

УДК 005.52:[339.137.2:658.1]:33.012.324

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.3.4

Марія О. Бордюк, Валерія Г. Щербак

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ
НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕДІГРАН»**

Статтю присвячено обґрунтуванню необхідності переосмислення змін у системі управління суб'єктами господарювання, що зумовлено, насамперед, сучасними проявами характеру конкуренції та відсутністю ефективного конкурентного середовища, низьким рівнем конкурентоспроможності та низькою інноваційною здатністю. На прикладі підприємства «Медігран» досліджено основні етапи розвитку конкурентоспроможності малих підприємств. Визначено таку послідовність основних етапів розвитку: основне фінансове планування, планування на основі прогнозу, планування, орієнтоване на зовнішнє середовище, стратегічний менеджмент, моніторинг на підприємстві. Гіпотеза дослідження полягає у виконанні аналізу та оцінюванні етапів розвитку конкурентоспроможності, її підвищенні з урахуванням особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища. Метою дослідження є аналізування сутності та оцінювання конкурентоспроможності компанії «Медігран», визначення особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Проведений аналіз управлінських технологій визначив ефективний інструмент управління конкурентоспроможністю компанії «Медігран», який доцільно використовувати на основі ситуаційного підходу. Доведено, що успішна імплементація адміністративних технологій у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства, реалізація потенціалу збільшення виробництва, розвиток технічних компонентів, формування конкурентної переваги забезпечать синергетичний ефект. Наголошується, що для створення стійкої конкурентної переваги необхідно визначити пріоритетні джерела конкурентних переваг, сформувані досконалі можливості, додати цінність і створити нові фундаментальні компетенції, а також використовувати бенчмаркінг, подолати організаційну інерцію, своєчасно виявляти застарілі знання, навички та процеси.

Ключові слова: конкурентоспроможність; етапи розвитку конкурентоспроможності; планування на основі прогнозу; стратегічний менеджмент; ТОВ «Медігран».

Мария А. Бордюк, Валерия Г. Щербак

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
**АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕДИГРАН»**

Статья посвящена обоснованию необходимости переосмысления изменений в системе управления субъектами хозяйствования, что обусловлено, прежде всего, современными проявлениями характера конкуренции и отсутствием эффективной конкурентной среды, низким уровнем конкурентоспособности и низкой инновационной способностью. На примере предприятия «Медигран» исследованы основные этапы развития конкурентоспособности малых предприятий. Определена следующая последовательность основных этапов развития: основное финансовое планирование, планирование на основе прогноза, планирование, ориентированное на внешнюю среду, стратегический менеджмент, мониторинг на предприятии. Гипотеза исследования состоит в выполнении анализа и оценивания этапов развития конкурентоспособности, её повышении с учётом особенностей внешней и внутренней среды. Целью исследования

является анализ сущности и оценивание конкурентоспособности компании «Медигран», определение особенностей обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях. Проведённый анализ управленческих технологий определил эффективный инструмент управления конкурентоспособностью компании Медигран, который целесообразно использовать на основе ситуационного подхода. Доказано, что успешная имплементация административных технологий в стратегическом управлении конкурентоспособностью предприятия, реализация потенциала увеличения производства, развитие технических компонентов, формирование конкурентного преимущества обеспечат синергетический эффект. Отмечается, что для создания устойчивого конкурентного преимущества необходимо определить приоритетные источники конкурентных преимуществ, сформировать совершенные возможности, добавить ценность и создать новые фундаментальные компетенции, а также использовать бенчмаркинг, преодолеть организационную инерцию, своевременно выявлять устаревшие знания, навыки и процессы.

Ключевые слова: конкурентоспособность; этапы развития конкурентоспособности; планирование на основе прогноза; стратегический менеджмент; ООО «Медигран».

Mariia O. Bordiuk, Valeriia G. Shcherbak
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**A SURVEY ON SMALL BUSINESS COMPETITIVENESS:
A MEDIGRAN Ltd CASE STUDY**

The article is an attempt to provide argument towards the need to rethink changes in the management framework of a business entity associated primarily with modern manifestations of competition and the lack of an effective competitive environment, as well as weak competitive edge and poor innovation capacity. Based on the Medigran company, the study explores key stages of competitiveness development in small businesses along with suggesting the following successive development phases: basic financial planning, forecast-based planning, planning focused on the external environment, strategic management, company internal monitoring. The hypothesis of the study is to offer insights and evaluate competitiveness development stages as well as efforts to its enhancing subject to the external and internal environment specifics. The purpose of the study is to explore the nature and assess the Medigran competitiveness, and to identify its core advantages to gain the company competitiveness in modern business settings. An in-depth analysis of management practices has enabled to identify an effective tool to manage the Medigran's competitiveness based on the use of a situational approach. It is argued that successful implementation of administrative technologies in the context of strategic management of the company competitiveness, sales boosting policies, developing technical support, and creating competitive advantages will ultimately provide a synergistic effect. The findings demonstrate that to gain sustainable competitive advantages, it is critical to identify their priority sources, create promising opportunities, add value and build new fundamental competencies, as well as employ benchmarking, overcome organizational inertia, timely detect and update outdated knowledge, skills and processes.

Keywords: competitiveness; competitiveness development stages; forecast-based planning; strategic management; Medigran Ltd.

Постановка проблеми. Сучасний прояв характеру конкуренції та відсутність ефективного конкурентного середовища, низький рівень конкурентоспроможності та низька інноваційна здатність зумовлює необхідність переосмислення змін у системі управління суб'єктами господарювання.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Сучасні дослідження конкурентоспроможності підприємств здійснюються в напрямку визначення змісту та оцінки конкурентоспроможності. Дослідженню питання конкурентоспроможності присвячені публікації: А. Загороднього, В. Чубай [1], Б. Гузар, О. Цикалюк [2], М. Портера [3], С. Клименко [4], І. Франів, Л. Коваль, Р. Русин-Гриник [5], О. Янкового [6], Л. Ганущак-Єфіменко, В. Щербак, О. Гуліна [8], Ю. Заруби [10]. Більшість робіт було присвячено вивченню формування конкурентних переваг підприємства, але необхідні подальші дослідження для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Мета статті. Дослідити сутність та оцінити конкурентоспроможність компанії «Медігран», визначити особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Результати дослідження.

Чотири етапи розвитку конкурентоспроможності підприємства «Медігран»:

Фаза I: Основне фінансове планування.

Більшість компаній простежують витоки формальної системи планування до процесу щорічного бюджетування, де все зводиться до фінансової проблеми. Процедури розробляються для прогнозування доходів, витрат та потреб у капіталі та визначення лімітів бюджетів витрат щорічно. Інформаційні системи звітують про функціональні показники порівняно з бюджетними цілями.

Компанії фази I часто демонструють потужні бізнес-стратегії, але вони рідко формалізовані. Натомість вони існують. Єдиним конкретним показником існування бізнес-стратегії може бути прогнозований темп зростання прибутку, який періодично кваліфікується за певними цілями боргу/власного капіталу або іншими чіткими фінансовими цілями.

Якість стратегії фази I багато в чому залежить від генерального директора та топ-команди. Чи дійсно вони знають товари та ринки своєї компанії та чи добре розуміють, що робитимуть основні конкуренти далі? Виходячи зі своїх знань про власну структуру витрат, чи можуть вони оцінити, який вплив буде на зміну маркетингу, їх систему дистрибуції чи їхню збутову силу? Якщо так, і якщо вони не планують зростання бізнесу за традиційні межі, можливо, їм не знадобиться створювати дорогий апарат планування.

II фаза: Планування на основі прогнозу.

Однак складності у більшості великих підприємств вимагають більш чіткого документування чітко зрозумілих стратегій Фази I. Кількість обслуговуваних товарів та ринків, необхідна ступінь технологічної витонченості та складні економічні системи значно перевищують інтелектуальне розуміння будь-яких керівників.

Коли скарбники намагаються оцінити потреби в капіталі та розміняти альтернативні плани фінансування, вони та їх співробітники екстраполюють минулі тенденції та намагаються передбачити майбутній вплив політичних, економічних та соціальних сил. Таким чином починається друга фаза планування на основі прогнозу. Найбільш довгострокове або стратегічне планування сьогодні – це Фаза II.

Спочатку таке планування відрізняється від річного бюджету лише тривалістю його часових рамок. Однак дуже скоро реальний світ відлякує планувальників, відрізняючись від їх прогнозів.

У відповідь, планувальники, як правило, звертаються за більш досконалими інструментами прогнозування, включаючи аналіз тенденцій та регресійні моделі та, врешті-решт, комп'ютерне моделювання. Вони досягають певного вдосконалення, але недостатньо. Рано чи пізно плани, засновані на прогнозних моделях, не в змозі сигналізувати про великі

зрушення в навколишньому середовищі, які не тільки здаються очевидними після цього факту, але й мають великий і, як правило, негативний вплив на корпоративне багатство.

Тим не менше, фаза II підвищує ефективність прийняття стратегічних рішень. Це змушує керівництво протистояти довготерміновим наслідкам рішень та обмірковувати потенційний вплив на бізнес, який можна помітити за поточними тенденціями, задовго до того, як ефекти будуть помітні в поточних звітах про прибутки та збитки. Питання, які стосуються планів, орієнтованих на прогнози – наприклад, вплив інфляції на майбутні потреби в капіталі або на межі іноземних виробників на внутрішньому ринку – часто призводять до своєчасних бізнес-рішень, що зміцнюють довгострокову конкурентну позицію компанії.

Один з найбільш плідних побічних продуктів II фази – ефективний розподіл ресурсів. Під тиском довгострокових обмежень ресурсів планувальники навчаються встановлювати циркуляційний потік капіталу та інших ресурсів серед бізнес-підрозділів. Основним інструментом є аналіз портфеля, пристрій для графічного впорядкування диверсифікованого бізнесу компанії за двома аспектами: конкурентоспроможність та привабливість ринку.

Однак, як це практикує компанія II фази, аналіз портфеля має тенденцію статичного та орієнтованого на поточні можливості, а не на пошук варіантів. Більше того, вона є детермінованою, тобто позиція бізнесу на матриці використовується для визначення відповідної стратегії відповідно до узагальненої формули. А компанії II фази зазвичай розглядають позиціонування портфеля як кінцевий продукт стратегічного планування, а не як вихідний пункт.

Системи II фази також добре справляються з аналізом довгострокових тенденцій та встановленням цілей (наприклад, підвищення продуктивності праці або кращого використання капіталу). Але замість того, щоб виводити ключові бізнес-проблеми на поверхню, вони часто приховують їх під масою даних. Більше того, системи Фази II можуть мотивувати менеджерів у неправильному напрямку; як програма компенсаційного заохочення, так і неформальні винагороди та цінності зазвичай зосереджені на коротко- та середньостроковій операційній діяльності за рахунок довгострокових цілей. Підсумовуючи, планування фази II занадто легко стає механічною рутиною, оскільки менеджери просто копіюють план минулого року, вносять деякі корективи щодо зниження продуктивності та продовжують трендові лінії ще на 12 місяців у майбутньому.

Фаза III: Планування, орієнтоване на зовнішнє середовище.

В умовах швидких змін, події можуть заставити прогнози ринку бути застарілими майже за ніч. Неодноразово переживаючи подібні розчарування, планувальники починають втрачати віру в прогнозування і натомість намагаються зрозуміти основні явища на ринку, що сприяють змінам. Результатом цього є часто нове розуміння ключових факторів успіху бізнесу та новий рівень ефективності планування, фаза III.

На цій фазі розподіл ресурсів є і динамічним, і творчим. Тепер планувальники Фази III шукають можливості перевести фокус бізнесу на матриці портфолію в більш привабливий сектор, або шляхом розвитку нових бізнес-можливостей, або шляхом переробки ринку, щоб краще відповідати сильним сторонам своїх компаній.

Одна стратегія, виведена із зовнішньої точки зору, була розроблена американським виробником промислових товарів. Коли продажі в одній з основних її лінійок швидко зменшилися після впровадження нового, якісного конкурентного продукту, він вирішив з'ясувати причину. Шляхом опитування на місцях з клієнтами було виявлено, що слайд продажів майже закінчився, що конкуренти не усвідомлювали. Оскільки продажі товару знизилися на декількох основних ринках, де не було доступної економічно вигідної альтернативи, він вирішив надати більше підтримки за цією лінійкою продуктів.

Фаза IV: Стратегічний менеджмент.

Фаза IV об'єднує стратегічне планування та управління в єдиний процес. Лише невелика кількість компаній, чітко керуються стратегічно, і всі вони – багатонаціональні, диверсифіковані виробничі корпорації. Завдання планування для потреб сотень різних підприємств, що швидко розвиваються, що обслуговують тисячі продуктів/ринків у десятках різних національних середовищ, підштовхнуло їх до створення складних, унікально ефективних методів планування. Однак, не стільки техніка планування роз'єднує ці організації, скільки навколишня ретельність, з якою керівництво пов'язує стратегічне планування з прийняттям оперативних рішень. Це значною мірою здійснюється за допомогою трьох механізмів:

1. Рамка планування, яка перетинає організаційні межі та полегшує прийняття стратегічних рішень щодо груп клієнтів та ресурсів.
2. Процес планування, який стимулює підприємницьке мислення.
3. Корпоративна система цінностей, яка посилює прихильність менеджерів з продажу до стратегії компанії.

Висновки та пропозиції. Конкуреноспроможність стає вирішальним фактором успішного управління і передбачає використання інноваційних методів, адаптованих до сучасного ринку. Аналіз управлінських технологій визначив ефективний інструмент управління конкуреноспроможністю компанії «Медігран», який доцільно використовувати на основі ситуаційного підходу. На основі успішного використання адміністративних технологій у стратегічному управлінні конкуреноспроможністю підприємства, реалізація потенціалу збільшення виробництва, розвиток технічних компонентів, формування конкурентної переваги забезпечать синергетичний ефект.

Щоб створити стійку конкурентну перевагу, необхідно визначити пріоритетні джерела конкурентних переваг, сформувані досконалі можливості, додати цінність і створити нові фундаментальні компетенції, використовувати бенчмаркінг, подолати організаційну інерцію, своєчасно виявляти застарілі знання, навички та процеси.

Зміцнення конкуреноспроможних позицій підприємства базуються на системному аналізі стратегічної позиції підприємства та визначенні заходів на основі певного розриву між стратегією та потенціалом підприємства. Інновації є основним засобом досягнення стратегічних цілей організації. Основою інноваційної конкурентної переваги є: абсолютно нові продукти, передові процеси чи методи, маркетингові інновації, організаційні та управлінські зміни.

References

Література

- | | |
|--|---|
| <p>1. Zahorodnii, A. H., Chubai, V. M. (2007). Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti innovatsiinoi produktsii v protsesi vyboru innovatsiinoi stratehii pidpriemstva [Assessing the competitiveness of innovative products in the process of choosing an innovative strategy of the enterprise]. <i>Finansy Ukrainy = Finance of Ukraine</i>, № 1, P. 99–110 [in Ukrainian].</p> <p>2. Huzar, B. S., Tsykaliuk, O. S. (2012). Osnovni faktory vplyvu na konkurentospromozhnist produktsii [The main factors influencing the competitiveness of products]. <i>Innovatsiina ekonomika = Innovative economy</i>, № 11, P. 277–280 [in Ukrainian].</p> <p>3. Porter, M. E. (1998). <i>Stratehiia konkurentsii</i> [Competition strategy]. Translation from English</p> | <p>1. Загородній А. Г., Чубай В. М. Оцінювання конкуреноспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. <i>Фінанси України</i>. 2007. № 1. С. 99–110.</p> <p>2. Гузар Б. С., Цикалюк О. С. Основні фактори впливу на конкуреноспроможність продукції. <i>Інноваційна економіка</i>. 2012. № 11. С. 277–280.</p> <p>3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.</p> |
|--|---|

- A. Oliinyk, R. Skilskyi. Kyiv: Osnovy. 390 p. [in Ukrainian].
4. Klymenko, S. M., Dubrova, O. S., Barabas, D. O., Omelianenko, T. V., Vakulenko, A. V. (2006). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Enterprise competitiveness management]. Kyiv: KNEU. 527 p. [in Ukrainian].
5. Franiv, I. A., Koval, L. M., Rusyn-Hrynyk, R. R. (2010). *Teoretychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky = Mechanism of economic regulation*, № 3, Vol. 1, P. 149–154 [in Ukrainian].
6. Yankovyi, O. (ed.) (2013). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia: monohrafiia* [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement: monograph]. Odesa: Atlant. 470 p. [in Ukrainian].
7. Sladkevych, V. (2008). *Stratehichnyi menedzhment orhanizatsii: pidruchnyk* [Strategic management of organizations: a textbook]. Kyiv: Personal. 496 p. [in Ukrainian].
8. Hanushchak-Iefimenko, L. M., Shcherbak, V. H., Gulina, O. D. (2017). *Napriamy realizatsii stratehii CRM-systemy na pidpriemstvi* [Directions for implementing CRM-system strategies at the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Ekonomichni nauky = Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design. Economic sciences*, № 6 (117), P. 38–42 [in Ukrainian].
9. Tompson, A. A., Striklend, A. Dzh. (1998). *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: uchebnik dlia vuzov* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy: a textbook for universities]. Translation from English ed. L. G. Zaitcev, M. I. Sokolova. Moscow: Banki i birzhi, IuNITI. 576 p. [in Russian].
10. Zaruba, Yu. O. (2001). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva* [Competitiveness of the enterprise]. *Finansy Ukrainy = Finance of Ukraine*, № 2, P. 119–125 [in Ukrainian].
- К.: Основи, 1998. 390 с.
4. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
5. Франів І. А., Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. *Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3, Т. 1. С. 149–154.
6. *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія*. За заг. ред. О. Янкового. О.: Атлант, 2013. 470 с.
7. Сладкевич В. *Стратегічний менеджмент організацій: підручник*. К.: Персонал, 2008. 496 с.
8. Ганущак-Єфіменко Л. М., Щербак В. Г., Гуліна О. Д. *Напрями реалізації стратегій CRM-системи на підприємстві. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки*. 2017. № 6 (117). С. 38–42.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов*. Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
10. Заруба Ю. О. *Конкурентоспроможність підприємства. Фінанси України*. 2001. № 2. С. 119–125.