх компаній в Україні в умовах російської військової агресії, можна віднести: трансформацію внутрішнього ринку збуту, що дозволяє підприємствам збільшити свою частку; розширено можливості залучення кредитних ресурсів на пільгових умовах на зовнішньому та внутрішньому ринках капіталу в рамках реалізації національних програм підтримки підприємництва; участь у реабілітаційних програмах на окупованих територіях; процес девальвації (для експортерів).

Для середніх компаній в Україні основними негативними внутрішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії, є: небезпека для власності та безпеки працівників; додаткові витрати на дотримання стандартів безпеки; втрата важливих працівників через мобілізацію та еміграцію/міграцію; повільний темп роботи та відповідні витрати; зросли організаційно-адміністративні проблеми, пов'язані з реалізацією продукції (робіт, послуг) та постачанням підприємств сировиною, матеріалами та напівфабрикатами; психологічний стан працівника.

До позитивних внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність середніх компаній в Україні в умовах російської військової агресії, належать: поліпшення утримання працівників; зниження витрат на забезпечення маркетингової діяльності.

Враховуючи вищезазначене, можна запропонувати такі шляхи зміни управління конкурентоспроможністю українських середніх компаній в умовах російської військової агресії: формулювання та впровадження бізнес-стратегій для подолання криз, включаючи управління конкурентоспроможністю; вихід на зовнішні ринки збуту з урахуванням послаблення обмежень для українських експортерів; реформування маркетингу та просування продукції

на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом реалізації соціальних програм для українських біженців в Україні чи за кордоном.

Найбільшу частку підприємств в Україні складають малі та середні підприємства та мікропідприємства. Для українського малого та середнього бізнесу основними негативними зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, стали: втрата ринку збуту; інфляція; зменшення доходу домогосподарства; логістичні проблеми; дефіцит внутрішнього палива.

До позитивних зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність українського малого та середнього бізнесу в умовах російської військової агресії, належать: зменшення податкового та адміністративного тиску; збільшення можливості отримання грантів та інших фінансових ресурсів для розвитку та підтримки бізнесу; висока гнучкість і швидка реакція на зміни відкривають додаткові можливості продажу на внутрішньому ринку; розвиток ринків збуту за кордоном.

Для українського малого та середнього бізнесу основними негативними внутрішніми чинниками, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, стали: майнова безпека та безпека працівників; психологічний клімат; підвищений ризик фінансово-господарської діяльності; погіршення якості управління через перехід або мобільність (міграція/імміграція) власників.

До позитивних внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність українських МСП в умовах російської військової агресії, належать: висока гнучкість і мобільність малого та середнього бізнесу; швидке реагування на зміни на ринку збуту; можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Враховуючи викладене, можна запропонувати наступні методи трансформації управління конкурентоспроможністю малого та середнього бізнесу в Україні в умовах російської військової агресії: активізуйте пошук вільних і занедбаних ніш на ринку збуту; вихід на зовнішні ринки збуту, використання іміджу України та позитивного ставлення іноземних споживачів до українського малого та середнього бізнесу; активізація участі у відбудові країни; змініть лінійку продуктів відповідно до потреб війни.

Серед суб'єктів господарювання в Україні найбільш чисельними є мікропідприємства. Для малого бізнесу основними негативними зовнішніми чинниками, що впливають на конкурен-

тоспроможність в умовах військової агресії Росії, є: порушення логістики; повна втрата підприємством ринку збуту тимчасово окупованих районів та районів зони проведення військових дій; зменшення доходу домогосподарства.

До позитивних зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність малого бізнесу в умовах російської військової агресії, можна віднести: майже повне усунення податкового тиску; збільшено джерела фінансування для залучення коштів для підтримки та розвитку підприємницької діяльності; можливість налагодження поставок продукції чи послуг на зовнішні ринки.

Для малого бізнесу основними негативними внутрішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, є: психологічні проблеми; ризик втрати майна та інвестицій у бізнес; нерегулярна робота через військову небезпеку.

Серед позитивних внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність мікропідприємств в умовах російської військової агресії, слід відзначити: додаткові можливості освоєння нових ринків і зайняття вільних ніш; чудова гнучкість і здатність адаптуватися до змін; можливість швидкої переорієнтації господарської діяльності.

Враховуючи вищезазначене, можна запропонувати наступні методи трансформації управління конкурентоспроможністю українських мікропідприємств в умовах російської військової агресії: пошук перспективних національних і міжнародних ринків і зміну напрямку економічної діяльності; участь у національних відновлювальних та соціальних програмах, у тому числі міжнародних та іноземних організацій; скористайтеся позитивним іміджем країни та лояльним ставленням іноземних споживачів до українських мікропідприємств.

Українські компанії стикаються з серйозними викликами в управлінні своєю конкурентоспроможністю на тлі російської військової агресії в країні, що вимагає фундаментальної трансформації всіх управлінських процесів у цій сфері управління. Проте кризи та економічні проблеми можна виявити та використати, особливо з метою підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках збуту продукції (робіт, послуг) та перерозподілу внутрішніх ринків збуту продукції (робіт, послуг).

Оскільки поняття "управління конкурентоспроможністю підприємств" має багатовекторний характер, то для наукового обґрунту-

вання поняття необхідно спочатку з'ясувати його трактування. Думки вчених розподіляються в кількох аспектах, у тому числі щодо загальних процесів управління, функцій управління, а також конкретних напрямків дій і можливостей впливу. Це дає змогу виділити основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: організаційний, процесний та ситуаційний.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі організаційного підходу визнає конкурентоспроможність як сукупність окремих елементів внутрішнього і зовнішнього середовища та взаємозв'язків між ними, які в сукупності впливають на діяльність системи підприємства. Вчені зазначають, що організаційний підхід до управління повинен включати два елементи: зовнішнє середовище та внутрішню структуру.

Процесний підхід полягає у взаємозалежності функцій управління на всіх фазах діяльності компанії. Управління конкурентоспроможністю за даним підходом включає постановку цілей, планування заходів для підвищення конкурентоспроможності, організацію планів реалізації, мотивацію співробітників і управління встановленими процесами. Включає виконання класичних адміністративних функцій, які реалізуються; забезпечення довгострокового виживання компанії шляхом використання конкурентних переваг її діяльності.

В основі ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю лежить багатоваріантний метод досягнення поставлених цілей, зумовлений змінами корпоративного середовища та умов діяльності. Це зумовлює потребу в деяких альтернативних варіантах розвитку заходів, які забезпечують реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі та підвищують конкурентоспроможність компанії.

Практика показала, що найбільш ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається на основі комплексного підходу, заснованого на зазначених принципах. Це призводить до реалізації системи функціонування в компанії, яка відбувається через охоплення всіх внутрішніх процесів з урахуванням впливу зовнішнього середовища, на основі багатоваріантності, яка визначається динамікою умов ведення бізнесу, пов'язаних з швидким розвитком, глобалізаційними та інтеграційними процесами національних економік та поширення інформації в суспільстві.

Зміст управління конкуренцією як наукової категорії виявляється в реалізації внутрішніх відносин, наприклад, у виборі актуальних на-

Таблиця 1. Зв'язок основних характеристик стану підприємства з ефективністю менеджменту конкурентоспроможності

Ключові елементи	Менеджмент конкурентоспроможності
Рівень платоспроможності	Поточний (робочий) стан управління конкурентоспроможністю
Рівень прибутковості	
Стратегічна спрямованість управління	Тактичний рівень управління конкурентоспроможністю (комплексні показники фінансово-економічного стану підприємства)
Адаптивність системи управління	
Прозорість фінансової та управлінської діяльності	
Система менеджменту підприємства	
Інвестиційна привабливість	Конкурентоспроможне управління на стратегічному рівні (підвищення вартості компанії)

прямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, і поділяється на зовнішню (маркетинг) і внутрішню (ресурси). Управління конкуренцією буває: стратегічне, тактичне та поточне (оперативне) управління.

Стратегічне управління спрямоване на формування та розвиток стратегічної конкурентної переваги підприємства в довгостроковій перспективі (більше трьох років) і реалізується на рівні менеджменту підприємства. Тактичний менеджмент знаходить своє відображення в тактиці, спрямованій на забезпечення конкурентних переваг, тобто прийомах і методах, які компанія обирає для реалізації своєї конкурентної стратегії та фактично використовує проти своїх конкурентів. В рамках вирішення оперативних питань постійно здійснюється управління поточним станом. Реалізація тактичного та оперативного рівня управління орієнтована насамперед на середній і нижчий ланки управління і розрахована на середньостроковий (від 1 до 3 років) і короткостроковий (до 1 року) часові горизонти.

Ключовими елементами системи управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства є розробка концепції управління його конкурентоспроможністю, формування системи конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг, розробка стратегічного управління конкурентоспроможністю та використання конкурентних переваг.

Практичне управління конкурентоспроможністю підприємства призводить до виявлення та оптимального використання прихованих можливостей і резервів підприємства. Основними показниками, що свідчать про ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства, є рентабельність фінансово-господарської діяльності, потенціал

стратегічного розвитку, фінансова стійкість, платоспроможність, кількість, асортимент і якість продукції. У таблиці 1 показано зв'язок між основними характеристиками підприємства та його конкурентоспроможністю.

Позиціонування компанії в ринковому середовищі є першим кроком в управлінні конкурентоспроможністю. Аналіз конкурентоспроможності організації дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, визначити можливості та загрози та прийняти відповідні бізнес-рішення. Таким чином, аналіз конкурентоспроможності організації дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії та, таким чином, надійно визна-

чити можливості та ризики та прийняти відповідні бізнес-рішення. Іншими словами, вони можуть досягти кінцевої мети будь-якого бізнесу.

Щоб зберегти конкурентоспроможність і частку ринку, компаніям можна запропонувати деякі з наступних основних варіантів підвищення їх конкурентоспроможності:

— Завжди підтримувати високу якість продукції. Цього можна досягти завдяки використанню у виробництві якісної сировини та грамотній роботі виробничого персоналу.

— Залучення інвестицій для модернізації підприємства (оновлення обладнання, оптимізація зберігання, кадри та управління).

— Посилення рекламної діяльності в певні періоди (коли попит на вироблену продукцію низький).

— Створення стійкого іміджу компанії.

— Наймати висококваліфікованих працівників.

— Впровадження нових технологій і ноу-хау.

Компанія може залучити клієнтів серед своїх конкурентів, пропонуючи високоякісні продукти та послуги за справедливою ціною або пропонуючи спеціалізовані послуги. Комбінуючи ці фактори, компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність, домінувати над конкурентами та утримувати лідируючі позиції на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетингові аспекти конкурентоспроможності підприємства — суттєва відносна характеристика підприємства, яка за певними показниками відображає позицію підприємства по відношенню до конкурентів і характеризує

ступінь їх конкурентних переваг — бути кращим за своїх конкурентів у різних аспектах протягом певного періоду часу. Конкурентоспроможність виробничого підприємства це узагальнене та комплексне поняття, що виникає під впливом різноманітних факторів, які формують всі сфери управління. Отже, це комплексна система управління, спрямована на створення конкурентної переваги в сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування своєї продукції, забезпечення фінансової стабільності тощо.

Література:

1. Вініченко І. І., Павленко О. С., Маховський Д. В. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 20—25.

2. Гречківський В. Д. Реформа конкурентного законодавства в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 5. С. 582—585. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anopr_2023_5_106

3. Дашко І. М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 12—19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI_2022_1_4

4. Машевська А. А. Організаційно-економічні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_73

5. Мігалатій О. В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 45—49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8

6. Ходаківський В. М., Аврамець І. С., Дурницька Д. М. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємств в середньостроковій перспективі їх ефективного розвитку та сталого функціонування. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_68

7. Чебанюк С., Ордзонікідзе А., Токарев О., Савенко О. Роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17—18 квітня 2024 р.)*. Суми: Поліграфічний відділ "НОВА". С. 14—23.

8. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 110—118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_18

References:

1. Vinichenko, I.I., Pavlenko, O.S. and Ma-khovskiy, D.V. (2020), "Selection of strategies for increasing the competitiveness of enterprises, *Agroworld*, vol. 11, pp. 20—25.

2. Grechkiivskiy, V.D. (2023), "Reform of competition legislation in Ukraine", *Analytical and comparative jurisprudence*, vol. 5, pp. 582-585, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anopr_5_106 (Accessed 01 Oct 2024).

3. Dashko, I. M. (2022), "Analysis of influencing factors on the formation of competitiveness of industrial enterprises", *Intelligence XXI*, vol. 1, pp. 12-19, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI_2022_1_4 (Accessed 01 Oct 2024).

4. Mashevskaya, A. A. (2023), "Organizational and economic measures to increase the level of competitiveness of the enterprise", *Efficient economy*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_73 (Accessed 01 Oct 2024).

5. Migalatiy, O. V. (2023), "Factors of forming competitiveness in the enterprise management system", *International scientific journal "Internauka"*. Series: Economic Sciences, vol. 7, pp. 45-49, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8 (Accessed 01 Oct 2024).

6. Khodakivskiy, V.M., Avramets, I.S. and Durytska, D.M. (2023), "Economic diagnosis of the competitiveness of enterprises in the medium-term perspective of their effective development and sustainable functioning", *Efficient economy*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_68 (Accessed 01 Oct 2024).

7. Chebanyuk, S., Ordzhonikidze, A., Tokarev, O. and Savenko, O. (2024), "The role of strategic personnel management in increasing the efficiency of the enterprise", *Marketing and competitiveness of socio-economic systems in conditions of sustainable development. Materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference, Sumy, Ukraine, April 17—18*, pp. 14—23.

8. Shcherbyna, O. S. (2023), "Price policy of a construction and manufacturing enterprise and its impact on competitiveness", *Economy, management and administration*, vol. 2 P. 110—118, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_18 (Accessed 01 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.