

УДК 339.137.2:658.0

**Халімон Т. М.**  
*кандидат економічних наук,  
докторант кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій*

**Halimon T. M.**  
*PhD in Economics,  
PhD Student Department of Management  
State University of Telecommunications*

## СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS STRATEGIES

**Анотація.** У статті розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти розробки стратегії конкурентоспроможності підприємств, здійснено моніторинг наявних проблем у контексті реалій сучасної економічної науки та кризових процесів економічного простору, а також обґрунтовано методичні підходи до розробки стратегії конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, стратегії конкурентоспроможності, стратегічний набір.

**Постановка проблеми.** Особливості сучасних економічних відносин зумовили необхідність пошуку підприємствами інструментів активізації розвитку, які забезпечують їм високий рівень конкурентоспроможності. Одними з таких інструментів вважаються стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств, адже їх успішне стійке функціонування визначається конкурентною позицією на ринку. Конкурентоспроможність підприємства передбачає його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісних послуг чи продукції, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність свого функціонування. Це питання вважається актуальним нині, коли відбуваються докорінні зміни в царині економічних відносин, коли водночас необхідно враховувати вимоги ринку і економічні можливості підприємств та їх потенційних інвесторів. Важливість дослідження посилюється ще й тим, що на

конкурентні відносини впливають відкритість економіки та глобалізаційні процеси. Транснаціональні корпорації, виходячи на національні ринки, загострюють конкуренцію серед виробників на основі пропозиції якісної продукції, але одночасно спричиняють згортання діяльності підприємств, які не витримують конкуренції. Через те, що наявні трансформаційні процеси відчутно впливають на систему менеджменту підприємств, та для вирішення проблем стабільного функціонування підприємств на довгострокову перспективу необхідні теоретичні узагальнення, нові комплексні підходи та наукового обґрунтування щодо розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств за наявних викликів і запитів сьогодення. Сукупність відзначених обставин зумовлює актуальність теми нашої наукової розробки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Своє бачення та переконливі пропозиції щодо окремих аспектів формування стратегій підвищення конкурентоспро-

можності підприємств в різний час висловлювали багато вчених економічної науки, зокрема слід назвати таких, як І. Ансофф, О.В. Виноградова, А.В. Войчак, О.Є. Гудзь, І.А. Коломоєць, Ф. Котлер, П.А. Стецюк, А. Томпсон. Їх наукові розвідки сприяли осягненню суті проблем оцінки рівня та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Водночас варто відзначити, що нині фактично відсутня наукова дискусія щодо проблем формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств на клієнтоорієнтованій ціннісно-компетентісній інноваційній основі.

**Метою статті** є обґрунтування методичних підходів до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств на клієнтоорієнтованій ціннісно-компетентісній інноваційній основі за викликів сьогодення.

**Виклад основного матеріалу.** Основні риси конкурентних відносин формуються під впливом розширення інтеграції, глобалізації, індивідуалізації вимог, мінливості та диференціації переваг споживачів, підвищення ролі змагальної взаємодії підприємств [2]. Поведінка підприємств визначається конкурентним впливом: підприємство займає тільки ту нішу, яку вдається завоювати у боротьбі з конкурентами, посилюючи свої конкурентні позиції. Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції підприємств є їх конкурентоспроможність; від її рівня залежить успішність функціонування чи, навпаки, загроза функціонуванню.

В економічній літературі знаходимо шерег тлумачень поняття конкурентоспроможності. Наявні в наукових екскурсах визначення конкурентоспроможності зводять її до оцінки особливостей економічних відносин, що склалися на конкурентному ринку [6, с. 33], а також специфіки пропонованої продукції [5, с. 212–215], подібне визначення дано і в економічній енциклопедії. Так, Н.П. Ващекин, М.І. Делієв і А.Д. Урсул визначають конкурентоспроможність товару як його сукупну характеристику, яка дає змогу виявити переваги сукупності властивостей технічного рівня і якості продукції перед аналогічними виробами конкурентів [1, с. 131]. Цю думку розвиває П.С. Зав'ялов, стверджуючи, що конкурентоспроможність є концентрованим вираженням економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей, які реалізуються в товарах і послугах, успішно протистоять конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [3, с. 211]. Конкурентоспроможність підприємств на абстрактному рівні визначають і як набір переваг, використання яких підприємством дає йому можливість зайняти вигідну, змагальну позицію серед конкурентів.

Таким чином, конкурентоспроможність – це агрегована характеристика компетентностей, цінностей та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції.

Щоб забезпечити лідируючу позицію підприємства на ринку, нині важливим стратегічним завданням стає випередження конкурентів у розробці і освоєнні нових товарів, нової технології, нового дизайну, нового рівня витрат виробництва, нових цін, нововведень у системі розподілу і збуту.

У сучасних умовах тільки наявність робочої сили, капіталу та сировини вже практично не забезпечує конкурентоспроможність підприємства саме тому, що вони стали широкодоступними, а отже, отримати переваги за рахунок цих відмінностей вже неможливо. Підприємства України все менше виробляють продукції, оскільки вона не є конкурентоспроможною на ринку і не може бути реалізованою, і все більше її імпортують. Про це свідчать невітні

результати економічного розвитку нашої країни за останні роки. До того ж, порівнюючи енергоємність ВВП України з іншими країнами, констатуємо той факт, що енергоємність ВВП України в 3–5 разів перевищує показники розвинених країн [7, с. 48–57]. Нині спостерігаються такі основні тенденції розвитку підприємств: стабільність темпів економічного зростання; концентрація виробничих потужностей великих виробників разом зі збереженням значної кількості дрібних підприємств; посилення залежності від ринків сировини, паливно-енергетичних ресурсів; зростання фізичного та морального зносу виробничих засобів; вплив імпорту на посилення конкурентної боротьби за розширення сфер діяльності в умовах світогосподарських зв'язків; підвищення значущості інноваційно-інвестиційної активності; посилення вимог до якості продукції; індивідуалізація попиту споживачів.

Відзначені тенденції розвитку підприємств свідчать про брак у них чіткої стратегії підвищення конкурентоспроможності, відсутність цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та використання потенційних вигод, та про поступове зближення їхніх стратегій і перетворення конкуренції на змагання однакових способів досягнення стратегічних цілей в умовах змін відносного конкурентного балансу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Тому в здатності до більш швидкого, порівняно з конкурентами, стратегічного пристосування та стратегічної еластичності до змін конкурентного середовища полягають стійкі конкурентні переваги підприємств. А наявні відмінності між високими технологіями і низькими, між сферою виробництва та обслуговуванням зникають при такому стані економічного розвитку, коли всі галузі можуть використовувати передові технології та висококваліфікований персонал для досягнення високого рівня свого економічного розвитку.

У сучасній економіці чітко простежується перехід від використання порівняльних переваг, укладених за допомогою низьких витрат на робочу силу і природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на розвинутому інноваційному середовищі, нових організаційно-інституційних формах, унікальних товарах і технологіях, що постійно вимагають формування стратегії та розробки відповідних інструментів забезпечення конкурентоспроможності. Загальний підхід до розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку полягає в тому, що фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства і обґрунтовуються з точки зору клієнтоорієнтованості. Іншими словами, враховується перехід в конкурентній боротьбі від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу, природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенціях, цінностях, інноваціях, клієнтоорієнтованості.

Це передбачає вибір основної стратегії конкуренції, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Основною ознакою тут виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку через виявлення базових стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Сучасний вітчизняний внутрішній ринок має специфічні особливості, пов'язані з нерозвиненістю і «зауальованістю» товарно-грошових відносин. Однак українські підприємства вже мають справу з конкурентами з різних країн, а тому повинні знати і враховувати в цьому стані конкурентні можливості контрагентів. Крім того, з плином часу чинники, що раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємства, перетворюються на свою протилежність і починають негативно впливати

на конкурентні позиції, що передбачає зміни в акцентах використовуваних механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності, які закладаються у фундамент стратегій. При цьому вибрана стратегія підвищення конкурентоспроможності не може бути базовою протягом тривалого часу, тому що ситуація на конкурентному полі, що є цариною вип'ячення економічних інтересів суб'єктів ринку, постійно змінюється.

Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь-якому підприємству важко і непріємно 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.

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.

Концепція розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності спирається на теорію стратегічного управління і відображає понятійний апарат стосовно визначення понять, які характеризують стратегію; склад і структуру об'єктів і суб'єктів; принципи побудови стратегії; визначення підприємством призначення на цільовому ринку; ринкову позицію; конкурентних переваг; критерії прийняття рішень; досягнення стратегічних цілей. Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах конкуренції – це процес прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку.

За умови використання такого підходу стратегія підвищення конкурентоспроможності визначається з трьох позицій: як спосіб досягнення стратегічних цілей; як характеристика призначення і місії діяльності підприємств на ринку; як обраний напрям розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом. Вона є системою послідовних дій підприємства щодо досягнення їх стратегічних цілей. Складові стратегії включають стратегічні альтернативи розвитку, пріоритети фінансування, відповідальних виконавців. Реалізація такої стратегії потребує наявності стратегічних альтернатив з урахуванням особливостей функціонування підприємств на ринку.

Для обґрунтування набору стратегічних альтернатив, реалізація яких спрямована на збільшення частки продукції на ринку за рахунок інших підприємств, та обчислення прогнозованого вектора структури ринку доцільно використовувати ланцюги Маркова. З багатьох можливих стратегічних напрямів можна використати й такі, як зниження

ціни виробу, проведення рекламних акцій, оновлення та диференціація асортименту, підвищення якості продукції. Таким чином, виходячи з теорії споживчих переваг щодо оптимального вибору покупцем продукції двох різних підприємств, можна прогнозувати локальний результат з урахуванням зміни ринкових умов через застосування критеріїв максимуму (критерій песимізму А. Вайда) та мінімуму (критерій втрачених вигод Л. Саваже).

Одним з аспектів вибору стратегії та обґрунтування напрямів і програми її реалізації є ефективне використання впливу окремих чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Згідно з результатами опитування групи керівників підприємств ідентифікацію чинників, що забезпечують конкурентоспроможність, слід поділити на дві групи, а саме ринкові та інституційні. Оцінка чинників керівниками підприємств дала змогу визначити ті, що найбільше впливають на стратегічний розвиток підприємств. Серед ринкових чинників слід назвати внутрішній потенціал підприємства, запити споживачів, тиск постачальників сировини і матеріалів; серед інституційних – поведінку власників, дії банків-кредиторів, економічну політику уряду, стан конкуренції на цільовому ринку. До впливу ринкових чинників, які було обстежено, виробники пристосувалися і можуть знайти стратегічні альтернативи розвитку в умовах зміни конкурентного середовища. Більшість чинників інституційного напрямку, крім поведінки власників, скоріше перешкоджає розвитку підприємств, ніж сприяє йому, тому викликає необхідність змінювати або коригувати стратегію.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливим є визначення механізмів її підтримки на різних стадіях їх економічного розвитку, оскільки це пов'язано з шерегом проблем стосовно формування їхнього статусу в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів. Тобто, формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства.

Отже, стратегія як інструмент є комплексної моделі, як процес фактично формує принципи та правила, а як результат є певною логікою поведінки підприємства, що визначає напрями розвитку на основі альтернативи.

Результатами реалізації стратегій, а отже, і економіки на підприємствах, повинні стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а отже, і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження й екологізації діяльності.

Правильно обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія інновацій як певний стратегічний набір усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості. Цьому повинна служити чітка типологізація та детальна декомпозиція стратегії за різними складовими, яка демонструє її місце в структурі стратегічного набору підприємства та системі забезпечення його конкурентоспроможності, доступна і зрозуміла методика формування та верифікації її альтернатив і, нарешті, відбір серед них найбільш придатних, тобто адекватних, альтернатив для реалізації у складі збалансованого портфеля стратегій.

Саме стратегія призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій під час управління змінами. У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможності притаманні такі якості-ознаки, як взаємозв'язок і взаємодія всіх компонент системи; цілісність, узгодженість та синхронність у часі; узгодженість із місією та

цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів; багатоаспектність; оновлення відповідно до змін середовища.

Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу [4, 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.

При цьому її вибір повинен обумовлюватися такими конкретними чинниками, як, зокрема, умови і фактори зовнішнього середовища; сфера діяльності підприємства; номенклатура та асортимент продукції підприємства; тривалість життєвого циклу продуктів; наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу; можливість здійснення моніторингу науково-технічної інформації та ринку; відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній стратегії розвитку підприємства; прийнятність за рівнем ризику; можливості щодо реалізації стратегії. Ключовими серед них є ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), що наявні у

підприємства; інтелектуальна власність; бізнес-ланцюги; науково-технічний рівень розвитку підприємства; структура продукції за стадіями життєвого циклу підприємства; характеристики ринку.

**Висновки.** Підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно. 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. Вибір стратегій конкурентоспроможності доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір. Таким чином, обґрунтовані методичні підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності описують послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, підкреслюють клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентісну інноваційну спрямованість таких стратегій, заснованих на мінливих конкурентних перевагах.

#### Список використаних джерел:

1. Безопасность предпринимательской деятельности / [Н.П. Ващекин, М.И. Дзалиев, А.Д. Урсул]. – М. : Экономика, 2002. – 432 с.
2. 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.
3. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 365 с.
4. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. – К. : Вільямс, 2003. – 924 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – М. : Нижний Новгород ; Питер, 2003. – 324 с.
6. Чепурной И.И. Конкурентоспособность продовольственных товаров / И.И. Чепурной. – М. : Маркетинг, 2002. – 432 с.
7. Key\_world\_energy\_statistics – 2011. – Р. 48–57. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key\\_world\\_energy\\_stats](http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats).

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретико-методологические и практические аспекты разработки стратегии конкурентоспособности предприятий, осуществлен мониторинг существующих проблем в контексте реалий современной экономической науки и кризисных процессов экономического пространства, а также обоснованы методические подходы к разработке стратегии конкурентоспособности предприятий.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, стратегии конкурентоспособности, стратегический набор.

**Summary.** In the article the theoretical, methodological and practical aspects of developing competitive strategies of enterprises, conducted monitoring of existing problems in the context of the realities of modern economic science and economic crisis processes and it was suggested methodical approaches to strategy development competitiveness of enterprises.

**Key words:** competitiveness, competitive strategy, strategic set.