

EFFICIENT OPERATIONAL ACTIVITY — IMMANENT CHARACTERISTICS OF COMPETITIVENESS AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF FEA SUBJECTS

T. Rybachuk-Iarova, I. Tiukha, S. Dunda

National University of Food Technologies

Key words:

Competitiveness
Operational activity
Management
Strategy
Strategic development

Article history:

Received 05.07.2021
Received in revised form
16.07.2021
Accepted 11.08.2021

Corresponding author:

T. Rybachuk-Iarova
E-mail:
ribachuk@gmail.com

ABSTRACT

The article reveals the essence of the competitiveness of enterprises of foreign economic activity through the prism of operational efficiency. It is proved that the competitiveness of producers who intend to develop or expand their presence at the foreign market is characterized by profitability, profitability of their products, the efficiency of foreign economic operations in the long run.

It is noted that most researchers consider the basic element of competitiveness and strategic development of foreign economic activity of the enterprise efficiency of operational management of the enterprise, which is expressed in the ability to effectively manage its own and borrowed resources, the availability of advanced technologies in production, ability to produce and sell competitively.

The research focuses on the dynamics of enterprise competitiveness. Its change over time is caused by the influence of external and internal factors, most of which can be attributed to the controlled parameters. The classification of internal and external factors of competitiveness of subjects of foreign economic activity is given.

To increase the competitiveness of the business entity at the foreign market, it was proposed to develop a strategy of foreign economic activity, a single direction that will take into account the capabilities of the operating system of the enterprise and market conditions.

This strategy should contain clear goals of entering the foreign market, take into account the size and potential of the foreign market, its situation.

The stages of making managerial decisions to ensure the competitiveness of the enterprise at the foreign market were developed.

ЕФЕКТИВНА ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ — ІМАНЕНТНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД

Т. В. Рибачук-Ярова, І. В. Тюха, С. П. Дунда

Національний університет харчових технологій

У статті розкрито сутність конкурентоспроможності підприємств суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності через призму ефективності операційної діяльності. Доведено, що конкурентоспроможність виробників, які мають намір освоєння зовнішнього ринку чи розширення своєї присутності на ньому характеризується прибутковістю, рентабельністю продукції, ефективністю зовнішньоекономічних операцій у довгостроковому періоді.

Відзначено, що більшість дослідників вважають базовим елементом конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності ефективність управління операційною діяльністю підприємства, яка виражається у здатності компетентно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами, наявністю передових технологій у виробництві продукції, спроможністю випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.

У науковому дослідженні акцентовано увагу на динамічності конкурентоспроможності підприємства. Її зміна в часі викликана впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, більшість з яких можливо віднести до керованих параметрів. Приведена класифікація внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Запропоновано для підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на зовнішньому ринку розробку стратегії зовнішньоекономічної діяльності єдиного напрямку, яка буде враховувати можливості операційної системи підприємства та ринкові умови функціонування. Стратегія має містити чіткі цілі виходу на зовнішній ринок, враховувати розмір і потенціал зовнішнього ринку, його кон'юнктуру.

Визначено етапи прийняття управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, операційна діяльність, управління, стратегія, стратегічний розвиток.

Постановка проблеми. У ринковій економіці успішно функціонують і розвиваються ті суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, які можуть запропонувати ринку нижчі ціни та вищу якість продукції, володіють вагомим портфелем брендів, мають високотехнологічне обладнання, ресурсозаощадливе виробництво, кваліфікований персонал, отже, ефективну операційну діяльність.

Одним із базових економічних чинників, що визначає іманентні характеристики конкурентоспроможності суб'єктів ЗЕД виступає ефективність їх операційної діяльності. Конкурентні переваги в галузі більш ефективного використання обмежених ресурсів і можливість запропонувати споживачеві продукцію,

яка буде на ранг вищою за аналогічну продукцію конкурентів, дасть змогу не лише вижити виробникові, але й освоювати привабливі сегменти зовнішнього ринку.

Конкурентоспроможність виробників, що мають намір освоєння або розширення своєї присутності на зовнішньому ринку, характеризується прибутковістю, рентабельністю їх продукції, ефективністю зовнішньоекономічних операцій у довгостроковому періоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних, методичних і прикладних засад конкурентоспроможності підприємства присвячені праці таких зарубіжних і вітчизняних учених: Г. Асселя, Г. Азоева, С. Алексєєва, І. Ансоффа, Л. Балабанової, І. Борисюк, П. Зав'ялова, Ф. Котлера, О. Кузьміна, Г. Мінцберга, М. Портера, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших.

Проблематику управління ефективністю операційної діяльності підприємства досліджували такі науковці, як Т. А. Говорушко, А. Г. Гончарук, Г. Е. Куденко, А. В. Куценко, Н. О. Лазарева, І. В. Моцна, О. І. Олексюк, Д. О. Саричев, Г. В. Ситник, А. Н. Стерлігова, І. Б. Тадика, Р. Чейз та ін.

Можливості досягнення й утримання бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства визначаються передусім ефективністю його операційної діяльності, а вже потім умовами ринку, тому проведення більш ретельних досліджень у цьому напрямку є актуальним.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів поняття конкурентоспроможності підприємства суб'єкта ЗЕД та впливу стану його операційної діяльності на рівень і можливості стратегічного розвитку.

Матеріали і методи. В основу дослідження покладено діалектичний метод і системний підхід до визначення сутності категорій.

Для виявлення особливостей конкурентоспроможності виробників, що мають намір освоєння або розширення своєї присутності на зовнішньому ринку, використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція та дедукція).

Для групування внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності суб'єктів ЗЕД використано метод синтезу, спостереження й узагальнення.

При розробці етапів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку використано логічно-абстрактний метод і метод деталізації.

За допомогою методу узагальнення розроблено шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках.

Викладення основних результатів дослідження. Здатність господарюючого суб'єкта до ведення ефективної комерційної діяльності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку знайшла своє відображення в категорії «конкурентоспроможність».

Аналіз тлумачень терміна конкурентоспроможності підприємства різними дослідниками (Азоев, 1996; Алексєєв, 2004; Балабанова, 2006; Борисюк, І. О., Єршоменко, А. В., 2012; Зав'ялов, 2001; Карпенко, 2000; Кобиляцький, 2003; Кузьмін, 2005; Покропивний, 2002; Портер, 2016; Фатхутдинов, 2004) показав, що всі вони її базовим елементом вважають ефективність управління операційною діяльністю підприємства, яка виражається у здатності компетентно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами (Азоев, 1996), ефективною

господарською діяльністю та її практичною прибутковою реалізацією (Зав'ялов, 2001). Все це дає змогу в конкурентних умовах задовольняти внутрішній, а також зовнішній ринки, забезпечувати плановий дохід підприємству шляхом пропозиції продукції, що має конкурентні переваги вищого рангу та вищі оцінки споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів (Алексєєв, 2004) за рахунок переваг діючих технологій у виробництві продукції (Балабанова, 2006), спроможності випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію (Борисюк & Єрьоменко, 2012), задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар; здатністю до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості (Покропивний, 2002).

Розгляд конкурентоспроможності підприємства через призму конкурентоспроможності його продукції передбачає підхід, що реалізується на оперативному або тактичному рівні управління шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Вони зменшують ризики можливих втрат. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується на трьох рівнях: оперативному, тактичному та стратегічному.

Конкурентоспроможність підприємства на оперативному рівні досягається і шляхом виробництва конкурентоспроможної продукції, що є одним із критеріїв конкурентоспроможності.

Критерієм конкурентоспроможності на тактичному рівні виступає комплексний показник стану підприємства. Конкурентоспроможність на стратегічному рівні означає інвестиційну привабливість підприємства. Тут критерієм конкурентоспроможності є величина ринкової вартості підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства відносять до динамічних категорій. Зміна рівня конкурентоспроможності в часі обумовлена впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До факторів, що чинять вплив на конкурентоспроможність підприємства, відносять явища й процеси виробничо-господарської діяльності самого підприємства, соціальні, економічні фактори, тобто ті, від яких залежить вектор зміни величини витрат на виробництво, і реалізацію продукції, а отже, і динаміку рівня конкурентоспроможності підприємства (Кобиляцький, 2003). Ці фактори класифікують, відповідно, на внутрішні, що майже цілком визначаються керівництвом підприємства, та зовнішні, нівелювати які підприємство не спроможне.

Внутрішні фактори:

- виробнича та організаційна структура підприємства;
- масштаби використання досягнень науково-технічного прогресу;
- рівень кваліфікації персоналу;
- якість стратегічного управління;
- масштаби застосування сучасних інформаційних технологій;
- ступінь захищеності конфіденційної інформації;
- облік і регулювання виробничих процесів;
- функціонування системи управління якістю;
- розвиненість збутової мережі;
- періодичність інвестування у розвиток виробничих процесів;
- репутація (гудвіл) підприємства;
- ефективна конкурентна стратегія;

- вартість підприємства (бізнесу), що відображає його інвестиційну привабливість, тощо.

М. Портер безпосередньо пов'язує фактори конкурентоспроможності з факторами виробництва.

Враховуючи умови міжнародної та внутрішньої конкуренції, підприємство повинно забезпечити собі рівень конкурентоспроможності за такими факторами (Портер, 2016; Фатхутдинов, 2004):

- концепція продукту підприємства;
- якість продукту та його відповідність рівню ринкових лідерів;
- ціна продукту;
- фінансування — як внутрішнє, так і зовнішнє;
- методи і засоби комерційної діяльності;
- передпродажна підготовка та післяпродажне обслуговування;
- зовнішня торгівля підприємства.

Слід відзначити, що виробничий потенціал підприємства, який складає основну частину економічного потенціалу, визначається передусім технологіями, їх сучасністю, ресурсозаощадливістю й екологічністю. Саме технології, що використовує підприємство, формують вимоги до кількісного та якісного складу основних засобів, необхідних ресурсів, складу й кваліфікації персоналу, системи комунікацій та обробки інформації. У свою чергу, вони визначають виробничу потужність підприємства, кількість і якість оборотних засобів, необхідних для реалізації виробничого процесу.

Отже, значний перелік внутрішніх факторів, що чинять вплив на конкурентоспроможність підприємства, можливість останнього їх визначати та управляти ними, підкреслює першочерговість операційної ефективності у формуванні конкурентних засад функціонування підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

До основних зовнішніх факторів, що найбільшим чином визначають конкурентоспроможність підприємств суб'єктів ЗЕД, слід віднести:

- світове економічне макросередовище;
- рівень економічного розвитку країни;
- державну політику у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- державну економічну політику в країнах-контрагентах;
- доступність фінансових послуг;
- стан розвитку інфраструктури в країні;
- рівень науково-технологічного потенціалу;
- наявність і кваліфікацію трудових ресурсів;
- податкову, амортизаційну, фінансово-кредитну політику, зокрема державні та міждержавні дотації та субсидії;
- систему державного страхування;
- ефективність функціонування інститутів права;
- участь у міжнародному поділі праці, фінансування національних програм для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- державну систему стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення;
- стан ринку, його тип, місткість, кількість і можливості конкурентів;

- функціонування громадських і недержавних інститутів тощо.

Отже, можливості прямого впливу підприємства на фактори зовнішнього середовища дуже обмежені, оскільки останні діють переважно об'єктивно відносно підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках відображає можливість ефективної економічної діяльності в умовах світового ринку, а також його реакцію на зміну факторів впливу: як зовнішніх, так і внутрішніх. Успішний вихід підприємства на зовнішні ринки вимагає, щоб представлена продукція мала певний рівень конкурентоспроможності відносно продукції зарубіжних товаровиробників.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках передбачає реалізацію значної кількості взаємно узгоджених систематизованих дій, пов'язаних із його довгостроковими цілями й напрямками діяльності. Обрана стратегія поведінки на зовнішньому ринку повинна корелювати із місією та цілями підприємства, мати альтернативні стратегічні рішення (Козак, Сукач & Бурлаченко, 2020).

Можливо виділити ряд послідовних дій у розробці операційних стратегічних рішень підприємства, що має намір освоєння чи розширення своєї присутності на зовнішньому ринку (табл. 1).

Таблиця. Етапи прийняття управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку

№	Етап	Документ, в якому фіксується результат
1.	Оцінка конкурентного потенціалу підприємства	Аналітичний звіт
2.	Пошук і визначення асортименту для зовнішнього ринку	Протокол
3.	Оцінка конкурентоспроможності експортного продукту	Аналітичний звіт
4.	Забезпечення технічних та економічних параметрів виробництва експортного продукту	Протокол
5.	Встановлення зовнішньоекономічних інтересів	Місія в ЗЕД
6.	Аналіз кон'юнктури зовнішнього ринку	Аналітичний звіт
7.	Розроблення стратегії експортної діяльності	Стратегія
8.	Аналіз і розрахунок цін, проробка конкурентних матеріалів	Проект експортних цін
9.	Пошук і вибір іноземного контрагента	Аналітичний звіт
10.	Встановлення контакту з потенційним контрагентом	Протокол
11.	Узгодження умов зовнішньоторговельного контракту	Попередній контракт
12.	Укладання зовнішньоторговельного контракту	Зовнішньоторговельний контракт
13.	Сертифікація, реєстрація зовнішньоторговельних контрактів	Сертифікат походження, відповідності, санітарне посвідчення, облікова картка
14.	Митне оформлення вантажів	Митна декларація
15.	Страховання вантажу	Страховий поліс
16.	Отримання коштів від іноземного контрагента	Банківська виписка
17.	Урегулювання суперечок	Рекламації
18.	Оцінка результатів	Аналітичний звіт

Примітка: розроблено автором на основі (Кобиляцький, 2003; Козак, 2020; Кузьмін, 2005; Денисенко, 2020; Макаренко, 2011; Сопільник, 2002; Фатхудинов, 2004).

Конкурентоспроможність експортного продукту на початкових стадіях життєвого циклу визначається насамперед жорсткими споживчими якостями. Жорсткі споживчі якості продукту пов'язані з найбільш важливими його функціями та основними характеристиками і формують ціну споживання.

Використовуючи успішно діючу маркетингову концепцію у своїй країні, не слід намагатися застосувати аналогічну схему і на зарубіжних ринках з огляду на національні особливості різних країн. У той же час стандартизація маркетингової концепції дасть змогу забезпечити такі безумовні конкурентні переваги:

- скорочення рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- пролонгація життєвого циклу продукту;
- хеджування ризиків між різними ринками;
- розподіл витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки на більший обсяг виробництва;
- забезпечення конкурентних переваг підприємству в результаті розробки недиференційованих цінової і рекламної стратегій для різних зовнішніх ринків (Зав'ялов, 2001; Кузьмін, 2005; Портер, 2016).

Обираючи спосіб виходу на зовнішній ринок, підприємство повинне визначитись, чи буде воно самостійно здійснювати пошук потенційних споживачів власного продукту (тобто обере прямий метод експорту), чи залучиться підтримкою збутової мережі в країні контрагента шляхом здійснення передачі власних повноважень зі збуту (віддасть перевагу непрямому методу експорту). Крім того, необхідно провести підготовчу роботу: забезпечити відповідність експортованого продукту вимогам зовнішнього ринку щодо безпечності, пройти процедуру сертифікації на відповідність міжнародним стандартам (за необхідності), дослідити потенційний ринок збуту, розробити механізм пошуку партнерів тощо.

Один з основних етапів розширення присутності підприємства на зовнішньому ринку є вибір форм і методів роботи на обраному сегменті. Обираючи форми та методи комерційної діяльності, доцільно враховувати:

- політичну ситуацію в країні-імпортері;
- наявність торговельних преференцій для підприємств експортерів;
- наявність тарифних і нетарифних бар'єрів;
- способи реалізації, що прийнято використовувати в країні-потенційному імпортері.

Дослідження політичної та торговельної привабливості обраного зовнішнього ринку збуту, митних бар'єрів, а також політики просування та збуту характерної для обраного сегмента має бути прерогативою зовнішньоекономічного відділу підприємства, а у разі його відсутності — менеджеру ЗЕД.

Укладанню зовнішньоторговельної угоди передують процедура отримання дозвільної документації (сертифікати походження, якості, ветеринарний сертифікат, сертифікат з перевезення товару тощо).

Етап митного оформлення вантажу (оформлення експортної поставки продукту) є найбільш складним і вирішальним, оскільки передбачає необхідність попередньої підготовки товаророзпорядчої документації (зовнішньоторговель-

ний контракт, інвойс (рахунок-фактура), митна декларація, калькуляція виробництва продукту, транспортні накладні, відповідні сертифікати, тощо). Крім того, продукція, передбачена до експорту, підлягає процедурі митної перевірки в пункті в'їзду.

Отже, серед основних етапів управлінського забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку слід виділити: оцінку конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності експортного продукту підприємства; забезпечення техніко-економічних параметрів експортного виробництва; аналіз кон'юнктури зовнішнього ринку; розроблення стратегії експортної діяльності; пошук і встановлення контакту з іноземним контрагентом; укладання та виконання зовнішньоторговельного контракту.

Працюючи над розробкою стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно ретельно опрацювати її основні елементи: сферу стратегії, розподіл ресурсів, конкурентні переваги та синергію.

У процесі розробки сфери стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства основну увагу слід зосередити на засобах адаптації до зовнішнього середовища. Плануючи розподіл ресурсів, необхідно обґрунтувати спосіб розподілу обмежених ресурсів між окремими підрозділами таким чином, щоб спрямування відбувалося в найбільш перспективних напрямках розвитку комерційної діяльності на зовнішньому ринку.

Основою успішної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають стати специфічні конкурентні переваги, розроблені під визначений сегмент зовнішнього ринку.

У процесі реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливим є виявлення синергічного ефекту, що стає можливим із застосуванням методів оцінювання додаткових вигід для підприємства від такої діяльності. Саме синергія створює приховані можливості для розвитку конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках можливе за умови оперативного управління нею, чіткого стратегічного бачення власної присутності на обраних сегментах, а також розробки вираженої стратегії освоєння та розвитку ринку. Саме така система буде запорукою його стратегічного розвитку, що, у свою чергу, дасть змогу забезпечити високоефективну операційну діяльність і конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках у майбутньому.

Висновки

На основі проведеного дослідження встановлено, що забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності можливе за умови продуктивного використання резервів операційної діяльності, вчасного реагування на зміну кон'юнктури світового та вітчизняного ринків. Підвищення ж конкурентоспроможності на зовнішніх ринках є процесом постійних змін, що провокує періодичні протидії. Тому він вимагає управління, в тому числі й стратегічного. Оскільки зміни стосуються всіх основних складових організації, зокрема структури кадрів, зайнятості, кваліфікації, технології, обладнання, про-

дукції, ринків збуту, то важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємства є формування стратегії конкурентоспроможності з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Література

Азоев, Г. (1996). *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. Москва: Центр экономики и маркетинга.

Алексеев, С. Б. (2004). Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Збірник наукових праць ДНУ*, 191, 614—619.

Балабанова, Л. В. (2006). *Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств*. Київ: ВД «Професіонал».

Борисюк, І. О., Єрьоменко, А. В. (2012). Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць НАУ*, 33, 182-190.

Денисенко, М. П., Панченко, В. А., Шапоренко, О. І., & Федорак, В. І. (2020). *Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. К.: Видавничий дім «Кондор».

Зав'ялов, П. С. (2001). *Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах*. Москва: Инфра-М.

Карпенко, Є. М. (2000). Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий. *Регіональні перспективи*, 2—3, 256—259.

Кобиляцький, Л. С. (2003). *Управління конкурентоспроможністю* Київ: Зовнішня торгівля.

Козак, Ю., Сукач, О., & Бурлаченко, Д. (Ред.) (2020). *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*. Київ: Центр навчальної літератури.

Кузьмін, О. Є. (2005). *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства*. Львів: Компакт-ЛВ.

Макаренко, М. В. (2011). Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 1, 126—135.

Покропивний, С. Ф. (2002). *Економіка підприємства*. Київ: КНЕУ.

Портер, М. (2016). *Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран*. Москва: Альпина Паблишер.

Саричев, Д. О. (2012). Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 30, 136-143. Взято з [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_\(136-143\).pdf;jsessionid=F4C4E3BD1EC6F982D502FD644A44316C?sequence=1](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_(136-143).pdf;jsessionid=F4C4E3BD1EC6F982D502FD644A44316C?sequence=1).

Сопільник, О. В. (2002). *Технологія прийняття управлінських рішень*. Дніпропетровськ: РВВДНУ.

Фатхутдинов, Р. А. (2004). *Управление конкурентоспособностью организации*. М.: Эксмо.