

УДК 339.137.22/.25.003.12:621

КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ОРІЄНТИРИ ТА ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ

COMPETITION POLICY ENTERPRISE: ESSENCE, PRINCIPLES, GOALS AND APPROACHES FORMATION

Халімон Т.М.

кандидат економічних наук,
докторант кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій

У статті уточнено сутність, принципи, орієнтири, а також запропоновано новий науковий підхід до формування конкурентної політики підприємства з урахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентної інноваційної спрямованості та викликів й запитів сьогодення, обґрунтовано пропозиції та рекомендації щодо їх ефективного використання в практиці підприємств. У статті доведено, що процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Оптимальне поєднання комплексу заходів конкурентної політики (маркетингові, інноваційні, організаційні) даватиме змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах наявного конкурентного середовища.

Ключові слова: конкурентна політика підприємства, принципи, орієнтири, підходи формування.

В статье уточнены сущность, принципы, ориентиры, а также предложен новый научный подход к формированию конкурентной политики предприятия с учетом клиентоориентированной ценностно-компетентной инновационной направленности и вызовов и запросов настоящего времени, обоснованы предложения и рекомендации по их эффективному использованию в практике предприятий. В статье доказано, что процесс формирования конкурентной политики должен охватывать все сферы деятельности предприятия с целью формирования устойчивых конкурентных позиций на рынке и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Оптимальное сочетание комплекса мер конкурентной политики (маркетинговые, инновационные, организационные) будет предоставлять возможность предприятию эффективно реализовывать собственные конкурентные преимущества и обеспечивать высокую конкурентоспособность в условиях существующей конкурентной среды

Ключевые слова: конкурентная политика предприятия, принципы, ориентиры, подходы формирования.

In the article the essence, principles, guidelines and proposed the formation of a new scientific approach of competition policy with regard to the enterprise customer-oriented values-orientation and innovative competence call requests and present reasonable proposals and recommendations for their effective use in practice companies. The article proved that the formation of competition policy shall cover all areas of the company in order to create sustainable competitive market position and ensure long-term competitiveness. The optimal combination of complex competition policy measures (marketing, innovation, organizational) will provide an opportunity to the company to effectively implement their own competitive advantage and provide high competitiveness in the existing competitive environment.

Keywords: enterprise competition policy, principles, guidelines, approaches formation.

Постановка проблеми. За умов розгортання кризових процесів та поглиблення соціально-економічних протиріч у сучасному економічному просторі на тлі загострення політичних конфліктів генерується необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що слід вважати однією з найбільш актуальних сучасних проблем. Примноження конкурентних переваг, удосконалення

важелів, методів та засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства спонукають до пошуку принципово нових, стратегічних інструментів щодо забезпечення стабільної та успішної діяльності. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства, яка враховує клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентнісну інноваційну спрямованість та виклики й запити сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок щодо розкриття й розв'язання проблем формування конкурентної політики здійснили такі визнані науковці, як, зокрема, О. Виноградова, С. Войтко, В. Геєць, О. Гудзь, З. Каїра, С. Легамінова, В. Сотниченко, П. Стецюк, А. Тофлер.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Високо оцінюючи значний вклад у теорію конкуренції вказаних вчених, варто зауважити, що потребують подальшого уточнення сутність, принципи й орієнтири, розробки нового наукового підходу щодо формування конкурентної політики підприємств з урахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентісної інноваційної спрямованості й викликів й запитів сьогодення, обґрунтування пропозицій щодо їх ефективного використання.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є уточнення сутності, принципів, орієнтирів та розробка нового наукового підходу щодо формування конкурентної політики підприємства з урахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентісної інноваційної спрямованості й викликів й запитів сьогодення та обґрунтування пропозицій щодо їх ефективного використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковий вжиток термін «конкурентна політика» був введений вітчизняними вченими в другій половині ХХ ст., що зумовлювалось загостренням конкурентного середовища. Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства і виступає загальним керівництвом до дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення завдань конкурентного розвитку [7, с. 296]. М. Бурда та Ч. Виплош тлумачать конкурентну політику як політику, що спрямована на посилення змагальності і, отже, на зростання обсягу виробництва [1, с. 67]. А. Полянська вважає, що конкурентна політика – це загальне керівництво до дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку [7, с. 296]. Г. Паламарчук обґрунтовує конкурентну політику як комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища [6, с. 20]. Тобто конкурентне середовище визначає характер конкурентної політики підприємства, а саме систему принципів, інструментів, методів та методик ведення конкурентної боротьби. Основними елементами конкурентного середовища вважаються конкурентні сили підприємства, такі як потенційні конкуренти, постачальники, прямі конкуренти, покупці, товари-субститути [9, с. 95]. Система принципів взаємодії підприємства з основними конкурентними силами і становить фундаментальну основу формування його конкурентної політики.

Розгляд різноманітних тлумачень конкурентної політики зумовлює необхідність уточнення її визначення як системи принципів, фунда-

ментальних основ конкурентної боротьби, комплексу економічних, маркетингових, інноваційних та організаційних заходів, що формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його конкурентних переваг й потенціалу та які дають змогу підприємству забезпечувати стабільне функціонування й підвищення конкурентоспроможності в умовах наявного конкурентного середовища з урахуванням мети та стратегій його розвитку за викликів й запитів сьогодення. Фактично конкурентна політика є своєрідним кодексом поведінки підприємства у його конкурентній боротьбі за виживання.

Таким чином, метою конкурентної політики є забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення рівня конкурентоспроможності. А це можливо лише за рахунок застосування якісно нових наукових підходів до її формування, розроблення та впровадження комплексної системи заходів, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища. Формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком [12, с. 10].

Практично формування конкурентної політики – необхідна умова ефективної діяльності підприємства в реаліях сьогодення, що вимагає:

- врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на конкурентний розвиток підприємства;

- визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього належні передумови;

- використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання;

- вибір сучасних інструментів та способів досягнення конкурентних переваг [3, с. 39].

Під час формування конкурентної політики також враховуються фундаментальні правила конкуренції, зумовлені особливостями функціонування підприємства та законами конкуренції.

Узагальнюючи наявні в публікаціях пропозиції вчених, можна виділити декілька наукових підходів до формування конкурентної політики. Переважно дослідники (А. Данилова, І. Князева, Г. Панова, Ю. Уманців) переконані в тому, що формування конкурентної політики має відбуватися за організаційним підходом, тобто опиратися на комплекс заходів. Деякі вчені вважають, що конкурентна політика підприємства обмежується лише взаємовідносинами з конкурентами. Інші стверджують, що конкурентна політика підприємства має означати напрями дії щодо досягнення високої його конкурентоспроможності. Окремі вчені (Б. Хокман, П. Мавродіс) обґрунтовують, що конкурентна політика має формуватися за ресурсним підходом,

тобто ґрунтуватися на ефективному розподілі ресурсів. Шереґ вчених (В. Геєць, Л. Дідківська, Б. Кваснюк, О. Шнипко) впевнений, що потрібно використовувати підтримуючий підхід, тобто акцент робити на забезпеченні стійкого економічного зростання з урахуванням коливань конкурентного середовища.

Ми вважаємо, що сьгодні формування конкурентної політики підприємств має відбуватися з урахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентісної інноваційної спрямованості та викликів й запитів сьгодення. Обґрунтовуючи свою позицію, акцентуємо на тому, що такий підхід передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається насамперед ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами розширення його клієнтської бази [10, с. 17], а також здатністю витримувати конкуренцію з іншими підприємствами, які задовольняють потреби, що є на споживчому цільовому ринку [4, с. 205]. Головною ідеєю цього підходу є перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.

Наше переконання опирається на таке положення. Нині, безперечно, нові технології мають вагомим економічне значення і генерують конкурентні переваги. Проте сьгодні завоювати стійку конкурентну позицію швидким впровадженням сучасних технологій у виробництво чи тільки ефективним управлінням наявними ресурсами стає неможливо. Більш продуктивним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства стає вміння розширити та повною мірою використовувати свої нематеріальні активи, які дають можливість:

- розвивати відносини з клієнтами таким чином, щоб зберегти та примножити їх лояльність і розширити клієнтську базу й наявний сегмент ринку;
- впроваджувати нові продукти й види послуг, які забезпечують потреби клієнтів;
- нарощувати конкурентні переваги;
- виробляти конкурентоспроможні продукцію й послуги високої якості за низькою ціною і в зручний спосіб та найкоротші терміни доставляти їх споживачу;
- розвивати компетенції підприємства;
- мотивувати персонал для постійного вдосконалення своїх умінь і навичок, якості виконаних робіт;
- впроваджувати інноваційні комунікації;
- удосконалювати інформаційні бази даних.

Окрім того, формуючи конкурентну політику, доцільно враховувати таку статистику: 5–15% клієнтів приносять до 100% чистого прибутку; близько 50% клієнтів приносять збитки на рівні чистого прибутку; 25–45% клієнтів покривають усього 1–5% витрат, ті ж 25–45% спожи-

вають до однієї третини всіх доступних ресурсів; найбільш неприбуткові клієнти поглинають більше ресурсів, ніж усі разом взяті прибуткові клієнти [13]. При цьому продавці витрачають на зазначені 85% клієнтів час, що і на прибуткових.

Цікаво, що К. Прахалад і Г. Хемел, характеризуючи ключову компетенцію як сутність конкурентоспроможності підприємства, визначають її як набір навичок і технологій, що дають змогу підприємству створювати вигоди для споживачів [11]. Водночас ми підтримуємо позицію Т. Дюрана, який стверджує, що концепція компетенцій може запропонувати більше, ніж ресурсно-орієнтована точка зору, та презентується як здатність підприємства обирати, поєднувати і інтегрувати ресурси в товари й послуги [5]. Тобто компетенції – це унікальні здібності, управлінські технології, знання, поведінкові моделі підприємства, які є основою для створення та реалізації його конкурентних переваг, вони є складним феноменом, який поєднує в собі поведінковий аспект та культуру підприємства. Передусім «компетенції забезпечують підприємству потенційний доступ до різних ринків <...> По-друге, вони визначають відмінні властивості кінцевого продукту підприємства. І, нарешті, ключові компетенції підприємства практично не відтворюються конкурентами, оскільки вони є складною взаємодією окремих індивідуальних технологій та навичок. Конкуренти можуть придбати певні технології, що входять до складу ключових компетенцій, але доступ до схем взаємодії та внутрішньої координації, а також досвіду підприємства їм закритий» [8].

Таким чином, клієнтоорієнтований ціннісно-компетентісний інноваційний підхід має на меті врахування потреб різних категорій споживачів під час формування конкурентної політики. За такого підходу важливою є побудова індивідуальних відносин з кожним з клієнтів підприємства з урахуванням специфіки його функціонування. Цей підхід спрямований на глибоке й персональне знання потреб клієнтів. Суть цього підходу можна звести до трьох основних характеристик: орієнтація на утримання клієнтів; індивідуальні комунікації з клієнтами; високий рівень сервісу, що включає співпрацю з клієнтами, засновану на відносинах, а не на продукті.

Основними елементами цього підходу можна назвати такі:

- аналіз ринку та діяльності конкурентів;
- систематизація інформації щодо потенційних конкурентів;
- визначення напрямів боротьби з конкурентами;
- розвиток компетенцій підприємства;
- розробка комплексу заходів щодо формування системи конкурентних переваг підприємства;
- нарощення конкурентних переваг підприємства;
- інтеграція навичок;

- диференціація конкурентів;
- своєчасне впровадження нових технологій.

Перевагами клієнтоорієнтованого ціннісно-компетентісного інноваційного підходу слід вважати:

- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- зниження витрат підприємства;
- цінність для споживача;
- гармонізація балансу інтересів підприємства та задоволеності клієнтів;
- наявність перспектив;
- підвищення керованості підприємства;
- формування ланцюга обслуговування клієнта як єдиного бізнес-процесу;
- стабільність діяльності підприємства.

Клієнтоорієнтований ціннісно-компетентісний інноваційний підхід буде найбільш корисним для високотехнологічних телекомунікаційних підприємств, оскільки враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги підприємства та конкурентів. Цей підхід є системою заходів для досягнення цілей підприємства, що полягають у збереженні та підвищенні рівня конкурентоспроможності, та включає чітко визначені, відповідно до базової конкурентної стратегії, орієнтири, пріоритети, стратегічні альтернативи за умов вільної неструктурованої діяльності залежно від ринкової ситуації. Такий підхід забезпечує унікальність, тобто він притаманний тільки цій конфігурації ресурсів і бізнес-процесів. Водночас він генерує синергетичний ефект і може бути використаний для взаємного посилення компетенцій, клієнтоорієнтованості, цінностей та інновацій, що приводить до збільшення певної корисності кінцевого продукту, який з'являється в результаті їх взаємодії з ресурсами і бізнес-процесами.

Такий підхід до формування конкурентної політики забезпечує якість й ефективність спільного використання набору ресурсів, доступних підприємству, а також форму і зміст її бізнес-процесів, в результаті яких створюється продукт, корисність якого повною мірою задовольняє потреби споживачів.

Конкурентна політика підприємства має бути спрямована на збалансування економічних зв'язків між підприємством та його постачальниками, замовниками продукції і конкурентами, формування ефективного внутрішньоекономічного механізму підприємства. Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Формування конкурентної політики підприємства залежить від його організаційного дизайну, структури та стилю управління, технології виробництва, організації та мотивації праці тощо. Загалом формування конкурентної політики підприємства – досить складний творчий

процес, що потребує високої кваліфікації менеджерів, а також врахування усіх аспектів впливу на конкурентоспроможність. Передусім підґрунтям формування конкурентної політики виступають прогнози окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема кон'юнктури споживчого ринку загалом та її сегментів зокрема.

Конкурентна політика підприємства формується на рівні вищого керівництва, а також на рівні керівників функціональних підрозділів. Конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного конкурентного потенціалу. Процес формування конкурентної політики підприємства передбачає реалізацію таких етапів:

- формування інформаційного масиву;
- аналіз конкурентного середовища, компетенцій, інноваційності та клієнтоорієнтованості підприємства;
- оцінка конкурентного потенціалу підприємства;
- формування політики взаємодії підприємства з прямими конкурентами, партнерами, постачальниками;
- вибір підходу до формування конкурентної політики;
- процес формування та затвердження конкурентної політики;
- нарощення конкурентних переваг;
- оцінка ефективності конкурентної політики та внесення коректив.

Для успішного функціонування підприємств в конкурентному середовищі наявність конкурентної політики та оцінювання конкурентоспроможності потенційних можливостей вважається об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального вдосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей [2, с. 167].

Врахування латентних можливостей під час формування конкурентної політики підприємства необхідне для:

- обґрунтування можливостей та необхідності визначення нових резервів розвитку та функціонування підприємства;
- вибору стратегії конкурентного розвитку підприємства;
- оцінювання резервів примноження конкурентних переваг;
- діагностики конкурентного потенціалу.

Реалізація конкурентної політики підприємства передбачає визначення завдань та стратегій його розвитку на перспективу з урахуванням оцінки потенційних можливостей підприємства й забезпеченості його відповідними ресурсами. Здатність підприємства максимально використовувати власні потенційні можливості (трудові ресурси, матеріальні, фінансові, інформаційні) значною мірою зумовлює його конкурентоспроможність. Доцільно формувати конкурентну

політику за стадіями життєвого циклу підприємства: зародження, зростання, стабілізація, спад [12].

Під час формування конкурентної політики потрібно керуватись принципами системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства. Зазначені принципи мають слугувати показником того, що всі конкурентні детермінанти розвитку підприємства складають єдину централізовану систему, якою є конкурентна політика.

Основними орієнтирами конкурентної політики мають бути:

- здійснення контролю за конкурентним впливом на підприємство;
- розширення клієнтської бази підприємства;
- сприяння інноваційному розвитку підприємства;
- нарощення конкурентних переваг підприємства;
- примноження компетентностей підприємства;
- підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для досягнення цих орієнтирів необхідно розробити комплекс заходів, які слід розділити на блоки:

- блок маркетингових заходів, які мають передбачати гнучку систему ціноутворення, збалансованість асортиментного ряду продукції, забезпечення належного рівня якості продукції, розробку стратегії збутової діяльності та розвитку комунікацій підприємства;
- блок заходів інноваційного розвитку, які мають передбачати примноження конкурентних переваг, освоєння інновацій та сучасних технологій, впровадження міжнародних стандартів, модернізацію комунікацій, технічне переоснащення, розширення товарного асортименту тощо;
- блок організаційних заходів, які мають передбачати розширення компетенцій підприємства, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, впровадження ефективного організаційного дизайну.

Реалізація означеного комплексу заходів має забезпечити здатність підприємства своєчасно реагувати на коливання конкурентного середовища, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, задоволення потреб споживачів різних груп, примноження прибутків тощо.

У результаті здійснення конкурентної політики підприємства можуть бути впроваджені такі корегуючі заходи:

- зміна асортиментного ряду;
- впровадження нових технологій;
- освоєння сучасних комунікацій;

- диверсифікація виробництва;
- зміна персоналу;
- зміна організаційного дизайну підприємства;
- модернізація товарної політики та форм збуту продукції;
- вихід на нові ринки;
- кластеризація, інтеграція, кооперація з партнерами.

Ефективність формування конкурентної політики кожного підприємства залежить від організаційного дизайну, стилю управління, клієнтоорієнтованості, планування, технології виробництва, організації та мотивації персоналу, наявності маркетингової стратегії та системи управління якістю, інноваційності, розвитку компетенцій підприємства тощо.

Реалізація ефективної конкурентної політики дає змогу підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність та стабільне функціонування в конкурентному середовищі за викликів та запитів сьогодення.

Висновки. Глобалізація світових ринків робить конкуренцію між підприємствами більш гострою. Це означає, що конкурентоспроможність бізнесу, його збереження й примноження є ключовими питаннями розвитку будь-якого підприємства. Динаміка сучасного конкурентного середовища змушує підприємства до пошуку нових підходів формування конкурентної політики. Обґрунтовано, що конкурентна політика підприємства має будуватись з урахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентної інноваційної спрямованості й викликів й запитів сьогодення. Такий підхід лежить на перетині внутрішніх умов бізнесу і споживчих переваг, враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги підприємства та його конкурентів, що сприяє формуванню найвищої корисності товарів підприємства для споживачів. Цей підхід оптимально підходить для високотехнологічних телекомунікаційних підприємств, оскільки дає змогу поєднувати креативний підхід, незначні затрати на технічні інновації та використання широкого асортименту матеріальної бази.

Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Оптимальне поєднання комплексу заходів конкурентної політики (маркетингові, інноваційні, організаційні) даватимуть змогу підприємству ефективно реалізувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах наявного конкурентного середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурда М. Макроекономіка: Європ. Контекст / М. Бурда, Ч. Виплош ; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. – 469 с.
2. Воронкова А. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВЛУ, 2000. – 315 с.
3. Довгань Л. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л. Довгань, Ю. Воржакова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 32–40.
4. Маркетинг банку : [навчальний посібник] / [О. Дубовик, С. Бойко, М. Вознюк, Т. Гірченко]. – 2-ге вид. – К. : Алерта, 2007. – 275 с.
5. Алхимия компетенции / [Т. Дюран, Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил] // Стратегическая гибкость. – СПб. : Питер, 2005. – С. 281–305.
6. Паламарчук Г. Конкурентна політика в перехідній економіці / Г. Паламарчук // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 3–4. – С. 20.
7. Полянська А. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. Полянська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2009. – № 657. – С. 293–298.
8. Стержневые компетенции корпорации / [К. Прахалад, Г. Хэмел, Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал] // Стратегический процесс. – СПб. : Питер, 2001. – С. 112–123.
9. Самойлик Ю. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Самойлик // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3. – С. 94–98.
10. Тоцька О. Інформаційні системи в інноваційній діяльності / О. Тоцька. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. – 184 с.
11. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М. : Олимп–Бизнес, 2002. – 288 с.
12. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации : [учебник] / Р. Фатхутдинов. – 2-е изд, перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.
13. Книжкова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrbook.net>.