

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємства та чотири основні її рівня. Надано основні організаційні заходи, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства та аспекти її забезпечення. Проаналізовано складові ключових факторів успіху та сформульовано основні ринкові стратегії управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, ключові фактори успіху, стратегії підвищення конкурентоспроможності.*

E. A. BIELTJUKOV, N. O. BEZNOSHCHENKO

Odessa National Polytechnic University

## WAYS OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

*Abstract – The aim of the research – to find the basic factors of enterprise competitiveness providing with the purpose of development of modern mechanism of its increase.*

*Now there is very plenty of interpretations of enterprise competitiveness concept. Possibility of enterprise to compete at the certain commodity market directly depends from the competitiveness of commodity, and also from the aggregate of economic methods of enterprises activity management which have an influence on the results of competitive activity. Authentication of key factors of success – one of main priorities of development of the enterprise competitiveness increase management strategy. Authentication of key factors of success – one of main priorities of development of the enterprise competitiveness increase management strategy. The row of conceptual templates (matrices), which, on condition of their correct application, help companies to formulate market strategies of management of the enterprise competitiveness increase, are developed. Basic from them: penetration to the market, market development, product development, diversification, strategies of “negative” growth.*

*Thus, the basic ways of the enterprise competitiveness increase are a search of competitive edges and key factors of success and formulation, based of their analysis, certain market strategy which is directed on the increase of competitiveness in these terms.*

*Key words: competitiveness of enterprise, competitive edges, key factors of success, strategy of competitiveness increase.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні ринок перенасичений підприємствами, які створюють аналогічну продукцію, тому втримуються лише ті, які мають певні конкурентні переваги відносно інших. Тому, в сучасних умовах найважливішим завданням є формування конкурентних переваг на вітчизняних підприємствах задля утримання та закріплення своїх позицій на ринку. Це стає можливим, в першу чергу, при застосуванні основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробці ринкової стратегії її підвищення із застосуванням ключових факторів успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням конкурентоспроможності підприємства, в свій час, займались багато вчених, починаючи з робіт А. Сміта, Д. Рікардо, Дж.С. Мілля, К. Маркса, Ф. Еджоурта, К. Вікселя, Дж. Робінсон, Дж. Кейнса, Й. Шумпетера, А. Лернера та закінчуючи працями їх послідовників. Серед сучасних наукових підходів щодо визначення конкурентоспроможності промислових підприємств та підвищення її рівня слід виділити наукові праці Азоева Г.Л., Градова А.П., Гринчуцького В.І., Зав'ялова П.С., Макконнелла К., Маршалла А., Портера М., Райзберга Б.А., Спірідонова І.А., Фатхутдінова Р.А., Юданова А.Ю., Піддубної Л.І., Гетьман О.О., Шаповал В.М., Хамініч С., Немцова В.Д., Довгань Л.Є., Оберемчука І.О., Чубай В.М., Буркинського Б.В., Малецького Б. А., Федулової Л.І., Ковальова А.І., Яковлева А.І. та ін. Однак, незважаючи на велику кількість робіт, присвячених цій проблемі, єдиної системи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ще не знайдено. Величезна різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність у визначенні факторів впливу та методів підвищення конкурентоспроможності.

**Формулювання цілі статті.** Метою статті є пошук шляхів вирішення зазначених проблем, які мають бути спрямовані на визначення чинників забезпечення конкурентоспроможності з метою розробки сучасного механізму її підвищення.

**Виклад основного матеріалу.** Існує дуже велика кількість трактувань поняття конкурентоспроможності підприємства. Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з: ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг; масштабами розгляду конкурентоспроможності на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень); характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [1].

Проаналізувавши більшість визначень конкурентоспроможності підприємства, можна запропонувати наступне її тлумачення: **конкурентоспроможністю підприємства** є ступінь переваги підприємства у певних характеристиках відносно до інших підприємств даної галузі всередині країни та поза її межами й можливість утримання протягом тривалого періоду часу заданих конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, а також від сукупності економічних методів управління діяльністю підприємства, що мають вплив на результати конкурентної боротьби.

Р. Хейс, С. Уілрайт і Д. Кларк виділяють **чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:**

– керівництво підприємств **першого рівня** розглядає організацію управління як внутрішню нейтральну. Свою роль керівники бачать в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони впевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг;

– компанії **другого рівня конкурентоспроможності** прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, – технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.

– компанії **третього рівня конкурентоспроможності** досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

– компанії **четвертого рівня конкурентоспроможності** кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є “стратегічно важливими підприємствами” або “стратегічними підприємствами” [2].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять: забезпечення пріоритетності продукції; зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою врахування вимог споживача та його конкретних запитів; виявлення переваг товару порівняно із товарами-замінниками; виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти; вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів; виявлення й використання цінних факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; нові пріоритетні сфери використання продукції; диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів; вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту [3].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає аналіз фінансового становища; аналіз привабливості товарів та послуг на ринку; аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Конкурентні переваги показують, у яких областях підприємство досягло високих результатів, на відміну від конкурента. Також ці переваги дають змогу правильно виробити стратегію позиціонування товарів і послуг на ринку, обравши цільові ринкові сегменти і сконцентрувати там фінансові ресурси підприємства. М. Портер в основу своєї моделі конкурентних переваг організації покладає такі положення: економічна політика повинна базуватися на конкурентній стратегії; орієнтація на вітчизняних постачальників гарантує стійкіші переваги; міжнародна стратегія – невідмінна умова успіху в конкуренції; головною перевагою в конкуренції є стимул до інновацій; рівень економічного розвитку країни визначається її часткою у світовому господарстві, конкурентними перевагами і здатністю до їх розвитку та адаптивністю до змінних умов.

Аналіз конкурентних переваг за М. Портером (рис. 1) полягає в: аналізі історії успішних галузей; знаходженні позиції фірми у глобальному масштабі; визначенні стратегії фірми; визначенні ланцюга цінностей фірми; аналізі факторів утримання конкурентних переваг; аналізі детермінант конкурентних переваг країни; розробленні, обґрунтуванні та узгодженні заходів підвищення конкурентоспроможності країни, галузей, окремих фірм; контролі і мотивації досягнення результатів.

		Конкурентна перевага	
		Менші витрати	Диференціація
Сфери конкуренції	Загальна мета	Лідерство за рахунок економії на витратах	Диференціація якості товару
	Звужена мета	Концентрація на видатках	Фокусована диференціація

Рис. 1. Типові стратегії провідних фірм

Всі види діяльності М. Портер називає “ланцюгом (послідовністю) цінностей”, поділяючи їх на **основну діяльність**: поставки сировини, випуск продукції, збут, маркетинг і продаж, сервіс. До кожного з

перерахованих видів діяльності долучаються **допоміжні**: планування, фінансова діяльність, управління персоналом, розвиток технологій, постачання та ін. У сукупності основні і допоміжні види діяльності повинні забезпечити максимальне використання конкурентних переваг.

Підтримка рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно є більш прибутковим, ніж його ринкові конкуренти. Це означає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті немає нічого постійного і незмінного, оскільки керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т.ін. [4].

Ідентифікація ключових факторів успіху – один з головних пріоритетів розробки стратегії управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Вони можуть служити наріжними каменями побудови стратегії підвищення конкурентоспроможності, проте вони можуть мінятися від галузі до галузі. Зазвичай для галузі характерні три–чотири таких чинники, а з них один–два – найбільш важливі, і завданням аналізу є їх виділення. Перерахуємо типи ключових факторів успіху (КФУ) та їх складові (табл. 1).

Таблиця 1

## Ключові фактори успіху

Тип КФУ	Складова КФУ
1. Фактори, пов'язані з технологією	Компетентність в наукових дослідженнях (особливо в наукомістких галузях), здатність до інновацій у виробничих процесах, здатність до інновацій в продукції; роль експертів у певній технології
2. Фактори, пов'язані з виробництвом	Ефективність низьковитратного виробництва (економія на масштабі, ефект накопичення досвіду), якість виробництва, його розміщення, висока фондовіддача, що гарантує низькі витрати, забезпечення кваліфікованою робочою силою, висока продуктивність праці (особливо в трудомістких виробництвах); дешево проектування та технічне забезпечення; гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів
3. Фактори, пов'язані з розподілом	Потужна мережа дистриб'юторів/дилерів; можливість доходів у роздрібній торгівлі, власна торгова мережа компанії, швидка доставка
4. Фактори, пов'язані з маркетингом	Добре випробуваний, перевірений спосіб продажів; зручний, доступний сервіс і техобслуговування; точне задоволення купівельних запитів, широта діапазону товарів, комерційне мистецтво, привабливі дизайн і упаковка; гарантії покупцям
5. Фактори, пов'язані з кваліфікацією	Видатні таланти, “ноу-хау” в контролі якості, експерти в галузі проектування, експерти в галузі технології, здатність до точної і ясної реклами; здатність отримати в результаті розробки нові продукти у фазі НДДКР і швидко вивести їх на ринок
6. Фактори, пов'язані з можливостями організації	Першокласні інформаційні системи; здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови, компетентність в управлінні та наявність керуючих “ноу-хау”
7. Інші типи КФУ	Сприятливий імідж і репутація, усвідомлення себе, як лідера, зручне розташування, присмерне, ввічливе обслуговування, доступ до фінансового капіталу, патентний захист

Облік перерахованих факторів дає можливість розробки ефективної стратегії управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, заснованої на посиленні впливу позитивних і зниження впливу негативних факторів на діяльність будь-якої організації. Оскільки оцінка перспективності продуктів і ринків та конкурентних позицій компанії здійснюється в ході аналітичної фази, з урахуванням цього і визначається найбільш прийнятна стратегія управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. [5]

Можливо виділити такі групи стратегій: загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій. Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обгрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5–10 років). З погляду обгрунтування і розвитку конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, має сенс також **класифікація стратегій** виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом:

– корпоративна (загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії);

– ділова або конкурентна (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги);

– функціональна (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності);

– операційна (концентрується на стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість) [2].

Розроблено ряд концептуальних шаблонів (матриць), які, за умови їх правильного застосування, допомагають компаніям формулювати *ринкові стратегії управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства*:

1. Проникнення на ринок. Якщо існуючі ринки не повністю насичені продукцією і можна домогтися збільшення частки продажів на традиційних ринках, то нею може бути обрана стратегія “захоплення ринку”, іноді навіть шляхом витіснення з нього деяких (зазвичай найбільш слабких) конкурентів.

2. Розвиток ринку. Коли вся галузь розвивається досить швидко, виявляються нові ринки з недо-рогими та надійними каналами збуту, є ресурси і можливості розширити свої комерційні операції, є запас виробничих потужностей, то можлива реалізація стратегії “розвиток ринку”. Вона передбачає виведення традиційної продукції на нові ринки.

3. Розвиток продукту. Коли основні конкуренти фірми пропонують продукцію кращої якості за урівняною ціною, а галузь характеризується високими темпами розвитку і швидкими технологічними змінами, необхідною стає реалізація стратегії “розвиток продукту”. Ця стратегія передбачає збільшення обсягів продажів через поліпшення (модифікацію) своєї продукції.

4. Диверсифікація. Це така форма ринкової стратегії, коли компанія займається одночасно як новими продуктами, так і новими ринками, існують різні види диверсифікації: концентрична диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, збірна диверсифікація. Переваги “стратегії диверсифікованого зростання” полягають насамперед у тому, що комерційний ризик розподілений по різних галузях і видах діяльності, а це робить фірму менш залежною від непередбачуваності зовнішнього середовища.

5. Стратегії “негативного” зростання: “скорочення”, “відторгнення”, “ліквідації”.

Залежно від ситуації в галузі кожне підприємство вибирає ту чи іншу стратегію управління конкурентоспроможністю [5].

**Висновки.** Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності підприємства є пошук конкурентних переваг і ключових факторів успіху та формулювання, певної ринкової стратегії (із застосуванням спеціальних матриць), що направлена на підвищення конкурентоспроможності в заданих умовах.

### Література

1. Рибаківа О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / О. В. Рибаківа // Наук. вісн. Акад. муніципального управління. Економіка : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 7.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань [та ін.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 520 с.
3. Борисюк І. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Борисюк, А. В. Срьоменко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури (економічні науки) : [зб. наук. праць]. – К. : НАУ. – 2012. – № 33.
4. Башнянин Г. І. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку / Г. І. Башнянин, О. В. Паранчук // Наук. вісн. НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.1. – С. 125–128.
5. Харитоніва О. С. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. С. Харитоніва // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Діля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Діля. – 2012. – № 12 (183). – Ч. 1. – С. 318–322.

### References

1. Rybakova O. V. Konkurentsiya i konkurentospromozhnist' : ekonomichna sut' ta faktory pidvyshchennya / O. V. Rybakova // Nauk. visn. Akademiyi munitsypal'noho upravlinnya : [zb. nauk. prats']. Seriya “Ekonomika”. – 2009. – Vyp. 7.
2. Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriyemstva : navch. posibnyk / S. M. Klymenko, T. V. Omel'yanenko, D. O. Varaban' [ta in.]. – K. : Vyd-vo KNEU, 2008. – 520 s.
3. Borysyuk I. O. Osnovni napryamy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpriyemstva / I. O. Borysyuk, A. V. Yer'omenko // Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury (ekonomichni nauky) : [zb. nauk. prats']. – K. : NAU. – 2012. – № 33.
4. Bashnyanyn H. I. Osnovni napryamy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpriyemstva na zovnishn'omu rynku / H. I. Bashnyanyn, O. V. Paranchuk // Nauk. visn. NLTU Ukrayiny : zb. nauk.-tekh. prats'. – L. : RVV NLTU Ukrayiny. – 2010. – Vyp. 20.1. – S. 125–128.
5. Kharytonova O. S. Osnovni napryamy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpriyemstva / O. S. Kharytonova // Visn. Skhidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya. – Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalya. – 2012. – № 12 (183). – Ch. 1. – S. 318–322.

Надіслана/Written: 20.05.2013 р.

Надійшла/Received: 23.05.2013

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов