

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ІПГ «МАЙСТЕР» В УМОВАХ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Національний університет «Одеська політехніка»

***Анотація.** У статті розглянуто підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІПГ «Майстер» в умовах виходу на зовнішні ринки.*

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентна стратегія; стратегічні альтернативи; зовнішні ринки; міжнародний бізнес.

IMPROVEMENT OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF IPG MASTER LLC IN THE CONDITIONS OF ENTERING FOREIGN MARKETS

***Abstract.** The article considers the approaches to increase the level of competitiveness of the enterprise and proposes measures to improve the competitiveness management system of IPG MASTER LLC in terms of entering foreign markets.*

Key words: competitiveness; competitive strategy; strategic alternatives; foreign markets; international business.

Конкурентні переваги сухих будівельних сумішей мають певний життєвий цикл і мають граничні можливості, що обмежують підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер» на довгостроковий період. З цього погляду методичні підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер» об'єктивно вимагають поєднання різних видів конкурентних стратегій, що цілком можливо в рамках одного підприємства, але й у ряді випадків більш ефективно у разі пошуку оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності. По-перше, цього вимагає ринок і конкурентне середовище, що висувають високі вимоги до якості продукції, що передбачає високу технічну та технологічну готовність ТОВ «ІПГ «Майстер» до створення інноваційної будівельної продукції. По-друге, сучасні методи реалізації виробничої діяльності, що ґрунтуються на концепції інноваційного розвитку, передбачаючи можливість використання гнучких виробничих схем та технологій, формування незалежних робочих груп, дозволяють здійснити об'єднання різних стратегій. При цьому обґрунтований вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер» дозволяє розраховувати на прояви ефекту синергії та отримання на його основі додаткових вигод. В результаті проведеного дослідження умов та факторів підвищення конкурентних переваг, можливо визначити три головні напрямки вибору стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер».

Перший напрямок пов'язаний з мінімізацією витрат виробництва. Стратегія лідерства у витратах – це стратегія створення стійких конкурентних переваг ТОВ «ІПГ «Майстер» за рахунок досягнення відносно низьких виробничих витрат та завоювання на цій основі більшої частки ринку.

Другий напрямок розвитку конкурентної стратегії пов'язаний із реалізацією високоспеціалізованого інноваційного виробництва. При виборі ТОВ «ІПГ «Майстер» стратегії спеціалізації необхідно мати систему забезпечення високоякісного виробництва продукції, розвинену маркетингову систему для того, щоб завоювавши споживчі переваги, зміцнити свою ринкову нішу.

Третій напрямок формування оптимальної конкурентної стратегії ТОВ «ІПГ «Майстер» співвідноситься з концентрацією зусиль на певному сегменті ринку. У цьому випадку стратегія фокусування пов'язана з вузькою спеціалізацією, що дозволяє за рахунок найповнішого задоволення потреб цільових клієнтів, досягати конкурентних переваг.

У рамках розглянутих напрямків можливе формування різних типів стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер». У літературі прийнято виділяти наступні чотири стратегічні альтернативи, це: стратегії концентрованого, інтегрованого, диверсифікованого зростання

та скорочення[2,3]. Представлені базові чи еталонні стратегії відображають стан різних елементів економіки певної галузі: продукту, ринку, самої галузі, положення підприємства/організації у галузі.

Розглядаючи стратегії концентрованого зростання, слід зазначити, що дані стратегії пов'язані зі зміною двох елементів: продукту та/або ринку. При виборі цих стратегій виробники намагаються покращити якість або почати виробляти нову продукцію галузевої приналежності. Паралельно з цим ТОВ «ППГ «Майстер» продовжує пошук можливих шляхів покращення становища на вже сформованому ринку або намагається сфокусувати зусилля на освоєнні тільки ринків, що формуються, або сегментів ринку. Практика свідчить про те, що стратегія концентрованого зростання властива підприємствам, які характеризуються відносною стабільністю виробничих технологій, цілі розвитку ними встановлюються від досягнутого рівня та коригуються відповідно до динаміки зовнішніх та внутрішніх умов.

Для прихильників стратегії інтегрованого зростання характерне прагнення диверсифікації своєї діяльності з тим, щоб піти з ринків, що знаходяться в застійному стані. Оскільки стагнація, як правило, призводить до банкрутства практично в будь-яких галузях, керівники прагнуть щорічного значного підвищення темпів зростання обсягів виробництва порівняно з попередніми періодами. Причому зростанню можуть сприяти як внутрішні, так і зовнішні причини. Наприклад, внутрішнє зростання може статися шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішні – діяти у суміжних галузях у формі горизонтального/вертикального інтегрування, наприклад, за рахунок придбання/поглинання іншого підприємства або об'єднання низки фірм та ін. Таке інтеграційне зростання рекомендоване у ситуації, коли ТОВ «ППГ «Майстер» має міцні ринкові позиції або може отримати додаткові преференції від переміщень, залишаючись у галузевих рамках. У разі можливі такі варіанти стратегій підвищення конкурентоспроможності:

- регресивна інтеграція, суть якої полягає у прагненні підприємства підпорядкувати та/або контролювати своїх постачальників;
- прогресивна інтеграція, пов'язана зі спробою підприємства здобути у володіння та/або контролювати системи розподілу ресурсів;
- горизонтальна інтеграція, що виражається спробою підприємства поглинати/контролювати підприємства-конкуренти.

У випадку, коли резерви підвищення та розвитку на певному галузевому ринку з цим продуктом вичерпані, вдаються до стратегії диверсифікованого зростання. Основними факторами, що обумовлюють вибір даної стратегії, є насиченість ринку певним видом продукції/послуг через різні причини, наявність вільних коштів, які можуть бути рентабельно вкладеними в інші сфери діяльності, зміни у фіскальній політиці, пов'язані зі скороченням податкових платежів, послаблення у митній політиці та ряд ін. До стратегій диверсифікованого зростання прийнято відносити:

- стратегію концентричної диверсифікації, що базується на процесі виробництва нової продукції на основі діючого виробництва;
- стратегію горизонтальної диверсифікації, що передбачає освоєння технологічно не пов'язаних товарів/послуг, які б використовували існуючі можливості підприємства та були орієнтовані на конкретних споживачів;
- стратегію конгломератної диверсифікації, яка передбачає структурне розширення підприємства за рахунок освоєння виробництва технологічно не пов'язаного з його традиційною продукцією/послугами, товарів, призначених для реалізації на нових ринках.

Стратегія диверсифікованого зростання є доцільною у тих випадках, коли в галузі вичерпано потенціал формування для підприємств сприятливих можливостей для подальшого розвитку або, іншими словами, потенціал їх зростання за межами даної галузі є більш привабливим, причому суттєвим.

І, нарешті, стратегія скорочення зростання доцільна у ситуаціях необхідності реструктуризації або внаслідок тривалого періоду зростання, або підвищення ефективності у застійні періоди. Ця стратегія спрямована на планомірне та цілеспрямоване скорочення виробництва. До стратегій скорочення зростання прийнято відносити:

-стратегію ліквідації, що є одним з найбільш жорстких варіантів стратегії скорочення зростання, застосовується у ситуації нездійсненності подальшого виробництва.

- стратегію швидкого успіху, що передбачає отримання максимальних сукупних доходів у короткостроковому періоді. Вона може бути пов'язана з отриманням найбільшого прибутку від розпродажу майна підприємства;

-стратегію скорочення витрат, пов'язану з ліквідацією низки структурних підрозділів підприємства внаслідок зміни бізнес-моделі.

Слід зазначити, що різні види стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть застосовуватись у різних ситуаціях:

- на стадії початку підприємницької діяльності;
- на спеціалізованому підприємстві(однопродуктовому);
- на диверсифікованому підприємстві, де стратегія розвитку підприємства загалом може підтримуватись стратегією зростання за окремими видами продукції.

З цих обставин, стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер» може бути запропоновано чимало[1]. Разом з тим, вибір найкращої стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер» прямо залежить від ситуації, в якій воно опинилося в даний момент часу на конкурентному ринку. Внаслідок цього є доцільною пропозиція деяких загальних підходів до процесу вибору та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер» на основі співвіднесення перспектив розвитку суб'єктів господарювання будівельного комплексу, їх пріоритетів у оновленні матеріально-технічної бази, ефективності використання різних видів ресурсів. Виконання цих умов передбачає необхідність розробки механізму відбору стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер»,що є найбільш переважними та адекватними інноваційному етапу розвитку будівельної галузі в умовах посилення конкурентної боротьби. Так, якщо базові стратегії відображають чотири різні підходи до розвитку ТОВ «ІПГ «Майстер», що пов'язані зі зміною стану одного та/або кількох елементів, таких як: продукт; ринок; технології; галузь; то поєднання розглянутих альтернатив є комбінованою стратегією підвищення конкурентоспроможності продукції. Комбінованої стратегії, як правило, можуть дотримуватися підприємства, які мають конкурентний потенціал і виробляють конкурентоспроможну продукцію. Індивідуалізація попиту клієнтів на будівельну продукцію зумовлює активізацію процесів спеціалізації підприємства та актуалізацію діяльності із сегментування ринку. Оскільки кон'юнктура сучасного ринку будівельної продукції характеризується посиленням персоналізації попиту, у зв'язку з цим саме стратегія раціональної спеціалізації виробників будівельних сумішей має значні переваги в порівнянні з іншими стратегіями. Вона дозволяє більш точно та диференційовано знати стан ринку;сприяє підвищенню якості обслуговування замовників завдяки їх позиціонуванню та знанню потреб певних замовників, створює можливості для ефективного розподілу маркетингового бюджету у відповідність до вимог будівельного ринку, що склалися. З урахуванням цього положення потрібно використовувати стратегію раціональної спеціалізації виробництва, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІПГ «Майстер» на основі задоволення індивідуалізованого попиту на конкурентному ринку, формування стійких конкурентних переваг;раціонального використання ресурсного та інноваційного потенціалу підприємства. Стратегія раціональної спеціалізації є не просто продовженням інноваційної стратегії , а швидше – це інструмент конкурентної політики ТОВ «ІПГ «Майстер» з метою відмови від неефективних механізмів, що ускладнюють підвищення конкурентоспроможності та інноваційний розвиток. Потенціал використання даної стратегії ТОВ «ІПГ «Майстер» пов'язаний з можливістю швидкого та ефективного диференціювання продукції відповідно до індивідуальних потреб замовників. Найбільш типовим напрямком використання стратегії раціональної спеціалізації виробництва є зосередження зусиль на найбільш повному та якісному задоволенні зростаючих персоніфікованих потреб замовників. Таким чином, ключова ідея стратегії раціональної спеціалізації виробництва полягає в тому, що ТОВ «ІПГ «Майстер» планує свою діяльність, спираючись на потреби замовників певного сегменту ринку, тобто, виходячи не з

усієї сукупності потреб будівельного ринку в цілому, а з платоспроможного попиту цілком певних замовників та конкретних клієнтів.

Таким чином, стратегічне позиціонування сухих будівельних сумішей на вибраному цільовому сегменті призводить до зростання виробництва диференційованої продукції, що розроблена для різних груп споживачів, що, у свою чергу, призводить до необхідності постійного оновлення або вдосконалення виготовленої продукції, що визначає пошук та розробку нових технічних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Продіус Ю.І., Добровольська А.Є., Подольський В.А. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки//Економіка. Фінанси. Право. №12/1. 2021. С.9-14.
2. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів):навчальний посібник/К.В.Ковтуненко, О.М.Коваленко, О.В.Станіславик та ін.;за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В. Київ:Центр учбової літератури, 2018. 505с.
3. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки:у 3-х томах:Том 3:Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації:(монографія)/за заг. ред. О.В.Захарченко, М.А.Зайця, В.С.Ніценко. Одеса: ВМВ, 2016. 572с.

Продіус Юлія Іванівна¹, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, e-mail: j.i.prodius@mzeid.in

Prodius Ju. I. – PhD in Economics, Docent, National University «Odessa's Polytechnic», Odessa, e-mail: j.i.prodius@mzeid.in