

УДК 687:658.012.8

Кононенко Г.І.

*аспірант кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету технологій та дизайну***ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
НА ШВЕЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

У статті проаналізовано формування конкурентних переваг на швейних підприємствах України та виявлено фактори, що впливають на формування цих переваг. Розкрито основні підходи щодо можливостей здобуття конкурентних переваг. Розглянуто основні методики для оцінки конкурентних переваг швейних підприємств.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, швейні підприємства, конкурентна стратегія, методи оцінки.

**Кононенко Г.И. ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ШВЕЙНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

В статье проанализировано формирование конкурентных преимуществ на швейных предприятиях Украины и выявлены факторы, влияющие на формирование этих преимуществ. Раскрыты основные подходы относительно возможностей получения конкурентных преимуществ. Рассмотрены основные методики для оценки конкурентных преимуществ швейных предприятий.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, швейные предприятия, конкурентная стратегия, методы оценки.

**Kononenko G.I. FORMATION AND EVALUATION COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CLOTHING ENTERPRISES UKRAINE**

The article analyzes the formation of competitive advantages in garment enterprises of Ukraine and identified the factors that influence the formation of these benefits. The basic approaches to gaining competitive advantage opportunities. The basic methods for evaluation of competitive advantages garment enterprises.

**Keywords:** competitive advantage, sewing enterprises, competitive strategy, evaluation methods.

**Постановка проблеми.** На сьогодні українські швейні підприємства стоять перед вирішенням багатьох стратегічно важливих та необхідних завдань для підтримання своєї життєздатності. Це пов'язано з подальшим процесом євроінтеграції та розривом економічних відносин із найбільш залежною державою – Російською Федерацією. Одним з основних завдань для швейних підприємств є виживання і забезпечення подальшого економічного розвитку. В основі ефективного вирішення цього завдання лежить забезпечення конкурентоспроможності швейних підприємств, формування, реалізація та комплексна оцінка їх конкурентних переваг. Швейні підприємства зі стійкими конкурентними перевагами мають більше шансів на успіх у світовому економічному просторі, саме тому обрана тема є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування та оцінки конкурентних переваг досліджували вчені різних держав, а саме серед зарубіжних вчених у першу чергу такі автори, як Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Портер; також свій внесок у дослідження питань конкурентних переваг внесли і вітчизняні вчені та економісти Р.А. Фатхутдінов, Г. Азоев, Л.В. Балабанова, М. Чорна та ін. У роботах зазначених авторів проводиться аналіз теоретичних проблем конкуренції, конкурентних стратегій, конкурентних переваг підприємств та методів їх оцінки, але на сьогодні залишаються проблеми щодо вивчення та дослідження конкурентних переваг та їх оцінки на швейних підприємствах України.

**Мета статті** полягає у виявленні факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У зв'язку з інтеграцією до ЄС та виходу на ринок України потужних іноземних компаній виникає проблема формування українськими швейними підприємствами конкурентних переваг. Все це охоплює багато сфер діяльності підприємства – виробничу, маркетингову, фінансову, інноваційну, кадрову та ін.

Якщо проаналізувати визначення терміну «конкурентні переваги» сучасних науковців, то можна сказати, що:

– конкурентна перевага – це система, що володіє ексклюзивною цінністю, що дає перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами [1, с. 1];

– конкурентна перевага – це ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство і яка дає йому перевагу на ринку перед конкурентами [2, с. 76];

– конкурентна перевага у сфері виробництва споживчих товарів – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин до конкурентів, швидкої реакції на зміни у конкурентному середовищі діяльності [3, с. 126].

Узагальнивши усі сформульовані поняття конкурентної переваги та ознайомившись з досвідом деяких підприємств, можна сформулювати власне бачення цього терміну: конкурентна перевага для швейних підприємств – це можливість підприємства на будь-якому етапі своєї діяльності та незалежно від впливу внутрішніх або зовнішніх умов використовувати сучасні технології та методи роботи, які дозволяють підприємству бути конкурентоспроможним у своєму класифікаційному сегменті.

Конкурентні переваги роблять підприємство таким, яке впізнане на ринку та захищене від впливу конкурентних сил. При формуванні конкурентних переваг швейне підприємство може спиратися на такі фактори:

– порівняння з конкурентами, тобто концентрація на конкурента;

– орієнтація на задоволення потреб клієнтів;

– ринкова перспектива, тобто коли увага приділяється як споживачам, так і конкурентам [1, с. 2; 3].

На даний час не існує єдиної класифікації конкурентних переваг, але якщо поділити конкурентні переваги на внутрішні та зовнішні, можна сказати, що для швейних підприємств це має наступний вигляд:

– внутрішні – це можливість упровадження прогресивної технології виробництва, модернізація технологічного устаткування, що призводить до зростання продуктивності праці, обсягів збуту продукції та підвищення рівня професійності кадрів, тощо;

– зовнішні – це вступ України до ЄС, збільшення обсягів інвестицій з країн – членів ЄС, можливість доступу до сировинних ринків та ринків збуту ЄС тощо.

Для формування конкурентних переваг необхідна розробка конкурентних стратегій. Проаналізувавши роботи М. Портера, можна виділити два основних підходи до набуття конкурентних переваг: диференціація товару та низькі витрати.

Диференціація може здійснюватися за різними критеріями, наприклад:

- по престижу дизайну або брэнда;
- по використовуваній технології виробництва;
- за функціональними можливостями;
- за якістю обслуговування споживачів;
- з розвитку дилерської мережі тощо.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб усіх основних груп покупців шляхом удосконалення технології виробництва [4], а також можна додати, що ця стратегія може використовуватись для випуску продукції малими серіями з максимально великим модельним рядом.

Диференціація посилює захист по відношенню до прямих конкурентів тим, що вона збільшує схильність до швейних товарів, тим самим ускладнює прихід на ринок нових конкурентів; зменшує можливість появи товарів-замінників, даючи можливість швейним підприємствам мати відмінні властивості, зменшує вплив на вартість продукції, даючи можливість підвищити рентабельність.

Наступним підходом до набуття конкурентних переваг швейних підприємств є стратегія лідерства за витратами. Ця стратегія акцентована на залучення покупців за рахунок мінімізації витрат виробництва. Вона передбачає, що:

- підприємство повинно використовувати сучасне обладнання, щоб досягти максимальної автоматизації процесів. Для цього швейному підприємству необхідно мати висококваліфікований персонал, який буде виконувати свою роботу швидко та якісно;
- щоб підприємству залишатися лідером по витратах, доведеться постійно шукати нові можливості заощадити, упроваджуючи нову техніку управління, найостанніші технічні розробки.

Лідерство за витратами стосовно конкурентів є серйозною конкурентною перевагою. Але при цьому необхідно враховувати можливі ризики даної стратегії.

1. У випадку якщо конкуренти почнуть використовувати нову технологію, що відкриє їм шлях до зниження витрат, швейне підприємство може втратити свою перевагу, не одержавши віддачі від попередніх інвестицій.

2. Конкуренти можуть скопіювати навички лідера за витратами, що може різко скоротити тривалість життя завойованої переваги.

3. Працюючи над проблемою зниження витрат, швейне підприємство може не помітити інші можливості, використання яких дозволило б їй вийти з лідери.

4. Зміна смаків і переваг покупців також може позбавити підприємство приданих переваг [4, с. 1].

Проаналізувавши всі фактори цієї стратегії, можна зробити висновок, що вона має такі ризики:

– велика вірогідність того, що рано чи пізно з'являться конкуренти, здатні зробити свої витрати ще нижче;

– вона має дуже високі матеріальні витрати як на оплату висококваліфікованого персоналу, так і на новітнє обладнання.

Але дана стратегія можлива за рахунок якісного маркетингу та впливу таких складових, як: створення мережі дистрибуції, технологічного прогресу, ноу-хау у управлінні, зовнішні фактори в країні та світі.

Виходячи з цього, виникає необхідність щодо посилення цих переваг. Це зумовлено необхідністю проведення оцінки конкурентних переваг швейних підприємств, що визначить їх положення на ринку.

Р.А. Фатхутдінов вважає за доцільне до оцінки конкурентних переваг підприємств застосовувати:

- системний підхід;
- комплексний підхід;
- нормативний підхід.

1. Застосування системного підходу для оцінки конкурентних переваг слід розглядати окремо оцінку факторів зовнішнього середовища та внутрішніх факторів підприємства, які були розглянуті у даній статті вище.

2. Розглядаючи комплексний підхід, для оцінки конкурентних переваг потрібно приділити увагу оцінці конкретних чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства, серед яких: економічні (рентабельність підприємства, фінансова стійкість тощо), технічні (технічне оснащення виробництва), наукові (упровадження новітніх технологій та наукових розробок), ринкові (маркетингові дослідження, аналіз потенційних конкурентів, сегментація ринку), правові (обґрунтованість законодавчих актів з різних напрямків права), організаційні (організація виробництва, праці та менеджменту, логістика, організація ринкової інфраструктури тощо) та ін.

3. Використання нормативного підходу буде розглядатись як моніторинг та нормування окремих конкретних факторів обраної конкурентної переваги швейного підприємства [5, с. 2–6].

На основі аналізу літературних джерел можна виділити такі найбільш поширені групи методів оцінки конкурентних переваг підприємства:

- 1) конкурентні переваги з позиції порівняльних переваг;
- 2) конкурентні переваги виробника виходячи з теорії рівноваги;
- 3) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- 4) методи, в основі яких лежить теорія якості товару;
- 5) матричні методи;
- 6) інтегральний метод.

1. **Метод порівняльних переваг** відображає перевагу сукупних показників, які використовуються для оцінки діяльності швейного підприємства і які дають змогу виборювати конкурентні позиції на ринку по відношенню до таких же показників конкурентів.

2. **Метод, який виходить з теорії рівноваги**, характеризує максимально можливий обсяг випуску та збуту швейної продукції при незмінному попиту й рівні розвитку техніки, тобто кожний з факторів виробництва використовується з однаковою й одночасно найбільшою продуктивністю. Основним критерієм цього методу є те, що у швейного підприємства є наявність таких факторів виробництва, які можуть бути використані із кращою продуктивністю, ніж у конкурентів.

3. **Метод ефективної конкуренції** включає у себе співставлення показників стану підприємства з показ-

никами підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками. В основі цього методу лежить оцінка чотирьох групових показників, таких як:

- ефективність виробничої діяльності підприємства;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність організації збуту та просування продукції;
- конкурентоспроможність швейної продукції.

4. **Метод теорії якості товару** представляє собою оцінку споживчої цінності швейної продукції, яку випускає підприємство. Для цього обирають найбільш важливі параметри для конкретної продукції для співставлення з аналогом конкурента.

5. **Матричні методи** для оцінки конкурентних переваг промислових підприємств дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрямки подальшого розвитку, вони базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів.

6. **Метод інтегральної оцінки** характеризується двома елементами: показником, що показує ступінь задоволення потреб споживачів даної швейної продукцією, та показником ефективності виробництва.

Таким чином, перелічені методики оцінки конкурентних переваг дають можливість підприємству оцінити свої конкурентні можливості і вибрати той метод оцінки, який буде найбільш сприятливий для стійкої конкурентної позиції на ринку.

**Висновки.** Для подальшого розвитку швейних підприємств України одним з головних факторів є

забезпечення та формування конкурентних переваг, які є сукупністю ключових факторів успіху, що дозволяють забезпечити стійку конкурентоздатну позицію на ринку в довгостроковій перспективі. Для розробки заходів щодо посилення конкурентних переваг та виходу на нові ринки збуту, залучення коштів інвесторів, вибору партнерів та організації спільної діяльності невід'ємним елементом є оцінка конкурентних переваг за запропонованими вище методами. Усе це дасть можливість підприємству мати об'єктивну оцінку його можливостей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Конкурентные преимущества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye>.
2. Головачев А.С. Булыгин С.В. Формирование конкурентных преимуществ предприятий обувной промышленности / А.С. Головачев С.В. Булыгин // Экономика и управление. – 2013. – № 3. – С. 76–81.
3. Стельмашук Н.А. Диагностика конкурентных преимуществ аграрных предприятий / Н.А. Стельмашук // Статий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 125–132 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre\\_2013\\_4\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2013_4_29.pdf).
4. Подходы и методы оценки конкурентного преимущества малого предприятия // Рост менеджмента. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.risemanager.ru/rims-706-1.html>.
5. Оксенюк М.М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства / М.М. Оксенюк // Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання: між. Інт.-конф. – 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wp.viem.edu.ua/konf/art.php?id=0326>.

УДК 685:336.14

Короп І.І.

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ВИЗНАЧЕННЯ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ У СУЧАСНІЙ МЕТОДОЛОГІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ

У статті охарактеризовано та визначено базові елементи бюджетного управління, розглянуто їх місце в методології бюджетування. Проаналізовано основні цілі та завдання бюджетування в сучасній системі управління підприємством.

**Ключові слова:** бюджетування, бюджетне управління, об'єкти бюджетування, суб'єкти бюджетування, цілі бюджетування, завдання бюджетування.

### Короп І.І. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАЗОВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ В СОВРЕМЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В статье охарактеризованы и определены базовые элементы бюджетного управления, рассмотрено их место в методологии бюджетирования. Проанализированы основные цели и задачи бюджетирования в современной системе управления предприятием.

**Ключевые слова:** бюджетирование, бюджетное управление, объекты бюджетирования, субъекты бюджетирования, цели бюджетирования, задачи бюджетирования.

### Короп І.І. DETERMINATION OF BASIC ELEMENTS IN MODERN METHODOLOGY OF BUDGETING

The basic elements of budget management are characterized and defined in the article. The place of indicated elements is considered in the budgeting methodology. Main goals and objectives of budgeting in the modern enterprise management system are analyzed below.

**Keywords:** budgeting, budget management, objects of budgeting, subjects of budgeting, goals of budgeting, objectives of budgeting.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства характеризуються високою комплексністю та багатифункціональністю. На разі недостатньо тільки виробляти певний вид продукції, необхідно враховувати потреби споживачів, динаміку ринку, інновації технологій, аналізувати конкурентів, розробляти всеохоплюючі маркетингові стратегії, формувати ефективну мережу збуту та логістики, заохочувати

продуктивну мотивацію праці, розробляти корпоративну культуру, вести оптимальну політику закупівель та співпрацю з контрагентами, кредиторами, власниками та зацікавленими особами підприємства. Для того щоб виконувати всі вищеперелічені умови, підприємству необхідно розробити перспективні системи планування, управління та мотивації, які сприятимуть успішній фінансово-господарській діяль-