

***Ареф'єва О.В.***

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

***Бабич С. М.***

*Кандидат економічних наук., доцент кафедри економіки та менеджменту  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ**

Трансформаційні процеси, які відбуваються на всіх рівнях економіки та її просторі, що вимагає постійного моніторингу основних складових які визначають конкурентні позиції підприємств на ринку. Розгортання інформаційного суспільства обумовлює впровадження інформаційних потоків із високою швидкістю обміну інформації та необхідністю вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі. Це можливо на новому технологічному підґрунті, яке характеризується застосуванням цифрових технологій та електронного бізнесу, що змінює стратегічні переваги підприємства, товару, послуги в просторі і часі. Формування управлінських рішень заснованих на інноваційних процесах дозволяє створити локальний інформаційний простір підприємства заснованого на комунікаціях із простором ринкового середовища і впроваджувати переваги інформаційних технологій, оскільки в ньому акумулюються інвестиційні потоки, накопичуються людські та фінансові ресурси.

Цифровий економічний простір є частиною цифрової економіки, яка є потенціалом розвитку багатьох країн і відкриває значні можливості для створення і розвитку бізнесу, створює нові продукти, формує нові потреби. Це можливо завдяки змінам у формуванні потреби, яка не вимагає матеріального підкріплення на першому етапі прийняття рішення споживача при задоволенні власної потреби, що змінює сутність і технологічне наповнення бізнес-моделі підприємств, в тому числі віртуальних і мережевих структур.

Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. У класичному розумінні поняття “цифрова економіка” означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові

(електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси [ 4 ]. Саме зміни, які відбуваються у сфері матеріального виробництва обумовлені удосконаленням виявлення потенційних споживачів з використанням переваг інформаційних технологій, що змінює структуру організації ринку, що впливає на появу нових робочих місць. Здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства стикається із викликами, які полягають у швидкому руху інформації і зміні уподобань споживачів, можливість появи товарів-субститутів із нульовими запасами готової продукції та іншими, що не дозволяє підприємствам із довгим виробничо-фінансовим циклом підтримувати необхідний для розвитку рівень рентабельності та залучати із зовнішніх джерел необхідні кошти.

Цифрова економіка, як зазначає С.М. Веретюк, є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства. Поняття «цифрова економіка», «економіка знань», «інформаційне суспільство» формують нову економічну систему, яка замінює індустріальну парадигму. Ця економічна модель надає можливість реалізації висококонкурентної продукції з високою доданою вартістю, створення робочих місць нової якості, пошук ефективних рішень соціальних, культурних та екологічних завдань. Розвинені країни приділяють велику увагу щодо гармонійного розвитку системоутворювальних елементів цифрової економіки, інформаційного суспільства та економіки знань [1, с. 52]. Впровадження інформаційних технологій має прямий вплив на структуру суспільства за фаховими і компетентністними ознаками, іншою соціокультурною взаємодією заснованою на вільному доступі до нових знань і технологій їхнього обміну.

Розвиток цифрової економіки в Україні стикається з великими труднощами, серед яких: нестача фахівців; перманентна проблема з використанням нелегального і піратського програмного забезпечення; порушення авторських прав та інтелектуальної власності; повільне впровадження в життя нових інформаційних і фінансових технологій; повільна реакція держави па нові перетворення в економіці з використанням ІТ в правовій площині; нівелювання ціни цифрового продукту та інтелектуальної власності в цілому; відсутність орієнтації виробників ПЗ і інших видів економічної діяльності, суб'єкти яких створюють цифровий продукт, на внутрішній ринок у зв'язку з високим рівнем піратства інтелектуальної власності; погіршення іміджу держави з боку провідних економічно розвинених країн; ігнорування локалізації під український ринок провідних виробників ПЗ [ 5, с. 71]. Для традиційних учасників ринку праці в теперішній час важко отримати підготовленого фахівця, оскільки сам ринок змінюється і

характеризується певною глобалізацією і інтерналізацією, що вимагає від осіб, які приймають рішення враховувати особливості робітників і використовувати крос-культурний менеджмент.

Ієрархічність цифрової економіки і економічного простору дозволяє встановити та впорядкувати його складові та елементи (рис. 1), окреслюють перспективи змін параметрів їх розвитку за певні проміжки часу (доба, тиждень, декада, місяць тощо) та стимулює появу нових моделей ведення бізнесу використовуючи переваги дистанційності, створення нових конкурентних переваг через впровадження стратегічних альтернатив. Разом з тим, при формуванні економічного простору може бути використаний системний, ситуаційний, ресурсний, інформаційний, функціональний підхід в управлінні процесам та ґрунтується на обраному складі методів і механізмів.



Рис. 1 Складові та елементи економічного простору

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися у лоні клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними

функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентостійкість й довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки [ 11, с. 120]. Формування стратегій підприємств, які функціонують у цифровій економіці вимагає розробку сценаріїв, які побудовані на модульних принципах та здатні досить швидко впроваджуватись у діяльність, створюючи запас фінансової міцності. Зміна моделі поведінки на ринку ґрунтується на можливості вибору бізнес-моделі самого підприємства і стратегічних напрямів бізнесу.

Інформаційний підхід визначення економічного простору ґрунтується на інформаційній складовій економічного процесу, де простір формується інформаційними потоками, трансакціями у формі обміну інформацією і входженням в загальний інформаційний потік. Прихильники цього підходу вважають, що економічні агенти обмінюючись сигналами в процесі пошуку інформації, необхідної для здійснення ними своєї діяльності, встановлюють взаємозв'язок, який і складає в результаті економічний простір [ 7]. Отже, інформаційний підхід за своєю суттю суперечить територіальному підходу, оскільки обмін інформацією в сучасному світі не пов'язаний з територіальними, державними або географічними кордонами.

Так, притаманна просторовому устрою динамічність, за визначенням Габрель М. М., характеризує зміни станів елементів зв'язків і відношень у часі і пов'язана з існуючими у просторової системи можливостями щодо зміни власних параметрів і стану в певний проміжок часу з метою проходження етапів розвитку: зародження, формування, розвитку, трансформації, занепаду і т.п. Таким чином, динамічність просторово-економічної системи лежить в площині її постійного вдосконалення і відбувається в умовах її відносної незмінності, збереження власної структури, сталого функціонування в межах певного часового періоду та здатності залишатися незмінною та стійкою по відношенню до зовнішнього тиску без необхідності переходу в новий інший статичний стан. Тим самим, стійкість регіональної просторово-економічної системи є необхідністю і можливістю збереження статичного стану розвитку в межах певного часового проміжку в умовах прямого екзогенного впливу [ 2].

Для забезпечення вказаних вимог запропоновано модель визначення здатності підприємства до функціонування в цифровому економічному просторі (рис. 2), що включає п'ять змістовних етапів встановлення основних характеристик підприємства за ресурсним, системним підходами в управлінні, що дозволило через потенціали (фінансовий, трудовий, виробничий, організаційний) встановити можливість впровадження стратегії інноваційно-технологічного прориву на засадах цифрової економіки з урахуванням ринкової

кон'юнктури і приводити кваліфікацію працівників у відповідність до вимог нової економіки. Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу [ 9, с. 41–42], що обирає менеджмент підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то можна сказати, що вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом. Структура стратегічного набору підприємства визначає зміст та логіку стратегії підприємства. Стратегія розробляється у формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності. В умовах цифрової економіки розуміння і підхід до конкуренції значно змінюється, оскільки відбувається інтенсивність використання цифрових технологій та електронізація (цифровізація) процесів здійснення придбання товару (отримання послуги в інтернет-банку), вчасне отримання наявних в Інтернеті пропозицій, можливість швидкого співставлення необхідних характеристик, тому саме швидке реагування на появу товару-конкурента змінює і стратегічний портфель суб'єкту господарювання.

Особливості здійснення стратегічних впливів при управлінні конкурентоспроможністю підприємств в цифровому економічному просторі полягають ще у необхідності забезпечення різного роду сервісами, здатними посилити конкурентну позицію товару, зміна знань і компетенцій дозволяє формувати нові професії, або існуючі із новим змістовним наповненням, тобто змінюється характер праці і її стимулювання. Вже технологія вивчення попиту відбувається без людини, а здійснюється он-лайн через певні запити.

За висновками Гриценка А.А., «теоретичною основою розуміння всезагальної праці є концепція спільно-розділеної діяльності». На його думку, розвиток відносин роздільності втілюється в поділі праці, приватної власності та інститутах ринку, а відносин спільності в кооперації й усупільненні праці, суспільної власності та інститутах держави. За умов виникнення питання про внесок окремого індивіда в цей всезагальний результат, його потрібно вирішувати не на принципах приватної власності на інтелектуальний продукт, а на принципах всезагальної власності як історичної форми спільно-розділеної власності, в якій приватна власність є лише однією зі складових складнішої системи відносин присвоєння [8, с. 6]. Інтернаціоналізація ринку праці в цифровій економіці створює загрози для ринку праці конкретної країни, оскільки податки платяться за місцем роботи. Розвиток аутсорсингу має великий вплив на ринок праці і тип навичок, необхідних в економіці й суспільстві.



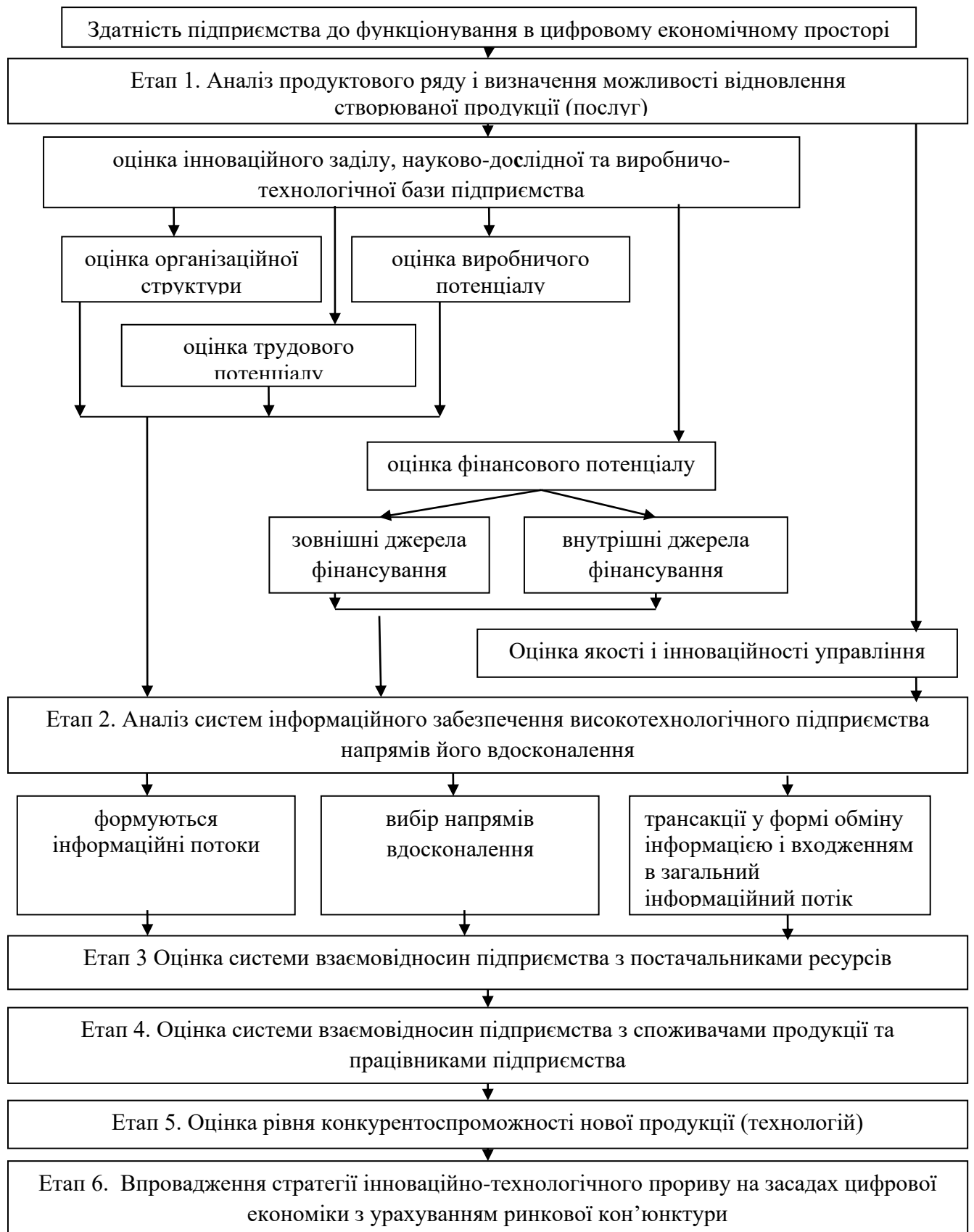


Рис. 2. Модель визначення здатності підприємства до функціонування в цифровому економічному просторі

Розроблено авторами на підставі: 6, 10.

Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без кількісної оцінки вся робота з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності має необґрунтований, стихійний характер. Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції. Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається, в основному, завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність продукції, як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств [3, с. 173-174]. Поширення цифрових технологій вимагають креативних рішень, а горизонт формування стратегій скорочується.

Група стратегій яка стосується радикальних змін передбачає докорінні перетворення на підприємстві з точки зору стратегічного розвитку. Використання таких стратегій є доцільним для підприємств, які не досягли значного успіху внаслідок стратегічної невизначеності або вибору помилкової стратегії, або неефективної її реалізації, й ніякі локальні зміни не в змозі забезпечити бажаних результатів і суттєво змінити ситуацію [12, с.212]. У такому випадку підприємствам слід визначити або створити свої конкурентні переваги, що відповідають їх можливостям та потребам ринку й стануть підґрунтям до реалізації відповідних стратегій. Якщо такі заходи не забезпечують бажаних результатів, яких можна досягти, змінивши напрям діяльності або доповнивши його суміжними видами — доцільним є використання відповідних стратегій. У разі неможливості здійснити радикальні зміни своїми силами підприємствам слід звернутися за допомогою ззовні до більш сильних конкурентів або виробників техніки з метою злиття з ними, якщо це вигідно й для останніх.

Розробка та впровадження плану трансформації підприємства відповідно до його візії, ціннісної пропозиції та бізнес-моделі. Прорив, як динамічний процес, включає одночасові і постійні зміни. Оновлення має охопити всі сфери – можливості, потужності, розподіл, продукцію, персонал, політику, процедури, методи, системи, процеси, ринки, споживачів, постачальників і партнерів та об'єднати їх, що є найважливішим завданням [10, с. 25]. Процес формування стратегії інноваційно-технологічного прориву підприємства передбачає здійснення низки різноманітних розрахунків, в результаті чого визначаються:

конкретні види продукції для певного споживчого призначення (в тому числі принципово нова, покращена і традиційна продукція); необхідні продуктивні та технологічні нововведення; види і вартість власних НДДКР; патентів, що залучаються; ліцензій; ноу-хау; дослідних зразків тощо.

При обґрунтуванні доцільності впровадження стратегії інноваційно-технологічного прориву розглядаються попередні результати діяльності підприємства, а саме: рівень розвитку потенціалу підприємства та ефективності його використання; взаємодія підприємства з конкурентами, постачальниками і споживачами; методи розробки стратегії та інші чинники [ 6, с. 105]. Наповнення новими компетенціями всіх учасників виробничо-комерційного процесу створює іншу систему уподобань при виборі товарів, послуг, місця і змісту праці, наповнює якісними характеристиками комфорту і динаміки часу, що використовується на одну операцію в системі прийняття рішень. Це також вимагає переосмислення в системі оподаткування учасників цифрової економіки, яка має стимулювати створення віртуальних компаній обґрунтувавши іншу базу оподаткування, можливо не використовувати в даній сфері податок на додану вартість, оскільки інтелектуальний труд важко піддається оцінюванню в даному контексті.

Таким чином, радикальні зміни, які відбуваються при управлінні конкурентоспроможністю підприємства в цифровому просторі характеризується якісно новим наповненням компетенцій менеджерів і робітників підприємства, необхідністю формування інноваційно-цифрового потенціалу, здатного підтримувати створення конкурентних переваг на ринку.

Список використаних джерел:

1. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. №2 (42). С. 51-58.
2. Габрель М.М. Методологічні основи просторової організації містобудівних систем (на прикладі Карпатського регіону України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д.т.н. : спец. 05.23.20 / М. М. Габрель. – Київ, 2002. – 36 с.
3. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
4. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80?lang=ru>
5. Левчинський Д. Л., Каширнікова І. О., Кононова О. Є. Аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. – Економічний простір. – 2018. - № 139. – С. 66-76.
6. Островська, Г. Стратегія інноваційно-технологічного прориву в європейській економічній простір промислових підприємств на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу [Електронний ресурс] / Галина Островська // Соціально- економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 95-113. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ohjvip.pdf>



7. Песоцкий А.А. Теоретические подходы к определению понятия "экономическое пространство" / А.А. Песоцкий // Вопросы экономики и права. — 2015. — №82. — С. 41—44.

8. Степаненко С. В., Яковенко Л. І. Трансформація відносин власності в умовах формування постіндустріальної економіки. — Полтава: Скайтек, 2009. —187 с.

9. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. — К. : Вільямс, 2003. — 924 с.

10. Финкельштейн С. Стратегия прорыва. Как расти быстрее рынка / С. Финкельштейн, Ч. Харви, Т. Лотон. — К. : Companion Group, 2007. — 336 с.

11. Халімон Т. М. стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 10, частина 2 • 2016 – с. 117-120.

12. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.Ф. Чумак, Л.В. Гаркава // Бізнес Інформ. — 2013. — №1. — С. 212—215.