

УДК 330.3

*К. О. Астаф'єва,
к. е. н., старший викладач кафедр економіки, організації та управління підприємствами,
ДВНЗ «Криворізького національного університету»*

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

*Kateryna Astafieva,
PhD (Economics), Associate Professor, Kryvyi Rih National University*

STRATEGY OF PROVIDING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE AT STAGES OF ITS LIFE CYCLE

У статті досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства та виявлено, що при розробці стратегії її забезпечення необхідно враховувати теорію життєвих циклів. Виявлено, що при розгляді стратегії забезпечення конкурентоспроможності необхідно враховувати стадії життєвих циклів. Наведено відмінності етапів від стадій життєвого циклу підприємства. Окреслено, що при розгляді процесу розвитку підприємства доцільно визначати наступні стадії: «Перед-функціонування», «Початок функціонування», «Сталий розвиток» та «Рецесія» та окремо необхідно виділити стадію «Економічно спаду». Наведено стратегії які необхідно розробити для забезпечення розвитку на наведених вище стадіях. А саме запропоновано визначити три стратегії забезпечення конкурентоспроможності, а саме: стратегія, направлена на створення умов для переходу на наступний етап та стадію розвитку; стратегія, яка дозволить уникнути стадії «економічного спаду»; стратегія, яка дозволить повернутися на етап «Ріст». Складено матрицю стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на етапах та стадіях його життєвого циклу.

The paper examines the competitiveness of enterprises. It holds that there is a need for the lifecycle theory in order to devise the strategy of the competitiveness of enterprises. The author argues that the strategy will better be met by considering the stages of life cycles and differentiates between the enterprise lifecycle steps and stages. The paper outlines such enterprise development stages as "Preoperational", "Commencement", "Sustainable development" / "Growth", "Recession" and emphasizes the "Economic slowdown" stage. The strategies to be devised to ensure the development of these stages are presented. The author describes three strategies of enterprise competitiveness: the strategy ensuring conditions for the next step and development stage; economic slowdown avoiding strategy; growth-oriented strategy. The matrix of strategies for ensuring the competitiveness of enterprises at all lifecycle steps and stages is presented.

Ключеві слова: конкуренція, стратегія, життєвий цикл підприємства, етап розвитку, підприємство.

Keywords: *competition, strategy, life cycle of the enterprise, stage of development, enterprise.*

Постановка проблеми. Аналізуючи сучасні умови господарювання, вітчизняні підприємства зіткнулися із проблемою довгострокового планування своєї конкурентоспроможності. Зважаючи на відкритість вітчизняних ринків для зарубіжних виробників, забезпечення конкурентоспроможності виходить за рамки ринкової позиції підприємства. Важливо не тільки утримати ринку, але також бути платоспроможними у довгостроковій перспективі. Саме це визначає здатність підприємства до конкуренції. Тому виникає необхідність розробки стратегії, яка дозволить залишатися у конкурентному полі, не залежно від умов функціонування та зовнішніх чинників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

В економічній літературі питанням формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства присвячена велика кількість робіт, а саме значний вклад внесли економісти Аксофф І. І., Гапоненко О. Л., Зенгер Х. Ф., Клейнер Г. Б., Сасенко М. Г., Райко Д. В., Редченко К. І., Фатхутдинов, Р.А., Пономаренко В. С. та інші. Разом з тим, не існує єдиного підходу до висвітлення питання розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Мета статті. Здійснити аналіз сутності поняття конкурентоспроможності підприємства та стратегій її забезпечення. Визначити необхідність розгляду теорії життєвих циклів підприємств при розробці стратегії забезпечення його конкурентоспроможності на довгострокову перспективу. Запропонувати підхід до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на етапах та стадіях життєвого циклу. Більш детально зупинитися на розробці стратегії виходу із стадії «економічного спаду». Побудувати матрицю стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу.

Розглядаючи «стратегію конкуренції» з точки зору менеджменту наголосимо, що це набір правил, низка дій та прийомів за допомогою яких підприємство досягає довгострокових цілей. При чому цілі встановлюються виходячи із конкурентної ситуації яка склалась на ринку та бар'єрів, які необхідно подолати. У роботі економістів Калінеску Т.В., Романовської Ю.А., Кирилова О.Д. стратегія визначається як «встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства» [10, с.21]. При визначення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства пропонуємо користуватися наведеним підходом. Отже під останнім пропонуємо розуміти широкий спектр засобів та інструментів, які дозволять формувати на підприємстві конкурентоспроможний клімат та дозволить бути конкурентоздатним у довгостроковій перспективі. З метою більш широкого розкриття сутності наведеного тлумачення пропонуємо розкрити значення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом аналізуючи існуючі підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, доцільно умовно поділити їх за трьома класифікаційними ознаками: які базуються на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників, без згладжування товару; які акцентують увагу на продукції підприємств; підходи, які визначають конкурентоспроможність як комплексну категорію.

В економічній літературі широко розкривається сутність конкурентоспроможності підприємства. Найбільш відомішим підходом до виявлення останньої запропоновано Портером М., який вказує що конкурентоспроможність підприємства забезпечується формуванням на підприємстві конкурентних переваг, які дозволяють співіснувати на ринку із конкурентами [5]. Недоліком запропонованого підходу є теза про господарювання за рахунок конкурентних переваг, а не прибутку, як кінцевого результату діяльності суб'єкту підприємництва. Загалом конкурентні переваги є доволі не стабільна складова конкурентоспроможності підприємства. Останні потребують постійної зміни, трансформації або взагалі розробці нових видів конкурентних переваг, що в свою чергу потребують фінансових витрат. Тому визначати їх основою конкурентоспроможності є не завжди доцільно.

У роботі економістів Блінова О. О. та Захарова В. Я. зазначено, що конкурентоспроможність підприємства - це здатність створити такі конкурентні переваги, які забезпечують досягнення поставлених цілей [1]. Подібний підхід наведено у роботі [2], але увагу приділено створенню економічних переваг для суб'єкту економічних змагань за умови досягнення визначеної мети. Дослідник Маракулін Н. В. визначає конкурентоспроможність підприємства, як здатність працювати у динамічному, конкурентному, середовищі при утриманні конкурентних переваг, як мінімум, на стабільному рівні [3]. Наведені підходи продовжують думку Портера М., але не говорять про загальну ефективність господарської діяльності, як показник сталої конкурентоспроможності підприємства.

Зав'ялов П. С. акцентує увагу на здатності підприємства працювати у конкурентному середовищі при цьому забезпечувати прибутковість, отже окрему увагу приділено ефективності економічної діяльності, яка забезпечується використання всіх наявних на підприємстві ресурсами [4]. Заслугує уваги робота [6] де вказано, що підприємство можна вважати конкурентоспроможним, якщо воно у довготривалій перспективі ефективно використовує власні ресурси, які формують конкурентні переваги. Останні забезпечуються розробкою ефективної конкурентної стратегії. У дослідженні Азоева Г. Л. наголошується, що конкурентоспроможне підприємство повинно ефективно використовувати не тільки власні ресурси, а також позикові або залучені. Вважаємо, що саме симбіоз даних складових дозволяє визначати підприємство

конкурентоспроможним. Отже подальше дослідження поняття необхідно здійснювати у напрямку узагальнюючого підходу. Останній повинен розглядати різні аспекти діяльності підприємства.

З цією думкою доцільно дослідити тлумачення конкурентоспроможності підприємства, яке наведено у роботі Калашнікова Л. М. Отже конкурентоспроможним можна вважати підприємство, яке обумовлено системою та якістю управління, якістю продукції та її широким асортиментом, стабільним фінансовим становищем, здатністю до інновації, ефективного використання ресурсів, цілеспрямованою роботою із персоналом підприємства, рівнем системи руху товару та сервісу, іміджем фірми [7]. Зазначений підхід розмежовує різні напрямки діяльності підприємства, які у комплексі забезпечують конкурентоздатність. Цікавий підхід при визначенні конкурентоспроможності підприємства запропоновано у роботі Яновського А., який зазначає, що під конкурентоспроможність необхідно представляти як багаторівневу категорію, оскільки вона враховує аналіз всього спектру діяльності підприємства, а саме виробничу, фінансову, кадрового потенціалу, наукових розробок, маркетингу та інше [8]. Наведені вище підходи акцентуються увагу на комплексності цієї категорії, на нашу думку це правильно. Разом з тим підприємств протягом свого функціонування змінюється, тому до вище наведеного доцільно додати елемент розвитку.

Отже під конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти комплексне висвітлення процесу ефективності роботи у напрямку фінансової, економічної, виробничої, інвестиційної, комерційної та управлінської діяльності, які забезпечують здатність підприємства у довгостроковій перспективі відповідати вимогам ринку. При цьому необхідно враховувати особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства із урахування змін у процесі його розвитку. Виходячи з цього при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності доцільно опиратися на теорію циклічності розвитку підприємства.

У вітчизняній та зарубіжній літературі приділено багато уваги розкриттю економічної сутності поняття «життєвий цикл». У роботах таких вчених, як Л. Грейнер, Г. В. Осовська, Л. О. Лігоненко, Г. В. Широкова, Н. О. Степаненко, І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге, С. В. Лукашова, доведено, що підприємства розвиваються згідно із закономірністю, починаючи із заснування та завершуючи його ліквідацією. При чому низка економістів пропонує замість ліквідації розглядати переорієнтацію діяльності.

Проаналізувавши існуючі підходи було визначено, що життєвий цикл підприємств характеризує поступову зміну етапів розвитку, що залежить від фактора часу та економічного стану підприємств. При розгляді процесу розвитку, доцільно виокремлювати наступні етапи: «Становлення», «Малолітство», «Дитинство», «Ріст», «Стабільність» та «Спад». Разом з тим з метою формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно згрупувати етапи у стадії. Це дозволить розробити стратегію, яка буде відображати загальну тенденцію розвитку.

Відповідно до вище наведеного необхідно зосередити увагу на розмежуванні сутності поняття етапу та стадії. Під етапом життєвого циклу необхідно розуміти окремий відрізок часу, який характеризується зміною економічних, фінансових та інших показників. При чому останній характеризується ростом відносно попереднього періоду.

За умови розгляду стадії розвитку, вважаємо доцільним останнє характеризувати, як період функціонування підприємства, який включає в себе низку етапів, які характеризуються загальною тенденцією розвитку. Тобто мається на увазі особливості, які окреслюють діяльність одного або більше етапів. В залежності від стадії розвитку, доцільно формувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У роботі пропонується визначати наступні стадії розвитку: «Перед-функціонування», «Початок функціонування», «Сталий розвиток» та «Рецесія» та окремо необхідно виділити стадію «Економічно спаду».

Під стадією «Перед-функціонування» доцільно розуміти період функціонування підприємства, який визначається відсутністю будь-якої господарської діяльності. Підприємство ще не створено, проходить процес реєстрації та будівництва виробничих потужностей. Дану стадію необхідно окреслити етапом «Становлення». На цій стадії стратегія забезпечення конкурентоспроможності націлена на перехід на наступний етап життєвого циклу.

«Початок функціонування» - період в продовж якого підприємство здійснює необхідні заходи, щодо виходу на ринок та завоювання ринкових позицій. На цієї стадії необхідно визначати етапи «Малолітство» та «Дитинство». При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності необхідно визначити два її напрямки. А саме, по-перше, необхідно забезпечити подальший розвитку через перехід на наступний етап та стадію. По-друге, важливо уникнути умови настання «економічного спаду».

Стадія «Сталий розвиток» характеризується стабільним приростом фінансово-економічних показників, тому потрібно розглядати наступні етапи «Ріст» та «Стабільність». Разом з тим наведена стадія характеризується двома етапами, але при формування стратегії конкурентоспроможності їх доцільно розглядати окремо.

Етап «Ріст» характеризується стрімким зростання фінансово-економічних показників, а саме виникає умови прискореного приросту показників. Під останнім розуміється нарощування показника, відносно попереднього періоду. Якщо спостерігається відсутність зростання, підприємство опиняється у «економічному спаді». Мета розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є

визначення подальшого приросту показників. Але зауважимо, що перехід на етап «Стабільність» не можна вважати, як позитивним та негативним явищем. З одного боку стабільність надає можливість більш впевненої діяльності із прогнозуванням та плануванням фінансово-економічних показників. В свою чергу недоліком цього етапу є відсутність запасу міцності та можливість швидко опинитися у «економічному стадії».

Етапу «Стабільність» характерні умови повільного, розваженого росту показників діяльності. Тобто їх річна зміна може відбуватися у межах допустимої статистичної помилки. Якщо просліджується значне зниження, тоді підприємство опиняється у «економічному спаді». При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності необхідно зосередитися на повернення до етапу «Ріст» та уникнення стадії «економічний спад».

Завершаючи стадія розвитку – «Рецесія». Особливість цієї стадії визначається, по-перше досягненням етапу «Спад». Цей етап є окремою ланкою життєвого циклу та передбачає його досягнення після етапу «Стабільність». Протягом тесту статті окрему увагу було приділено категорії «економічний спад», разом з тим «Спад», як окремий етап може існувати тільки після проходження інших етапів розвитку. Тому його виникнення не можна характеризувати лише зниженням темпів приросту показників. Необхідно орієнтуватися на той вид господарської діяльності яку здійснює підприємство.

Окрему увагу необхідно приділити стадії «Економічний спад». Отже головною відмінністю зазначеної стадії від інших є те, що вона притаманна кожному із перелічених етапів життєвого циклу підприємства, крім етапу «Спад». Розглянемо це питання більш детально.

На етапі «Становлення» виникнення «економічного спаду» має свій прояв через зупинку організаційної діяльності направленої на створення підприємства. Економічно, його можна виразити, через фінансові затрати, які понесе особа яка планувала займатися підприємницькою діяльністю.

На етапах «Малолітство», «Дитинство», «Ріст» та «Стабільність» прояв «економічного спаду» можна фіксувати у випадку зниження темпів приросту показників протягом трьох років. Разом з тим, необхідно враховувати загальногалузеву тенденцію, а саме зниження показників протягом визначеного періоду повинно бути порівняно із його загальногалузевим значенням.

Отже виникає необхідність розробки стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємствах на стадіях його життєвого циклу за наступних умов:

- 1 – стратегія направлена на створення умов для переходу на наступний етап та стадію розвитку;
- 2 – стратегія, яка дозволить уникнути стадії «економічного спаду»;
- 3 – стратегія, яка дозволить повернутися на етап «Ріст».

Для зручності відображення стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно їх звести у матрицю (табл. 1).

Таблиця 1.
Матриця стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на етапах та стадіях його життєвого циклу

Етапи Стадії	«Становлення»	«Малолітство»	«Дитинство»	«Ріст»	«Стабільність»	«Спад»
«Перед-функціонування»,	1					
«Початок функціонування»,		1	1			
«Сталий розвиток»				1	3	
«Рецесія»						3
«Економічний спад»		2	2	2	2	

У таблиці 1 зображено стадії та етапи життєвого циклу та стратегії як необхідно розробити для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. А саме стадія «економічний спад» є найбільш розповсюдженою загрозою конкурентоспроможності та передбачає формування стратегії, яка дозволить повернутися до розвитку. Отже виникає необхідність визначення критеріїв, які дозволять ідентифікувати настання «економічного спаду». А саме пропонуємо користуватися індексом розвитку, який характеризується сумою добутоків індексів: обсягу реалізації та загальної рентабельності із відповідними коефіцієнтами вагомості. При визначенні коефіцієнтів вагомості було використано метод Делфі.

В свою чергу, за умови розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно індекс загальної рентабельності визначати, як суму добутоків індексів рентабельності власного капіталу, активів та операційних витрат із урахуванням коефіцієнтів вагомості. Останні визначаються методом експертних оцінок.

Висновок. Протягом дослідження було визначено, що при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно опиратися на теорію життєвих циклів. При чому акцентувати увагу не тільки на етапах життєвого циклу, а також на стадіях розвитку. Це дозволить відобразити у стратегії загальну тенденцію. Визначено низку напрямків стратегій, які дозволять забезпечити

конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У наступних роботах планується більш детально зупинитися на кожній із наведених стратегій відповідно до стадії розвитку підприємства.

Література.

1. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83–90.
2. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2. – С. 1–5.
3. Маракулин, М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 25–31.
4. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
5. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – NewYork : FreePress, 1990. – 426 p.
6. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1(2). – С. 37–39.
7. Калашникова, Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции /Л.М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15–18.
8. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5. – С. 21–23.
9. Астаф'єва К. О. Оцінка вектору розвитку підприємства / К. О. Астаф'єва // Економічний ріст в умовах державно-приватного партнерства: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 бер. 2013 р. : тези доп.–Дніпропетровськ, 2013. – С. 164–165.
10. Калінеску Т.В., Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с.

References.

1. Vasil'eva, Z.A. (2006), "Hierarchy of notions of competitiveness of market subjects", *Marketing v Rossii i za rubezhom*, vol. 2, pp. 83–90.
2. Zaharov, A.N. and Zokin, A.A. (2004), "Competitiveness of the enterprise: essence, evaluation methods and mechanisms of increase", *Biznes i banki*, vol. 1–2, pp. 1–5.
3. Marakulin, M.V. (2003), "Managing trade-offs as a factor in the company's competitiveness", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol. 4, pp. 25–31.
4. Zav'jalov, P.S. (2001), *Marketing v shemah, risunkah, tablicah* [Marketing in schemes, figures, tables], INFRA-M, Moscow, Russia, p. 496.
5. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – NewYork : FreePress, 1990. – 426 p.
6. Yaroshenko, S.P. (1998), "Principles of Competitiveness of the Sphere of Material Production", *Rehionalni perspektivy*, vol. 1(2), pp. 37–39.
7. Kalashnikova, L.M. (2003), "Competitiveness of the enterprise and their products", *Mashinostroitel'*, vol. 11, pp. 15–18.
8. Janovskij, A. (1996), "Competitiveness of goods and commodity producers ", *Biznes-Inform*, vol. 5, pp. 21–23.
9. Astafieva, K. O. (2013), "Estimation of the vector of enterprise development", Materials of the 3rd international scientific conference " Economic growth in the conditions of public-private partnership", Dnipropetrovsk, pp. 164–165.
10. Kalinesku, T.V. and Romanovska, Yu.A. (2004), "Principles of monitoring implementation of the mechanism of strategic potential development of the enterprise", *Visnyk Shkhydnoукраїнського національного університету імені Володимира Дalia*, vol. 8 (78), p. 274.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2018 р.