

**Чумак Л. Ф.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-7881-8468

**e-mail:** larisa\_chumak@ukr.net

**Грушовець Ю. Б.**, магістрант кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

**Курило О. В.**, магістрант кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

## Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

*У статті розглянуто актуальність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Узагальнені та охарактеризовані етапи управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано чинники, що характеризують конкурентне середовище та конкурентоспроможність підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Висвітлені актуальні шляхи підвищення конкурентоспроможності з боку держави та підприємства. Визначено загальний напрямок підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Запропоновано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства; фактори впливу; показники конкурентоспроможності; конкурентні переваги; інноваційний розвиток.

**Chumak Larisa**, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economics and Organization of the Activity of Business Entities, Ukrainian Engineering Pedagogic Academy, Kharkiv, Ukraine

**Hrushovets Yuliia**, master student of Department of Economics and Organization of the Activity of Business Entities, Ukrainian Engineering Pedagogic Academy, Kharkiv, Ukraine

**Kurylo Oksana**, master student of Department of Economics and Organization of the Activity of Business Entities, Ukrainian Engineering Pedagogic Academy, Kharkiv, Ukraine

## Modern Ways of Increasing the Competitiveness of Domestic Enterprises

**Abstract. Introduction.** The current economic reality in the country is nowadays need of changes in the activities of business entities in the direction of achieving the requirements of European quality production, which forces companies to worry about competitiveness, its enhancement and management. The problem is complicated because some of the existing enterprises do not have the prospects of achieving a competitive position without global, fundamental changes (for example, reengineering), another part of enterprises needs significant innovations in material resources and technologies, and a very small percentage of enterprises have positive results in search of competitive advantages. Each company, from any part, needs a lot of investment to solve the problem of increasing its competitiveness.

**Purpose.** The purpose of the article is to summarize the stages of the process of managing the competitiveness, identifying relevant approaches to managing the competitiveness of domestic enterprises.

**Results.** The stages of enterprise competitiveness management are generalized and characterized. The factors characterizing the competitive environment and competitiveness of the enterprise, methods for assessing the competitiveness of the enterprise are analyzed. The current ways of increasing competitiveness of the state and enterprises are highlighted. The general direction of increasing competitiveness of domestic enterprises is determined. Measures to improve the competitiveness of the enterprise are proposed.

**Conclusions.** Increasing competitiveness requires an assessment of the possibilities and ways of integration into the European economy, the search for sources of solutions to internal market problems, scaling up and the search for reorganization tools, changing approaches to management, etc., that is, a change in the course for innovation development. For most domestic enterprises, the adoption of an innovative way of development and the solution of all problems associated with it, is possible only through investment, creating investment attractiveness. This requires additional research, analysis and definition of the implementation measures.

**Keywords:** competitiveness of the enterprise; factors of influence; indicators of competitiveness; competitive advantages; innovative development.

**JEL Classification:** D 200; D 290; D 510; F150; M110.

Стаття надійшла до редакції: 13.12.2018

Received: 13 December 2018

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна дійсність в країні гостро потребує змін у діяльності суб'єктів господарювання у напрямках досягнення вимог виробництва продукції європейської якості, що змушує підприємства турбуватись про конкурентоспроможність, її підвищення та управління нею. Проблема складна тому, що частина чинних підприємств не має перспектив досягти конкурентного стану без глобальних, принципових змін (наприклад, реінжинірингу), ще частина підприємств потребує значних інноваційних змін у матеріальних ресурсах та технологіях, зовсім незначна частка підприємств має позитивні результати у пошуках конкурентних переваг. Кожне підприємство, з будь-якої частини, потребує великих інвестицій для розв'язання проблеми підвищення своєї конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним питанням управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені дослідження таких вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Аптекаря, Я. Берсуцького, А. Градова, В. Заруби, Ю. Іванова, М. Круглова, Ж. Ламбена, Ю. Лисенка, Б. Оліна, В. Петренка, С. Позняк, М. Портера, В. Стівенсона, Р. Фатхутдінова, М. Чумаченка та інші. Вони зробили значний внесок у розробку основоположних проблем прийняття оптимального управлінського рішення [10].

Першим в науковий обіг поняття «конкурентоспроможність» ввів М. Портер: «конкурентоспроможність підприємства – порівняна перевага стосовно інших фірм» [7].

Як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, враховуючи нові актуальні вимоги зовнішнього середовища, до сьогодні пропонують визначення понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю», характеристик діяльності підприємства, які надають можливість формування конкурентних переваг, та самого процесу створення конкурентних переваг.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є узагальнення етапів процесу управління конкурентоспроможністю, визначення актуальних підходів до управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні сутність конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств приймає деяке інше розуміння чим, наприклад, десять років тому. Принципові зміни у зовнішньому середовищі, зміна політичного та економічного курсу країни висуває нові вимоги до існування на ринку, до організації господарчої діяльності. Інтегруватися в вже досить налагоджений європейський ринковий механізм вітчизняним підприємствам дуже складно і не всім можливо на даному етапі, враховуючі їх теперішній стан. Створення конкурентоспроможності в цих умовах

– шлях до виживання та досягнення економічної стійкості, що дозволить забезпечити розвиток (зростання прибутку, капіталу) і при цьому зберегти кредитоспроможність, платоспроможність в межах допустимого рівня ризиків [8; 9].

Тому, розуміння конкурентоспроможності спирається на освідомлення комплексності цілей, що спрямовані як на зовнішній ринок, так і на внутрішній, який, на жаль, втрачає споживчі властивості.

У загальному вигляді, етапи управління конкурентоспроможністю можна звести до трьох:

- аналіз конкурентного середовища;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності (у тому числі і розробка практичних заходів).

При аналізі конкурентного середовища, в першу чергу, визначаються чинники впливу, що характеризують конкурентну боротьбу та спроможні змінити її силу. Частіше за все їх класифікують за критерієм впливу: прямого та опосередкованого.

Чинники прямого впливу – це чинники, що характеризують фактори зовнішнього мікросередовища, до яких традиційно відносять споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактні аудиторії, крім того, чинна антимонопольна державна політика (табл. 1).

Чинники опосередкованого впливу – це чинники, що характеризують фактори зовнішнього макросередовища: загальна політична, економічна ситуація та умови господарчої діяльності суб'єктів господарювання, ресурси у широкому їх розумінні (у тому числі людські) – їх наявність, структура, потенціал, рівень екологізації та інноваційності підприємств, культурні традиції та цінності, що притаманні як окремим регіонам, та і країні в цілому (табл. 1).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства виконується, як правило, з використанням добре розроблених методів, що враховують життєвий цикл виробу, або сутність яких полягає у пошуку співвідношення ціни та якості, або експертних методів, що надають можливість оцінити конкурентоспроможність за допомогою балів, які встановлюються на основі наявних ресурсів і факторів, або, так званих, комплексних методів, де оцінка надається на підставі потенційної та поточної конкурентоспроможності [1-5].

При оцінці конкурентоспроможності підприємства, досліджують та аналізують такі фактори та значення показників: вартість бізнесу; ефективність організаційної структури; стан техніки, рівень впровадження інновацій; інноваційність технологій; кваліфікація виробничого та обслуговуючого персоналу; якість менеджменту та стратегічного управління; якість і масштаб інформаційного та ІТ забезпечення; показники застосування аутсорсингу; рівень впровадження економіки знань; інвестиційна привабливість та рівень залучення інвестицій; розмір

клієнтської бази та масштаб збутової мережі; своєчасність прийняття та впровадження умотивованість персоналу на підвищення якості реформування; тощо. продукції; ефективність конкурентної стратегії;

Таблиця 1 Чинники, що характеризують конкурентне середовище підприємства

Чинники прямого впливу	Чинники опосередкованого впливу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні характеристики ринку:</li> <li>- його тип і ємність;</li> <li>- тенденції змін;</li> <li>- насиченість;</li> <li>- рівень задоволення потреб;</li> <li>- середній попит на душу населення;</li> <li>- сезонна структура, тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна політика щодо експорту та імпорту;</li> <li>- рівень економічного розвитку країни;</li> <li>- державна економічна політика в країнах-експортерах і імпортерах товарів;</li> <li>- ефективність функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг;</li> <li>- рівень розвитку інфраструктури в країні;</li> <li>- розвиток науково-технологічного потенціалу;</li> <li>- державне регулювання наукових досліджень;</li> <li>- наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів;</li> <li>- амортизаційна податкова і фінансово-кредитна політика, включаючи різні державні та міждержавні дотації і субсидії;</li> <li>- участь в міжнародному поділі праці, розробці фінансуванні національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- система державного страхування;</li> <li>- митна політика і пов'язані з нею імпорتنі мита, квоти;</li> <li>- державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення;</li> <li>- правовий захист інтересів споживача;</li> <li>- державний нагляд і контроль за дотриманням: обов'язкових вимог стандартів, правил обов'язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль;</li> <li>- діяльність громадських і недержавних інститутів;</li> <li>- суспільні цінності (мовні та культурні традиції);</li> <li>- доходи, рівень освіти;</li> <li>- рівень міграції;</li> <li>- забруднення довкілля та вплив екологічних факторів тощо.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні характеристики конкурентів:</li> <li>- частка ринку основних конкурентів;</li> <li>- стратегія конкурентів;</li> <li>- ефективність програм маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування), тощо.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні характеристики споживачів:</li> <li>- ставлення до підприємства;</li> <li>- наміри споживачів;</li> <li>- мотивація споживачів;</li> <li>- сегментування ринку, тощо.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні характеристики постачальників:</li> <li>- якість товару;</li> <li>- умови постачання;</li> <li>- репутація;</li> <li>- оперативність;</li> <li>- рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>- можливість надання кредиту, тощо.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні характеристики посередників:</li> <li>- торговий потенціал;</li> <li>- репутація;</li> <li>- охоплення ринку, збутова мережа;</li> <li>- фінансова стабільність;</li> <li>- умови співпраці, тощо.</li> </ul>	

Джерело: узагальнено авторами;

Слід зазначити, що проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства не є проблемою тільки самого підприємства. Без створення відповідних умов та підтримки з боку держави отримати позитивного результату розв'язання проблеми неможливо. До актуальних шляхів, на державному рівні, для створення умов підвищення конкурентоспроможності можна віднести вдосконалення державного регулювання економіки, у тому числі – підтримка інноваційних процесів та створення інвестиційної привабливості, розв'язання проблем забезпечення економіки власними природними ресурсами та кваліфікованим персоналом різного рівня, впровадження та вдосконалення контролю за безпекою та якістю продукції, вдосконалення законодавчої бази щодо розвитку підприємництва, охорони власності, розв'язання інфраструктурних проблем (найбільш актуальне – дорожньо-транспортні).

В залежності від результатів оцінки конкурентоспроможності та аналізу конкурентного середовища,

визначають актуальні для конкретного підприємства шляхи формування, або підвищення конкурентоспроможності. До уваги беруть визначені конкурентні переваги підприємства, встановлені стратегічні цілі (бажані результати діяльності), стан та потенціал підприємства.

При оцінці конкурентоспроможності досить багато уваги приділяється визначенню конкурентоспроможності продукції підприємства. За результатами цієї оцінки можуть бути прийняті такі шляхи підвищення конкурентоспроможності виробу:

- оптимізація номенклатури, асортименту, структури матеріалів, сировини, напівфабрикатів, що використовують, а також, комплектуючі, запасні частини та ін.;

- оптимізація порядку проведення розробки та проектування продукції;

- зміна технології виробництва продукції, методів її випробування, системи контролю якості виробництва, збереження, пакування, доставки (транспортування, монтажу, підготовки до використання);

– зміна цінової політики: на продукцію (вироби, послуги), післяпродажного сервісу (обслуговування і ремонту), цін на запчастини;

– реорганізація системи просування продукції на ринку;

– вдосконалення або зміна структури, розміру інвестицій у розробку, виробництво, реалізацію продукції;

– зміна політики взаємовідносин з коопераційними постачальниками: структури, обсягів, цін на сировину та комплектуючі вироби, умов доставки зі складу обраних постачальників;

– зміна системи мотивації постачальників;

– зміна структури імпорту і номенклатури продукції, що імпортується.

До основних засобів підвищення конкурентоспроможності продукції відносяться: всебічна діагностика бажань і потреб споживачів, аналіз конкурентів, позиціонування продукції; обґрунтована рекламна політика для кожного життєвого циклу продукції; розробка нової або суттєве вдосконалення продукції, що виробляється; підвищення споживчих характеристик продукції; визначення та забезпечення переваг виробу у порівнянні з його заміниками; розробка та прийняття ефективних рішень на базі отриманих результатів аналізу продукції конкурентів; модернізація інструментів та обладнання; визначення можливих напрямків модифікацій продукту; розробка системи всебічного зниження витрат; розробка і використання діючих цінових засобів підвищення конкурентоспроможності продукції; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу; вдосконалення або адаптація продукції для роботи в різних умовах; диференціація продукції; посилення впливу на існуючих та потенційних споживачів, тощо.

В сучасних умовах актуальними напрямами та шляхами підвищення конкурентоспроможності підприємств можна вважати розробку системи конкурентних стратегій, що базуються на прийнятті інноваційного шляху розвитку [6].

Інноваційний шлях розвитку підприємства передбачає комплексність: організація науково-дослідних робіт, сучасна новітня техніка та засоби, інноваційні технології та виробничий процес, нові товари та послуги, інноваційний підхід до управління інформаційними ресурсами з використанням відповідних інноваційних ІТ, зміна світогляду працівників на свою роль у виробництві продукції високої якості, інноваційні зміни системи менеджменту (перерозподіл пріоритетів та повноважень), інноваційні інструменти та засоби вивчення конкурентів.

При аналізі конкурентоспроможності підприємства аналізувались сильні та слабкі його сторони. Серед усіх сильних сторін обираються ті, які можуть конкурувати

з аналогічними сторонами конкурентів. Таким чином визначають конкурентні переваги. Безумовно, підприємство не може у якості конкурентних переваг заявляти всі сильні сторони, хоча б з позиції нераціональності розсіювання своїх зусиль та ресурсів.

Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства будується на існуючих або потенційних, перспективних конкурентних перевагах, що дозволяють випередити конкурентів у часі. Головними, безумовно, є переваги за витратами. Якщо підприємство зможе виключити дублювання у дослідженнях, оптимізувати управлінську структуру, використовувати власні альтернативні паливно-енергетичні ресурси та ін., воно зможе довгостроково утримувати конкурентні позиції. Якщо такий можливості немає, підприємству необхідно зосередитись на визначенні більш придатної для нього конкурентної переваги та розробляти систему заходів з її підтримки у часі.

Якщо підприємство ефективно впроваджує інновації в виробничий, управлінський процес, то це сприяє створенню стратегічних конкурентних переваг. Використання новітніх технологій, методів роботи, мотивації дозволяє підприємства досягти провідних позицій на ринку, але, це не завжди. Для утримання цих досягнень, безумовно, потрібен постійний пошук інновацій, вдосконалень, які слід постійно впроваджувати в діяльність підприємства. Це може гарантувати визнані стійкі позиції у ринковому середовищі. На сучасному етапі вже признано, що тільки інноваційний шлях економічного розвитку спроможній забезпечити конкурентоспроможність – оновлення системи на основі постійного, безперервного засвоєння нововведень: досягнень науково-технічного прогресу, інформаційно-інтелектуального потенціалу [6].

**Висновки.** Визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є актуальною потребою сучасності. Проблема ускладнюється тим, що підприємства опинились у колі питань, які потрібно вирішувати одночасно. Головне питання – підвищення конкурентоспроможності, а це тягне за собою низку інших потреб: оцінка можливостей та шляхів інтеграції у європейську економіку, пошук джерел розв'язання внутрішніх проблем ринку, оцінка масштабів та пошук інструментів реорганізації, зміна підходів до менеджменту та ін., тобто, зміна курсу на інноваційний розвиток. Для більшості вітчизняних підприємств прийняття інноваційного шляху розвитку та розв'язання всіх проблем, що з цим пов'язані, можливо тільки за допомогою інвестування, створення інвестиційної привабливості. Це потребує додаткових досліджень, аналізу та визначення системи заходів щодо реалізації.

#### Література:

1. Беляева С. В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект) [Текст] / С. В. Беляева, Т. Л. Зубко // Інноваційна економіка, 2013. – Т. 6. – С. 77-81.
2. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій [Текст] : монографія / І. В. Булах, Т. Д. Надтока; ДВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т». – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 583 с.
3. Воробієнко С. П. Оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг / С. П. Воробієнко // Зб. наук. пр. ОНАЗ ім. О. С. Попова. – Одеса, 2008. – С. 119-122.
4. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А. Е. Воронкова // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 133-137.
5. Голод І. Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг // Проблеми підвищення інфраструктури. – 2010. – № 26.
6. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
8. Чобіток В. І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 5(29). – С. 58-65.
9. Chobitok V. Forming Performance Assessment System of Risk Management in Railway Transport Companies / V.Chobitok, L.Chumak, T.Demianenko // International Journal of Engineering & Technology. – 2018. – 7 (4.3). – 404-408. DOI: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.3.19843>
10. Чумак Л. Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Ф. Чумак, Л. В. Гаркавая // Бизнес Информ. – 2013. – № 1. – С. 212-215.

#### References:

1. Bieliaieva, S. V. (2013). Methodology for determining the competitiveness of the enterprise (theoretical aspect). *Innovatsiina ekonomika*, 6, 77–81 [in Ukrainian].
2. Bulakh, I. V. & Nadтока, T. D. (2010). *Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva sfery telekomunikatsii* [Estimation of competitiveness of the enterprise in the field of telecommunications]. Donetsk: DVNZ «DonNTU» [in Ukrainian].
3. Vorobiienko, S. P. (2008). *Otsinka konkurentospromozhnosti telekomunikatsiinykh posluh*. Zb. nauk. pr. ONAZ im. O. S. Popova, Odessa, 119–122 [in Ukrainian].
4. Voronkova, A. E. (2009). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: mekhanizm upravlinnia ta diahnostryka. *Ekonomika promyslovosti*, 3, 133–137 [in Ukrainian].
5. Holod, I. Yu. (2010). Features of the formation of a competitive strategy of enterprises in the world market of tourist services. *Problemy pidvyshchennia infrastruktury*, 26. Retrieved from <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/450/438> [in Ukrainian].
6. Pozniak, C. V. (2015). Innovation as a factor in increasing the competitiveness of enterprises. *Efektivna ekonomika*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614> [in Ukrainian].
7. Porter, M. (2005). *Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslei y konkurentov* [Competitive strategy: An analysis of industries and competitors], Moscow: Alpyna Byznes Buks [in Russ.].
8. Chobitok, V. I. (2014). Concept of management of economic stability of enterprises. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriyemstvamy mashynobudivnoyi haluzi: problemy teoriiy ta praktyky*, 5(29), 58-65.
9. Chobitok, V., Chumak, L., Demianenko, T. & Us, Y. (2018). Forming Performance Assessment System of Risk Management in Railway Transport Companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3), 404-408. DOI: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.3.19843>.
10. Chumak, L. F. & Harkavaia, L. V. Osnovni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva, *Byznes Ynform*, 1, 212-215.

