

УДК [339.137.2:005.3]:334.716-044.337

*І. М. Дашко,  
к. е. н., доцент кафедри обліку та менеджменту  
Криворізького факультету Запорізького національного університету*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ**

*I. M. Dashko,  
c. e. s., associate Professor of the Department of accounting and management,  
Zaporizhzhya National University, faculty of ZNU in Kryvyi Rih*

### **EFFICIENCY OF PRODUCTION OF SUGAR PROCESSING ENTERPRISES IN UKRAINE**

*Розглянуто поняття «конкурентоспроможність підприємства», що є багатоаспектною категорією і не охоплюється єдиним універсальним визначенням. Проаналізовані основні причини зниження конкурентоспроможності підприємств. Сформовано перелік факторів, що впливають на конкурентоспроможність промислових підприємств і які охарактеризовані за ознаками. Обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.*

*The concept of "enterprise competitiveness", which is a multidimensional category and is not covered by a single universal definition, is considered. The main reasons for the decrease in the competitiveness of enterprises are analyzed. The list of factors influencing the competitiveness of industrial enterprises and which are characterized by features are formed. The ways of increasing the competitiveness of industrial enterprises are substantiated.*

**Ключові слова:** Конкурентоспроможність; конкуренція; конкурентна боротьба; фактори; стратегія; продукція; ринок.

**Keywords:** Competitiveness; Competition; Competition; Factors; Strategy; Products; Market.

#### **Вступ**

В ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів, що характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку й зайняти провідне місце і втримати його якомога довше.

Проблема управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлена складністю самого підприємства як об'єкта управління, наявністю залежності конкурентоспроможності підприємства від умов зовнішнього середовища.

Конкуренція на ринку стає все жорсткіша, йде суперництво між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та реалізації продукції, за одержання найвищого прибутку та інших переваг. Ця конкуренція здійснюється різними методами і може виступати в різних формах, тому виникає необхідність у постійному пошуку нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Серед основних дослідників, слід відмітити Л.В. Балабанова [2], Г.С. Бондаренко [3], М. Портер [7] та ін. У своїх роботах учені намагалися максимально конкретизувати визначення поняття сутності «конкурентоспроможність», а також розробити методологію визначення його рівня на конкретних

підприємствах, але динамічна конкуренція на ринку промислових підприємств вимагає постійно освоювати нові технології виробництва, забезпечуючи нові якості, екологічну чистоту, безпеку споживання для всіх вікових категорій населення тощо. Ця особливість виробництва націлена на кінцевий результат, де кожний із покупців є експертом цього виду товарів промислових підприємств і дає йому свою оцінку, що змушує промислові підприємства постійно створювати пошук напрямів щодо підвищення конкурентоздатності підприємств.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є узагальнення поняття конкурентоспроможності підприємства, систематизація зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, визначення нових підходів та шляхів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатоаспектною категорією і не охоплюється єдиним універсальним визначенням. Так, конкурентоспроможність підприємства визначають:

- як економічну категорію, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі [1];
- спроможність підприємства здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку, що забезпечується вмілим використанням організаційно-управлінських, науково-технічних, виробничих, маркетингових та інших засобів ведення ефективної господарської діяльності;
- порівняльну перевагу даного підприємства по відношенню до інших підприємств усередині країни і за її межами;
- сукупність властивостей і характеристик бізнес-процесів підприємства, що дозволяють забезпечити ефективність його функціонування при будь-яких змінах зовнішнього і внутрішнього середовища, тощо.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає нагальною для сучасних підприємств, адже світова криза загострила важку ситуацію в конкурентній боротьбі підприємств. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення й аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництво унеможливорює розробку та впровадження стратегії існування та функціонування підприємства.

Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь-якому підприємству важко і неприємно змінювати наявну стратегію. Успіх породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз інформації, яка могла б змінити стратегію. Цікаво, що згідно з даними опитування групи керівників підприємств теоретично готові конкурувати на вітчизняному ринку 20 % підприємств, на світовому – 6 %. Практичні спроби мали ефективність не більше 50 %. Основними причинами невдач була відсутність оперативного реагування на зміни у «правилах гри» на ринку та передбачення ризику втрати обсягів діяльності на цьому ринку [6].

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств вважаються погіршення якості ресурсів (зниження кваліфікації кадрів, зростання витрат тощо); зменшення тиску з боку споживачів; старіння технологій; хибні цілі та завдання; втрата підприємством швидкої адаптації; ослаблення внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії.

Передумови формування стратегій та їх змін пов'язані з періодами розвитку економічних відносин. Кожне підприємство повинно постійно підтримувати на високому рівні свою конкурентоспроможність, щоб мати можливість, систематично аналізуючи макро- і мікроекономічну ситуацію на ринку, розширювати свої конкурентні позиції, що забезпечує тривале економічне зростання підприємства та його високий конкурентний статус [9].

Важливою конкурентною перевагою промислових підприємств є визначення ціни продукту, що випускається, адекватної купівельній спроможності населення. Вона повинна задовольняти споживачів і відповідати меті отримання прибутку підприємства. При встановленні ціни враховується характер конкуренції на ринку товарів, цінова політика конкурентів, рівень попиту на продукт, що випускається, витрати на його використання.

У вітчизняній і зарубіжній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги організації. Науковці залежно від своїх поглядів і області досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Узагальнення точок зору вчених дозволили сформулювати перелік факторів, що впливають на конкурентоспроможність промислових підприємств і класифікувати їх за ознаками [8]:

- фактори, що знижують конкурентоспроможність промислових підприємств або призводять до її втрати (зовнішні і внутрішні) (табл. 1);
- фактори, що сприяють конкурентоспроможності промислових підприємств (зовнішні і внутрішні).

**Таблиця 1.**  
**Фактори зниження конкурентоспроможності промислових підприємств [4]**

| Зовнішні фактори   |   |
|--|---|
| Науково-технічний прогрес:   | виникнення і/або високі темпи інновацій:<br>- у виробництві - технології, нові знаряддя і предмети праці;<br>- в товарі, його властивостях;<br>- в організації маркетингу.  |
| Державна політика:   | в економіці:<br>- загроза у вигляді відсутності підтримки в ціноутворенні, оподаткуванні, в інвестиційній діяльності підприємства;<br>в законодавчій сфері:<br>- несприятливі зміни в законодавстві;<br>- відсутність державної політики в сфері законотворчості; в соціальній сфері:<br>- збільшення рівня впливу соціальних вимог;<br>- збільшення соціальних стандартів.         |
| Інфраструктура ринку:  | - недосконалість або погіршення інфраструктури ринку  |
| Споживачі:   | - зміни потреб;<br>- зростання рівня вимог;<br>- погіршення рівня життя.  |
| Конкуренти:  | поведінка конкурентів на ринку:<br>- поява нових конкурентів із старим товаром;<br>- поява нових конкурентів із новим товаром;<br>- поява нових товарів у старих конкурентів; порушення антимонопольного законодавства:<br>- об'єднання, домовленість.  |
| Постачальники/партнери (сировини, енергії, устаткування, кваліфікованих кадрів): | - поведінка постачальників /партнерів;<br>- їх зникнення (недоступність);<br>- підвищення цін на їх продукцію, і в цілому їх диктат при дефіциті постачальників.  |
| Внутрішні фактори  |   |
| Маркетинг:   | - негнучка цінова політика, чи її погіршення;<br>- негнучка асортиментна політика;<br>- звуження асортименту товарів;<br>- погіршення ефективності роботи (руйнування) системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування та реклами;<br>- відсутність стабільності в інноваційній діяльності, її неефективність;<br>- відсутність (припинення) НІОКР, їх неефективність. |
| Виробництво:   | - значне збільшення зносу устаткування;<br>- старіння технології, знарядь і предметів праці.  |
| Фінансова і інвестиційна діяльність:   | - втрата фінансової стійкості;<br>- низька (погіршення) платоспроможність;<br>- слабка ділова активність;<br>- втрата інвестиційної привабливості.  |
| Кадри:   | - недосконала система мотивації праці;<br>- нездатність зберегти необхідний склад кваліфікованих кадрів;<br>- погіршення рівня корпоративної культури підприємства.   |
| Менеджмент:  | - неефективна система управління на підприємстві;<br>- необґрунтованість місії підприємства.  |
| Соціальна відповідальність:  | - відсутність або зниження (значне) соціальної відповідальності підприємства.   |

Для того, щоб визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності варто визначитись з тим, що це. За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [7]. Харченко Т.Б. під конкурентоспроможністю розуміє зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [10]. Л.В. Балабанова зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень

управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [2]. Інші науковці розглядають конкурентоспроможність як комплексне поняття, яке включає такі аспекти, як спроможність підприємства продавати конкурентну продукцію; вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності [3].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства, весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.д.

Під внутрішніми факторами розуміють: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця [5].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний плановірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [7].

Одним з напрямків підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств також може бути зміна моделей функціонування підприємства. Замість статичної, яка передбачає спеціалізацію і необхідність фокусування діяльності суб'єктів господарювання на одній із універсальних стратегій, – диференціювання продукту, мінімізації витрат, концентрації на певному сегменті, повинне розвиватися її динамічне втілення, яке проявляється в активності управління, в системі всіх видів технологічних і економічних взаємодій, адекватної змінам зовнішнього середовища. Це досягається за рахунок інтеграції процесів виготовлення, реалізації і управління різних підходів, способів і методик розвитку функціональних циклів, використання сучасних інформаційних технологій.

Ще одним напрямом підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств є забезпечення можливостей оперативного реагування системи управління підприємством або його частинами на виклики зовнішнього середовища, оптимального підлаштування під сучасні потреби ринку.

### **Висновки**

Отже, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайно важливим, вкрай необхідним і безумовно, нагальним завданням України. Щоб стати конкурентоспроможними підприємствам потрібні не тільки фінансові ресурси, але й передусім, політична воля. Насамперед, їм потрібно звільнитися від віджилих себе форм ведення господарської діяльності та змінити існуючу інституційну організацію виробництва. Прагнення до здобуття конкурентоспроможності демонструють не встановленням політичних зв'язків із владою та вибудовуванням на ринку перешкод для появи нових конкурентів, а, насамперед, використанням справді ринкових методів здобуття конкурентних переваг – активізацією інноваційної активності, оптимізацією системи управління та організації виробництва, тощо. У свою чергу, держава також має змінити систему стимулів і мотивацій, усунути перешкоди на шляху до розвитку конкурентного середовища, змінити правила, які обмежують і спрямовують економічну поведінку тощо.

Таким чином до заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

На основі вищесказаного можна сказати, що основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію або послуги, широке використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво промислового підприємства повинно простежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

### **Література.**

1. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий // Экономика: проблемы теории та практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С.614-619.
2. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. –

3. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Харків, 2001. – 19 с.
4. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : Монографія. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
5. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2 – С. 20-21.
6. Гудзь О.Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» / редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. – 2011. – Вип. 168. – Ч. 1 – С. 194-203.
7. Портер М. Международная конкуренция; пер. с англ. [Текст]; под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
8. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, Д. С. Лізягіна // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>.
9. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» – 2016. – Випуск 10. Частина 2. – С. 117-120.
10. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73.

#### References.

1. Alekseev, S.B. (2004), "Theoretical aspects of enterprise competitiveness", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky. Zbirnyk naukovykh prats*, issue 191: V 4 t., vol. II, pp.614-619.
2. Balabanova, L.V. and Krivenko, A.V. (2004), *Upravlenie konkurentosposobnost'ju predpriyatij na osnove marketinga* [Marketing competitiveness management of enterprises], DonGUJeT im. M. Tugan-Baranovskogo, Doneck, Ukraine, P. 147.
3. Bondarenko, H.S. (2001), "Management of the competitiveness of the motor transport enterprise", Ph.D. Thesis, 08.06.02 «Pidpryemnytstvo, menedzhment ta marketynh», Kharkiv, Ukraine, P. 19.
4. Bulakh, I. V. and Nadтока, T. B. (2010), *Otsinka konkurentosposobnosti pidpryiemstva sfery telekomunikatsii* [Assessment of competitiveness of the telecommunication enterprise], DRUK-INFO, Doneck, Ukraine, P. 244.
5. Haleliuk, M.M. (2008), "System of management of competitiveness of machine-building of the enterprise", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 20-21.
6. Hudz, O.Ye. and Stepasiuk, O.S. (2011), "Formation and mechanism of realization of strategy of management of competitiveness of agrarian enterprise", *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia «Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes»*, vol. 168, part. 1, pp. 194-203.
7. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaja konkurencija* [International competition], Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, Russia, P. 896.
8. Savytska, O. M. and Liziahina, D. S. (2017), "The background of the forming the strategy of marketing communications on the basis of a systematic approach of evaluation of competitiveness and enterprise resource support", *Efektivna ekonomika*, vol. 1 [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>
9. Khalimon, T.M. (2016), "Strategies for increasing the competitiveness of the enterprise", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, vol. 10, part 2, pp. 117-120.
10. Kharchenko, T.B. (2003), "Ensuring the competitiveness of enterprises as a means of market economy", *APE*, vol. 2, pp. 70-73.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2018 р.