

4. Василенко В.О. Стратегічне управління : навчальний посібник [Текст] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – Вып. 56. – Т. 1. – С. 100-107.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / Виханский О.С. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
7. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
8. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономист, 2002. – 416 с.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов [Текст] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
10. Крынская Л.И. Системный подход к построению модели развития регионов / Л.И. Крынская // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 55. – Т. 3. – С. 96-101.
11. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало ; С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента. – СПб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
12. Мельник Л.Г. Экономика развития : монография [Текст] / Л.Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дело, 1994. – 680 с.
14. Мізюк Б. М. Стратегічне управління [Текст] / Мізюк Б.М. – Львів : Магнолія, 2007. – 392 с.
15. Нечепуренко М.Н. Проблемы економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. – 2006. – № 1(17). – С. 23-25.
16. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
17. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
18. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Портер Е.М. ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
19. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
20. Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.elobook.com>.
21. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/22372/>.
22. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
24. Шубравська О. Сталій економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36-42.

УДК 339.137.3:012

Баюра В.І.

*доцент кафедри економіки підприємства та маркетингу
Обласного комунального вищого навчального закладу
«Інститут підприємництва «Стратегія»*

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена вибору стратегії конкурентної поведінки підприємства в залежності від масштабу конкуренції і оптимального поєднання видів діяльності. Наведено методологію оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розставлено акценти з позиції різних методів оцінки. Показано вплив типу виробництва на конкурентні переваги підприємства. Визначено необхідність поєднання і комбінування різноманітного інструментарію і методології, корисних для підприємств галузі і ситуації їх зовнішнього оточення.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, стратегія, диференціація, фокусування.

Баюра В.И. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена выбору стратегии конкурентного поведения предприятия в зависимости от масштабов деятельности и оптимального сочетания видов деятельности. Приведена методология оценки конкурентоспособности предприятия. Расставлены акценты с позиции разных методов оценки. Показано влияние типа производства на конкурентные преимущества предприятия. Определена необходимость сочетания и комбинирования различного инструментария и методологии, полезных для предприятий отрасли и ситуации их внешнего окружения.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, стратегия, дифференциация, фокусирование.

Bayura V.I. WAYS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

The article is devoted to the choice of strategy of enterprise competitive behavior depending on the scale of competition and the optimal combination of activities. An assessment methodology competitiveness. Placed emphasis on the positions of various assessment methods. The influence of the type of production to competitive advantage. The necessity of combination and integration of different tools and methodologies that are useful for the industry situation and their external environment.

Keywords: competition, competitiveness, strategy, differentiation, focus.

Постановка проблеми. Підприємства, перебуваючи в умовах трансформації економіки, а значить функціонування на ринку в постійній конкурентній боротьбі з суперниками, потребують оптимізації організаційно-економічного механізму, виявлення впливу конкурентного середовища на конкуренто-

спроможність, її оцінки з урахуванням змін у цьому середовищі, удосконалення стратегії конкурентної поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щорічно публікується значна кількість наукових робіт в даній галузі. Різноманітність публікацій, застосован-

ня в них різного понятійного апарату, методів дослідження свідчать про складність даного питання, яке розглядалося такими дослідниками, як А.О. Блінов, А. Брандербурґер, Ф. Вірсема, Н.Л. Зайцев, В.Я. Захаров, П.С. Зав'ялов, О. Кенічі, М.В. Маракулін, М.Г. Миронов, Б. Нейлбафф, М. Портер, М. Трейсі, Р.А. Фатхутдинов, К. Чан.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування необхідності розробки стратегії конкурентної поведінки як комплексу довгострокових заходів, спрямованих на укріплення життєздатності і міцності підприємства по відношенню до конкурентів.

Виклад основного матеріалу. Механізм функціонування ринку базується на конкуренції, яка надає економіці динаміку, створює їй умови ефективного функціонування, постійного оновлення і удосконалення. Конкуренція виступає рушійною силою розвитку суспільства, основним інструментом економії ресурсів, підвищення якості продуктів і рівня життя населення. Вона реалізується у формі взаємодії і боротьби між суб'єктами господарювання за оптимальне використання капіталу і сприяє формуванню народногосподарських пропорцій в економіці.

Сутність конкуренції полягає в покращенні чи збереженні позицій підприємства на ринку, що досягається завдяки відмінності продуктів, що поставляються підприємством, від аналогічних продуктів підприємств-конкурентів і по відповідності потребам споживачів, і по витратах на їх задоволення.

Поточна конкурентоспроможність підприємства пов'язана з конкурентоспроможністю пропозиції на ринку, яка включає сам товар, його ціну і супутні послуги, тобто все те, що визначає корисність придбання для споживача. При цьому маємо на увазі інтегральну конкурентоспроможність усього асортиментного ряду підприємства.

Довгострокова конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю його потенціалу, тобто всіх його ресурсів: матеріальних, фінансових, кадрових, техніко-технологічних, інформаційних, інтелектуальних, управлінських тощо. Наявність ресурсів дозволяє підприємству тривалий час забезпечувати конкурентоспроможність пропозиції.

В умовах конкуренції ресурсну базу слід підтримувати у стані, актуальному умовам ринку. Ефективне використання ресурсів підприємства визначається конкурентоспроможністю його менеджменту, значення якого має прояв в умовах динамічного зовнішнього середовища і активної конкурентної протидії.

Конкурентоспроможність менеджменту визначається порівняльною характеристикою якості менеджменту на підприємстві і у конкурентів, відмінностей у кваліфікації, мотивації, організації управління. Оцінка конкурентоспроможності менеджменту ускладнена, оскільки результати роботи кожного менеджера інтегруються у загальний результат, який проявляється в деяких запізненнях.

Сполучною ланкою різних аспектів конкурентоспроможності виступає конкурентоспроможність підприємницької ідеї, яка включає уявлення про товар, спосіб задоволення потреб споживачів, підтримку і розвиток потенціалу, управління підприємством. Перелічені складові є унікальними для кожного підприємства, а їх оптимальне поєднання визначає конкурентоспроможність підприємницької ідеї.

Конкурентоспроможність підприємства полягає в його конкурентних перевагах по відношенню до інших підприємств. При цьому конкурентоспроможність не є визначальною якістю підприємства, адже може бути оцінена лише по відношенню до під-

приємств однієї галузі, що випускають аналогічну продукцію. Тому перед підприємством постійно виникають проблеми оптимізації організаційно-економічного механізму, виявлення впливу конкурентного середовища на конкурентоспроможність і її оцінки з урахуванням змін у цьому середовищі.

Конкурентні переваги одного підприємства над іншими можуть бути оцінені у випадку, коли підприємства задовольняють ідентичні потреби споживачів, що відносяться до споріднених сегментів ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує застосування певної методології.

Так, оцінка з позиції порівняльних переваг застосовується у тому випадку, коли виробництво і реалізація продукції нашого підприємства потребує менших витрат, ніж виробництво і реалізація продукції конкурентів. Тобто наголос ставиться на низькі витрати. Даний підхід відрізняється простотою оцінки рівня конкурентоспроможності (див. табл. 1).

Таблиця 1

Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінки	Акцент
Порівняльні переваги	Низькі витрати
Рівновага	Внутрішні резерви
Ефективність конкуренції: – структурний підхід – функціональний підхід	Концентрація виробництва і капіталу Співвідношення ціни, витрат, прибутку
Якість	Якість продукції
Баланс сил	Співставлення параметрів випередження/відставання

Оцінка конкурентоспроможності підприємства з позиції рівноваги базується на положенні, що кожний фактор виробництва розглядається з однаковою і водночас максимальною продуктивністю, при цьому у підприємства відсутній додатковий прибуток, зумовлений дією якого-небудь фактора виробництва і немає стимулів для оптимізації використання того чи іншого фактора. Тут наголос ставиться на фактори виробництва, не задіяні у повній мірі, що дає можливість визначення внутрішніх резервів підприємства.

Оцінюючи ефективність конкуренції, виділяють так званий структурний підхід, сутність якого полягає в організації великомасштабного ефективного виробництва, а основним критерієм конкурентоспроможності обирається концентрація виробництва і капіталу; і функціональний підхід, згідно з яким, оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі зіставлення економічних показників діяльності підприємства, тобто наголос ставиться на співвідношення ціни, витрат, прибутку тощо.

Оцінюючи якість продукції, зіставляють певні її параметри, що відображують споживчі властивості. Наголос ставиться саме на якість. Підприємство має можливість врахувати споживчі переваги при забезпеченні рівня конкурентоспроможності. Оскільки якість оцінюється певним набором параметрів, оцінка конкурентоспроможності базується на використанні параметричних індексів, що характеризують ступінь задоволення потреби в даному виді продукції.

Оцінюючи баланс сил, визначають показники, за якими підприємство випереджає чи відстає від конкурентів, тобто його сильні й слабкі сторони. Наголос ставиться на зіставленні параметрів випередження чи відставання.

В умовах конкурентного середовища, що динамічно розвивається, необхідно оцінювати конкуренто-

спроможність власного підприємства на фоні інших представників даного сектору ринку. Це дозволяє отримати інформацію про те, що приваблює споживача у продукції підприємства, і які переваги мають конкуренти.

Оцінка сприяє виявленню і удосконаленню тих моментів, які ведуть до зниження конкурентоспроможності. Тому таке оцінювання повинно стати складовою кожного підприємства, оскільки, не знаючи, що саме потрібно споживачам і які переваги мають конкуренти, не прагнучи виправити положення, що склалося, можна залишити ринок.

Якщо зовнішні конкурентні переваги в малій мірі залежать від самого підприємства, то внутрішні визначаються керівництвом підприємства і регулюються через систему його управління. До факторів, які визначають умови внутрішнього середовища і впливають на конкурентні переваги, відносимо інвестиційну, інноваційну, фінансову політику підприємства, управління персоналом, технології, асортиментну політику, організацію товароруку, цінову політику, організацію до- і післяпродажного обслуговування, управління інформаційними потоками. Вони слугують основою вибору стратегії позиціонування підприємства на обраних цільових сегментах, а ефективному їх використанню сприяє оптимізація організаційної структури управління підприємством.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується здійсненням цілеспрямованої діяльності зі встановлення, формування і підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності продукції на всіх етапах її життєвого циклу. Основні цілі, які переслідує підприємство, спрямовані на зменшення витрат, підвищення якості і стимулювання маркетингових зусиль.

Підприємство функціонує на ринку в постійній конкурентній боротьбі з суперниками. Стан конкурентного середовища і дії конкурентів впливають на його маркетингові рішення, плани і політику.

Конкуренція на ринку може виникнути між різними товарами, що задовольняють одну й ту саму потребу (так звана функціональна конкуренція). Якщо конкуренція виникає між товарами одного виду, які мають хоча б одну суттєву відмінність, маємо справу з так званою відновою конкуренцією. Конкуренція ж між товарами різних виробників, що мають практично однакові властивості, є предметною.

Перед тим як конкурентна поведінка набере вигляду оперативних процедур, ситуаційних реакцій і безпосередніх дій, вона моделюється на стратегічному рівні і постає у якості стратегії конкурентної поведінки. Під цим розуміємо взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів чи підходів, спрямованих на укріплення життєздатності і міцності підприємства по відношенню до конкурентів. Це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

Конкурентні стратегії спрямовані на зайняття стійких і вигідних позицій у галузі функціонування підприємства. Успіх і лідерство підприємства базуються на послідовній реалізації певної стратегії. Задача конкурентної стратегії підприємства полягає в тому, щоб віднайти таку позицію в галузі, яка дозволяє йому найкращим чином захистити себе від конкурентних сил і впливати на них з користю для себе.

Виходячи з розмірів підприємства, типу виробництва і асортиментної диференціації, воно обирає один із наступних напрямів підвищення своєї конкурентоспроможності.

Підприємству, що працює в умовах масового і крупносерійного виробництва, відповідає так звана

силова стратегія. Конкурентні переваги полягають у виробництві масової продукції з низькими витратами і за низькими цінами, за рахунок чого досягається значний запас конкурентоспроможності (див. табл. 2).

Таблиця 2

Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стратегія	Тип виробництва	Конкурентні переваги
Силова	Масове і крупносерійне виробництво	Виробництво масової продукції з низькими витратами і за низькими цінами
Нішева	Дрібносерійне виробництво	Високоякісні товари тим, кого не влаштує звичайна продукція
Поєднуюча	Одиничне виробництво	Індивідуалізація товару

Для підприємства дрібносерійного виробництва характерною є нішева стратегія, оскільки, спеціалізуючись на виробництві невеликих партій продукції для обмеженого кола споживачів, воно постачає свої високоякісні товари тим, кого не влаштує звичайна продукція. Такому підприємству слід ухилитися від прямої конкуренції і відшукувати власні ніші, тобто неприйнятні для провідних підприємств галузі сфери діяльності. Незайнята ніша може бути створена, виходячи з незадоволеної потреби різних груп споживачів, об'єднаних нею; концентрації на ключових для споживачів критеріях вибору і оцінки товару; орієнтації на залученні потенційних споживачів. Це дає змогу підвищити конкурентоспроможність більш слабкого у боротьбі з сильним суперником.

Підприємства масового і серійного типів виробництва не завжди в змозі задовольнити індивідуальні потреби споживача. Виробник одиничних товарів краще пристосований до задоволення незначних за обсягом разових замовлень конкретного споживача. Така поєднуюча стратегія є шляхом підвищення споживчої цінності не за рахунок надвисокої якості, а за рахунок індивідуалізації товару. Висока гнучкість підприємства одиничного типу виробництва дозволяє йому успішно конкурувати в галузі.

Обираючи масштаб конкуренції і оптимальне поєднання видів діяльності, підприємство задля отримання конкурентних переваг концентрується на лідерстві у витратах, диференціації товарів або фокусуванні на певному виді товару чи сегменті ринку.

Лідерство у витратах передбачає підвищення продуктивності підприємства, коли рівень цін на продукцію регулюється шляхом досягнення паритету з якістю, що сприймається більшістю сегментів ринку. Позиція низького рівня витрат захищає підприємство від конкурентів, оскільки воно здатне отримувати прибуток в умовах, коли конкуренти уже втратили таку можливість. При цьому потужні споживачі не можуть вплинути на ціноутворення і здатні лише застосувати свій вплив для зниження ціни до рівня менш ефективних конкурентів. Це ж саме відбувається стосовно потужних постачальників сировини.

Лідерство у витратах зводить високі бар'єри для вступу у галузь. Таким чином, створюються сприятливі умови для захисту підприємства, оскільки ринкові фактори діють у напрямі зменшення прибутку до того часу, поки не виведуть на нульовий рівень прибуток конкурентів і оскільки менш ефективні конкуренти перші страждають від конкурентного тиску.

Диференціація товарів теж захищає від конкуренції, створюючи лояльність споживачів до продукції і зменшуючи відчуженість до її ціни. Гострота проблеми витрат нівелюється зростанням чистого прибутку. Диференціація товарів сприяє створенню певного іміджу і дозволяє підвищити конкурентоспроможність за рахунок створення вхідних бар'єрів у вигляді лояльності споживачів, можливості позиціонування як лідера, відсторонення небезпечних конкурентів.

Імідж підприємства, що склався у кожного споживача, з яким воно взаємодіє, здійснює безпосередній вплив на характер їх взаємовідносин і, відповідно, на конкурентоспроможність даного підприємства. У той же час імідж формується в результаті оцінки відповідним споживачем конкурентних переваг підприємства, які здаються йому найбільш важливими, в умовах впливу на нього різних джерел інформації.

Фокусування на товарах чи сегментах ринку передбачає, що підприємство здатне переслідувати вузьку мету з більшою ефективністю, ніж конкуренти, що діють на більш широкому ринку. У результаті підприємство досягає диференціації за рахунок кращого задоволення цільових споживачів і зниження витрат.

Задля отримання конкурентних переваг підприємство під пильною увагою повинно тримати не лише себе як виробника, а й інших основних суб'єктів ринку – своїх клієнтів-споживачів, постачальників комплементарних товарів і конкурентів. У всіх них свої власні інтереси і цілі. Основна ж задача підприємства – добитися більш високих результатів у порівнянні з конкурентами. Вона реалізується як спосіб виділення всередині галузі, використовуючи свої відносно сильні сторони для кращого задоволення потреб споживачів.

При цьому налагодженість операційної діяльності підприємства повинна забезпечувати найкращі ціни в галузі. Таким чином, задача оптимізації конкурентних переваг полягає у підвищенні коефіцієнта корисної дії підприємства і зменшенні ціни для споживачів, тобто зростання прибутку повинно відбуватися не за рахунок збільшення цін, а за рахунок зменшення витрат.

Самі ж стосунки зі споживачами повинні набувати все більше довірчих відносин, побудованих на пристосуванні товарів підприємства до потреб конкретних сегментів ринку. Конкурентоспроможність буде підтримуватися чудовим обслуговуванням і задоволенням потреб навіть більше, ніж за низьких цін.

До цього ж значний наголос ставиться на перевазі товару, що особливо актуально і дієво на динамічних ринках. Конкурентні переваги підприємство отримує за рахунок більш швидкого, у порівнянні з конкурентами, впровадженні новинок. Підприємство фокусується на розвитку, інноваціях, дизайні, високих коефіцієнтах рентабельності в короткостроковому періоді.

Стосовно співробітництва з виробниками комплементарних товарів з метою збільшення прибутку слід враховувати, що у підсумку вони можуть перетворитися на конкурентів. Жоден із розглянутих чинників не може бути проігнорованим, в іншому випадку підприємство ризикує не отримати конкурентні переваги в повному обсязі.

Дані напрями підвищення конкурентоспроможності потребують різних ресурсів і організаційних умов. Крім того, для досягнення більшої ефективності потрібна прихильність даному напрямку на перспективу.

Висновки з проведеного дослідження. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Підсумовуючи дослідження основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна скласти висновок, що вибір стратегії конкурентної поведінки залежить від розмірів підприємства, типу виробництва, асортиментної диференціації, конкретних умов і можливостей підприємства. Для розробки повноцінної, ефективної, реально діючої конкурентної стратегії необхідно поєднувати і комбінувати різні інструменти і методи, корисні для конкретного підприємства і ситуації його зовнішнього оточення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А. Иванова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 298 с.
2. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина. – М. : ОмегаЛ, 2007. – 328 с.
3. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М. : Альфа Пресс, 2004. – 160 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина БизнесБукс, 2005. – 175 с.
5. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: ученик / Ю.Б. Рубин. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 584 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.