

УДК 658.65.018

**Мігалатій Олександр Вікторович**

*аспірант кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну  
Київського національного університету технологій та дизайну*

**Mihalatii Oleksandr**

*Postgraduate Student of the Department of Marketing and Communication  
Design Kyiv National University of Technologies and Design*

**ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У  
СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
FACTORS OF FORMATION OF COMPETITIVE COMPETITIVENESS  
IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

***Анотація.** У статті досліджено проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринковій економіці, розглянуто існуючі методології оцінки конкурентоспроможності підприємств, визначено чинники конкурентоспроможності та запропоновано гіпотезу, згідно з якою кластерні ініціативи сприяють підвищенню значень факторів конкурентоспроможності. підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Здійснено аналіз вплив кластера на формування конкурентних переваг його підприємств та на їхню конкурентоспроможність у цілому. У результаті можна зробити висновок, що реалізація кластерних ініціатив сприяє покращенню основних факторів конкурентоспроможності підприємств кластеру, оскільки покращує маркетингову, управлінську, інформаційно-технологічну складову, людський капітал та збільшує ринкову частку та ринкову владу підприємств. підприємств у кластері. У результаті дослідження доведено запропоновану гіпотезу та визначено, що кластерні ініціативи сприяють*

покращенню значень факторів конкурентоспроможності та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства. Тому кластерні ініціативи є фактором конкурентоспроможності сучасних підприємств. Функціонування кластерів також передбачає ефективність і гнучкість, яка можлива в мережах, побудованих за принципом близького розташування та неофіційних локальних зв'язків, у порівнянні з мережами, які включають формальні або ієрархічні відносини між підприємствами чи установами та підприємствами. Кластерна теорія може показати формування мережі зв'язків і появу соціального капіталу, таким чином допомагаючи розділити на компоненти проблеми причини та наслідку. Розвиток теорії кластерів допомагає з'ясувати джерела структури мережі, сенс діяльності в цій мережі та зв'язки між характеристиками мережі та результатами її функціонування. Розвиток теорії кластерів, у свою чергу, передбачає можливість встановлення більш тісного зв'язку між теорією мереж, соціального капіталу та соціальної активності, між громадською діяльністю, конкуренцією та економічним процвітанням і розширення цих понять.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, теорія кластерів, конкурентна перевага, економічне процвітання, кластерна ініціатива.

**Summary.** The article examines the problem of ensuring the competitiveness of enterprises in a market economy, considers the existing methodologies for assessing the competitiveness of enterprises, determines the factors of competitiveness, and proposes a hypothesis according to which cluster initiatives contribute to increasing the values of competitiveness factors, increasing the overall competitiveness of the enterprise. The impact of the cluster on the formation of competitive advantages of its enterprises and on their competitiveness as a whole was analyzed. As a result, it can be concluded that the implementation of cluster initiatives contributes to the improvement of the

main factors of competitiveness of cluster enterprises, as it improves the marketing, management, information technology component, human capital and increases the market share and market power of enterprises in the cluster. As a result of the study, the proposed hypothesis was proven and it was determined that cluster initiatives contribute to improving the values of competitiveness factors and increasing the overall competitiveness of the enterprise. Therefore, cluster initiatives are a factor in the competitiveness of modern enterprises. The functioning of clusters also implies the efficiency and flexibility that is possible in networks built on the principle of proximity and informal local connections, compared to networks that include formal or hierarchical relationships between enterprises or institutions and enterprises. Cluster theory can show the formation of a network of connections and the emergence of social capital, thus helping to compartmentalize the problem of cause and effect. The development of the theory of clusters helps to clarify the sources of the network structure, the meaning of activity in this network, and the connections between the characteristics of the network and the results of its functioning. The development of the theory of clusters, in turn, involves the possibility of establishing a closer connection between the theory of networks, social capital and social activity, between public activity, competition and economic prosperity and the expansion of these concepts.

**Key words:** competitiveness, cluster theory, competitive advantage, economic prosperity, cluster initiative.

**Постановка проблеми.** У сучасній ринковій економіці найважливішою проблемою є забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цю проблему можна вирішити шляхом формування кластерної системи. У теоретичних і практичних роботах, присвячених розвитку конкурентоспроможності, переважають дослідження процесів, що відбуваються на підприємстві. У конкуренції та

конкурентоспроможності не враховується роль розташування. У цих питаннях спостерігається тенденція до зменшення ролі місця розташування.

Деякі дослідники пояснюють концентрацію підприємств агломераційною економікою [1], які зазвичай розглядаються як такі, що виникають на рівні сфери або в диверсифікованій економіці міста. Ті, хто пояснює економіку агломерацій, наголошують на мінімізації витрат за рахунок подібності факторів виробництва або подібності ринків [2]

Однак такі пояснення знецінюються глобалізацією ринків, технологій і джерел постачання, а також збільшенням мобільності та скороченням транспортних і комунікаційних витрат. На сьогоднішній день характер економіки агломерацій значно змінився: вона стає більш важливою на рівні кластерів, а не лише у вузько визначених сферах.

Глобалізація дозволяє підприємствам отримувати капітал, товари та технології різних регіонах і розміщувати виробництво там, де це економічно ефективніше. Вважається, що уряди втрачають свій вплив на конкуренцію, порівняно з державами, які працюють у глобальному масштабі. Хоча це бачення є дуже популярним, воно не відповідає реальній ситуації в процесах конкуренції.

При вивченні питання про вплив місця розташування на конкурентну боротьбу відносно мало уваги приділяється тому, ЯК підприємства ведуть боротьбу. Конкурентна боротьба розглядалася як статична, заснована на мінімізації витрат у відносно близьких сферах. При цьому вирішальну роль відіграє порівняльна перевага у факторах виробництва та економіки, яка зумовлена зростанням масштабів виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням факторів формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством займаються багато українських науковців. В рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі.

Писаренко С. В., Бенях В. В. та Снігерьова К. А. пропонують вижити у складних економічних умовах, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, які відбуваються у його конкурентному середовищі для збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами [3].

Чіков І. А. навів низку факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК, проаналізував їхній вплив на формування конкурентоспроможності підприємства та активізацію інноваційного процесу підприємств АПК [4].

Герасимова В. О. та Резанов Е. О. виявили вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на стійкість розвитку підприємств; обґрунтували доцільність управління розвитком з позицій забезпечення конкурентоспроможності підприємства [5].

Станкова А. дослідила питання конкурентоспроможності, які стосуються умов як зовнішнього, і внутрішнього ринків, коли з найважливіших ознак – конкуренція – стає невід'ємною складовою; представлена інформація про такі фактори, як загроза появи нових конкурентів та товарів (послуг), здатність покупців торгуватися, суперництво конкурентів [6].

Зось-Кіор М. В., Германенко О. М. та Собакар Д. Т. множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифікували на три групи, які також формують підсистему факторів нижчого рівня: фактори макrorівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки; фактори мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство; фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. До основних факторів макrorівня віднесемо: конкурентоспроможність економіки країни загалом та імідж держави на міжнародній арені; політичні фактори; якість державного регулювання;

правові фактори; економічні; науково-технічний потенціал; розвиток інфраструктури; природно-географічні фактори; соціокультурні фактори [7].

Для ефективного управління конкурентоспроможності необхідно створити кваліфіковану керівну структуру, яка б забезпечувала конкурентоспроможність підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження факторів формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Існує багато різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні можна виділити такі основні групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Перша група складається з методів продукту, які базуються на ідеї, що конкуренція компаній у ринковій економіці має форму конкуренції продуктів, тоді як можливість компанії на певному товарному ринку безпосередньо залежить від його конкурентоспроможності. Це положення підтверджено економічною практикою, яка показує, що абсолютна більшість конкурентоспроможних компаній представлена на ринку конкурентоспроможною продукцією.

Продуктові методи базуються на думці, що оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання може здійснюватися через оцінку конкурентоспроможності його продукції: чим вища конкурентоспроможність товару, тим вище конкурентоспроможність підприємства. При цьому для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові та кваліметричні методи, більшість з яких базується на визначенні співвідношення «ціна-якість» товару. Існує багато методик визначення згаданого коефіцієнта.

Як правило, показник конкурентоспроможності підприємства визначається шляхом знаходження середньозваженого значення серед

показників конкурентоспроможності для кожного виду продукції, де масштабами є обсяги реалізації відповідного виду продукції. Деякі дослідники пропонують використовувати ринкову частку товару як показник його конкурентоспроможності, що є більш точним відображенням конкурентоспроможності. Друга група включає матричні методи. Матричні моделі включають розробку Boston Consulting Group, яка відома своєю матрицею «Відносна частка ринку» – «Темпи зростання ринку» [8]. Методологія базується на двох концепціях: крива досвіду (згідно з якою підприємства з більшою часткою ринку мінімізують свої витрати) і життєвий цикл продукту (згідно з якою зростаючі сегменти ринку мають більші перспективи).

Виходячи із зазначених концепцій, об'єкти господарювання підприємств диференціюються з точки зору відносної частки ринку (за однією віссю) та темпів зростання відповідних ринків (за іншою віссю). При цьому відносна частка ринку – це відношення частки цього підприємства до частки найбільшого конкурента на ринку відповідної сфери (частки вимірюються в натуральних одиницях продукції). Слід зазначити, що володіння великою часткою ринку – відповідно до концепції кривої досвіду – має призвести до мінімального (порівняно з конкурентами) рівня витрат і максимального рівня прибутку.

Темпи зростання ринку оцінюються за середньогалузевими (середньоринковими) значеннями: економічні позиції з вищими темпами зростання, ніж в економіці в цілому, повинні бути включені до комірок «швидкого зростання», а ті, що мають повільні темпи зростання – у клітини «повільного росту». Продукти з високою часткою на зростаючих ринках («зірки») зміцнюють конкурентні позиції компанії; продукти з низькою часткою в ринки, що стагнують («собаки») – послаблюють конкурентні позиції компанії. У полі матриці бізнес-елементи позначені кружечками у відповідних квадрантах (площа кружечків пропорційна

масштабу діяльності бізнес-елементів). До цієї групи також відноситься метод SWOT-аналізу.

Третю групу складають оперативні методи. За операційним підходом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, в яких робота всіх підрозділів і служб організована на найкращому рівні (також у літературі ця група методів відома як «методи, засновані на теорії ефективної конкуренції»).

На ефективність роботи кожного підрозділу компанії впливає багато факторів – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності кожного відділу передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. При цьому ресурси підприємства трактуються в широкому сенсі – до них відносяться не тільки капітал у фінансовій і матеріальній формі, а й персонал, стан менеджменту, стан зв'язку з контактними аудиторіями, організація маркетингу. Кожен ресурс підприємств, який визначається таким чином, можна оцінити за відповідним кількісним або якісним показником. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це сукупність приватних показників ефективності виконання ним окремих сторін господарської діяльності – операцій.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства за допомогою операційних методів, необхідно визначити перелік операцій та показників, значущих для забезпечення конкурентоспроможності. Як правило, наведені показники класифікуються за групами на маркетингові, економічні, виробничі, організаційні, кадрові та ін. Обсяг і структура оцінюваних показників і операцій значно відрізняються в залежності від досліджуваної сфери та автора методики. З метою оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства кожен показник порівнюється з аналогічним показником конкуруючого суб'єкта господарювання (або з контрольним значенням), у результаті чого визначаються приватні коефіцієнти ефективності для кожної операції.



Загалом будь-яка методика оцінки підприємства базується на визначенні факторів конкурентоспроможності та розрахунку інтегрального значення показника конкурентоспроможності в сукупності цих факторів. Можна виділити наступні основні фактори конкурентоспроможності підприємства: маркетинг, включаючи бренд; менеджмент; якість людського капіталу; технологія виробництва та інновації; відсоток ринку.

Щоб визначити вплив кластерних ініціатив на конкурентоспроможність сучасних підприємств, визначимо зміст процесу кластеризації та його вплив на виділені фактори конкурентоспроможності підприємства. У цьому дослідженні пропонується гіпотеза про те, що кластерні ініціативи сприяють покращенню значень факторів конкурентоспроможності та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Кластери впливають на конкурентну боротьбу трьома шляхами: по-перше, через підвищення ефективності своїх підприємств і сфер; по-друге, шляхом збільшення можливостей для інновацій та підвищення ефективності; по-третє, через стимулювання нових бізнесів, які підтримують інновації та розширюють межі кластеру. Багато переваг кластера базуються на зовнішній економіці та передачі переваг через різні підприємства та сфери. Кластер можна визначити як систему взаємопов'язаних підприємств та організацій, значущість яких як єдиного цілого перевищує просту суму компонентів.

Конкурентні переваги кластерів не будуть однаково значущими у всіх сферах – незважаючи на те, що кластери охоплюють всю економіку. Як правило, чим сильніші переваги кластерів і чим популярніші їхні продукти та послуги, тим менше життєздатних місць для кластеру. Значення кластерів зростає зі зростанням конкуренції, а кількість кластерів демонструє тенденцію до зростання з розвитком економіки.

Кожен із трьох впливів кластерів на конкуренцію певною мірою залежить від міжособистісних стосунків, особистих контактів та взаємозв'язку між мережами приватних підприємців та організацій. Незважаючи на те, що існування кластера зумовлює розвиток цих зв'язків і підвищує їх ефективність, цей процес не є автоматичним. Формальні та неформальні організаційні механізми та культурні норми часто мають велике значення у розвитку та функціонуванні кластерів; це стане більш очевидним у подальших дослідженнях.

Визначення місця розташування в кластері може забезпечити привілейований або дешевший доступ до таких спеціалізованих факторів виробництва, як компоненти, обладнання, бізнес-послуги, персонал, порівняно з варіантами віддалених локалізацій – вертикальним групуванням, формальними альянсами із зовнішніми структурами або «імпортом» факторів виробництва. Кластер – це просторова організаційна форма, яка у внутрішньому розумінні може бути більш ефективною щодо групування факторів виробництва – за наявності доступу до конкурентоспроможних місцевих постачальників. Придбання ресурсів поза кластером може бути необхідним за відсутності конкурентоспроможних місцевих постачальників, але така ситуація не може вважатися ідеальним порядком. Отримання факторів виробництва від учасників кластеру (локальних ресурсів) може призвести до зниження вартості угод, порівняно з використанням віддалених джерел (віддалених ресурсів). Доступність місцевих ресурсів мінімізує потребу в матеріально-виробничих резервах і позбавляє від витрат на імпорт і супутні витрати.

Це перевіряє тенденції до необґрунтованого підвищення цін постачальниками або до невиконання ними своїх зобов'язань через прозорість і постійний характер відносин, оскільки через погану роботу це матиме негативний вплив на їх репутацію в очах інших членів кластеру. Ресурсне забезпечення всередині кластера стимулює комунікацію, знижує

витрати на адаптацію, а також стимулює загальне надання додаткових або допоміжних послуг – встановлення, налаштування, навчання користувачів, усунення дефектів, своєчасний ремонт. За інших рівних параметрів доступ до локальних ресурсів завжди переважає над наданням доступу до віддалених ресурсів – особливо у випадку прогресивних або спеціалізованих факторів виробництва, які включають технологію, інформацію чи послуги як суттєву частину.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Можна зробити висновок, що до особливостей кластерів, які дозволяють їм успішно функціонувати на ринку, відносяться:

- більш потужний потенціал розвитку, порівняно з організаціями, які вважають за краще працювати поза межами кластера;
- більш ефективна співпраця між підприємствами кластеру, що зумовлює появу нових підприємницьких ідей;
- підвищення конкурентоспроможності підприємств кластеру;
- гнучкість і швидкість у прийнятті рішень, завдяки організованості дій;
- розширення можливостей у залученні інвестиційних ресурсів;
- підвищення готовності до впровадження інноваційних технологій та спроможності до реалізації високотехнологічних проектів;
- зміцнення позицій на ринку та підвищення рівня інвестиційної привабливості.

Крім того, підприємства, об'єднані межами кластерів, мають кращі трудові та матеріальні ресурси, що дає їм додаткові переваги в ринкових умовах економіки. Тому реалізація кластерних ініціатив стимулює підвищення основних чинників конкурентоспроможності підприємств кластеру:

- створює умови для більш ефективної маркетингової діяльності та агрегує підприємство до сильного бренду кластера;
- підвищує доступність інформації та сприяє поширенню передового досвіду управління між усіма учасниками кластеру;
- сприяє розвитку людського капіталу та підвищує доступність висококваліфікованих спеціалістів серед підприємств кластеру;
- сприяє поширенню інновацій, створенню та розповсюдженню провідних технологій серед учасників кластеру;
- збільшує ринкову владу підприємства та частку ринку за рахунок приєднання до загальної частки ринку членів кластеру.

Таким чином, запропонована гіпотеза доведена; встановлено, що кластерні ініціативи сприяють покращенню значень факторів конкурентоспроможності та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства. Тому кластерні ініціативи є фактором конкурентоспроможності сучасних підприємств.

### **Література**

1. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
2. Маковоз О. С., Крайня Д. Р., Обуховський О. В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5 (32). С. 70–75.
3. Писаренко С. В., Бенях В. В., Снігерьова К. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 134–140.

4. Чіков І. А. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства АПК на основі інноваційних перетворень. *Вчені записки Таврій. нац. ун-ту ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 113–117.
5. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93–97.
6. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66> (дата звернення: 04.04.2023)
7. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Класичний приватний університет*. 2018. С. 174–180.
8. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.

### **References**

1. Halych O. A., Vakulenko Yu. V., Tereshchenko I. O., Krutko T. V. Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise. *Agroworld*. 2019. Vol. 6. P. 27–32.
2. Makovoz O. S., Krainya D. R., Obukhovskiy O. V. Factors of the investment strategy in the system of increasing the competitiveness of the enterprise. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2021. Vol. 5 (32). P. 70–75.

3. Pisarenko S. V., Benyakh V. V., Snigereva K. A. Management of enterprise competitiveness and factors influencing it. *Economic Forum*. 2018. Vol. 3. P. 134–140.
4. Chikov I.A. Factors for increasing the competitiveness of the agribusiness enterprise based on innovative transformations. *Scientific notes of Tavriy. national University named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management*. 2018. Vol. 29 (68). No. 5. P. 113–117.
5. Gerasimova V.O., Rezanov E.O. Enterprise competitiveness: essence and influencing factors in modern conditions. *Economic space*. 2020. Vol. 154. P. 93–97.
6. Stankova A. Peculiarities of formation of competitiveness of enterprises. *Economy and society*. 2022. Vol. 46. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66> (accessed 04.04.2023)
7. Zos-Kior M. V., Germanenko O. M., Sobakar D. T. Modern aspects of enterprise competitiveness management. *Classical private university*. 2018. P. 174–180.
8. Golovchuk Yu. O., Pchelyanska G. O. Peculiarities of forming a strategy for increasing the competitiveness of an enterprise based on the paradigm of innovative development. *Economy and the state*. 2020. Vol. 3. P. 66–70.