

3. *Небава М. І.* Тенденції розвитку малого бізнесу в умовах нового податкового кодексу // Економіка та управління підприємствами. — 2011. — № 15 — С. 87—89.

4. *Червінська О.С.* Вибір оптимальної системи оподаткування для малих підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — № 21.10. — С. 265—270.

5. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. — <http://www.dkrp.gov.ua>

6. Державна служба статистики України. — <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Статтю подано до редакції 17.03.12 р.

УДК 658.29

*Г. Є. Ямненко*, канд. екон. наук,  
старший викладач кафедри економіки підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто і проаналізовано фактори, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано класифікацію резервів потенціалу підприємства, що дозволяє на основі системного підходу розробити механізм підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** резерви, підвищення конкурентоспроможності, потенціал підприємства, адаптація до ринкових умов.

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрены и проанализированы факторы, которые способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Предложена классификация резервов потенциала предприятия, позволяющая на основе системного подхода разработать механизм повышения эффективности и конкурентоспособности современного предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** резервы, повышение конкурентоспособности, потенциал предприятия, адаптация к рыночным условиям.

**ABSTRACT.** The article discusses and analyzes the factors that contribute to improving competitiveness. The proposed classification of reserves potential of the company, which allows on the basis of a

systematic approach to develop a mechanism to increase efficiency and competitiveness of modern enterprises.

Keywords: reserves, raising competitiveness, potential businesses, adaptation to market conditions.

**Постановка проблеми.** У ринкових умовах діяльність будь-якого підприємства має сенс лише за умови досягнення економічних і соціальних результатів, в основі яких закладено забезпечення здатності до виживання, адаптації та нейтралізації загроз на основі впровадження механізмів інноваційного розвитку.

Зважаючи на нестабільну світову економічну ситуацію та недосконалість діяльності вітчизняних підприємств, сьогодні перед кожним суб'єктом господарювання виникає актуальне завдання внутрішнього аудиту, самооцінки і прогнозування діяльності з погляду не лише захисту економічної діяльності від проявів факторів різноманітного походження, а й використання можливостей потенціалу підприємства.

Проблеми конкурентоспроможності українських підприємств набувають специфічного характеру в період ринкової трансформації, коли значно прискорився темп зміни конкурентних умов. Висока конкурентоспроможність підприємства означає, що всі його ресурси використовуються продуктивніше, ніж конкурентами. За таких умов господарювання підприємство здатне зайняти стабільне місце на ринку товарів та послуг. Тому важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності підприємства є формування системи управління розвитком його потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика конкурентоспроможності достатньою мірою висвітлена в науковій літературі. Значний вклад у дослідження цих проблем внесли Ільїна О. [2], Клименко С.М. [7], Кожухов В.И. [3], Миронов М. Г. [4], Тришкина Н.А. [5], Уманців Ю. [6], Фатхутдинов Р.А. [8], Чайникова Л.Н. [9], Щербинин А.В. [10] та ін. Проте недостатньо досліджені проблеми формування і реалізації резервів конкурентоспроможності підприємств у зв'язку зі зміною ефективності їхньої діяльності та адаптації до мінливого середовища.

**Метою дослідження** є визначення та класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, що забезпечують збереження його позицій на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Життєздатність підприємства проявляється в його спроможності ефективно та всебічно вико-

ристовувати свій потенціал. Конкурентоспроможність підприємства більшістю дослідників розглядається як можливість ефективної господарської діяльності та її достатня прибутковість в умовах конкурентного ринку, а також постійний пошук та реалізація виявлених резервів конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів та впливу факторів зовнішнього середовища.

Проблема підвищення конкурентоспроможності від окремого виду продукції, бізнес-процесу до підприємства в цілому залежить від вирішення проблеми використання наявних резервів. Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств повинно базуватися на системному підході до цілеспрямованого пошуку всіх резервів, їх аналізу та можливості використання для розвитку.

Резерви — це невикористані можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Резерви відображають ступінь використання факторів у певних умовах конкретного підприємства і змінюються залежно від розвитку науки і техніки, удосконалення виробництва та управління [10, с. 9—10].

Під резервами розуміють невикористані в повному обсязі можливості підприємства, пов'язані зі скороченням витрат виробництва та забезпеченням діяльності на конкурентному ринку. Склад резервів може змінюватися: інновації, пов'язані з виробництвом продукції, організацією та управлінням підприємством обумовлюють виникнення нових видів резервів. Жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами у всіх сферах діяльності, але воно спроможне використати свої можливості на досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Наявність невикористаних можливостей виникає внаслідок появи нових можливостей виробництва та зміни ринкової ситуації у зв'язку з безперервним науково-технічним прогресом, що безпосередньо впливає на зростаючі вимоги до кваліфікації кадрів і освоєння нової техніки та технологій.

Резерви конкурентоспроможності як невикористані можливості пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого, з використанням факторів зовнішнього ринкового середовища. Останні включають резерви використання правил і норм, що встановлюються державою і резерви самих ринкових механізмів.

Ефективне функціонування підприємства полягає у всебічному використанні резервів конкурентоспроможності. Одним з

таких напрямів є реалізація організаційно-економічних резервів, зокрема вдосконалення організації виробництва, організаційної структури та системи управління на підприємствах, що не потребує значних капітальних витрат. Це вимагає систематичного та найбільш повного їх виявлення у процесі аудиту всієї діяльності підприємства, необхідності визначити величину цих резервів. Тобто, такий аналіз дозволить підприємству розробити стратегію та тактику діяльності з підвищення конкурентоспроможності.

З метою цілеспрямованого використання резервів для підвищення конкурентоспроможності пропонується їх поділити на дві групи: резерви, пов'язані із зовнішніми факторами конкурентоспроможності та резерви, пов'язані з невикористанням потенціалу підприємства [3, с. 7]. У реальній дійсності можливості підвищення конкурентоспроможності, закладені в зовнішніх і внутрішніх чинниках функціонування підприємств, реалізуються неоднаково і не повністю. Резерви, як невикористані можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства, виникають тому, що завжди є розрив у часі між виникненням конкретних науково-технічних досягнень та їх використанням у виробничій практиці. Проблема використання резервів — це проблема мобілізації можливостей, пов'язаних з максимальним використанням новітніх досягнень техніки і технологій, організації виробництва, світового досвіду в даній галузі [3, с. 11].

Проте, деякі вчені зазначають, що зазвичай кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності організацій-виробників розроблений і використовується не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні факторів виробництва, інший — вартість конкретних факторів виробництва в конкретній країні, третій — ефективність використання потенціалу, четвертий — ефективність виробничо-збутової діяльності, п'ятий — зусилля в сфері підвищення якості товарів і т.д. Недоліки підходів полягають у їх відокремленості, розрізненості у часі, зосередженні на окремих аспектах [3, с. 39].

Проблеми пошуку і реалізації резервів з'являються перед кожним підприємством не тільки в кризові періоди, а й при роботі в стабільному економічному середовищі. В умовах сучасної економічної кризи виживання підприємств залежить багато в чому від використання внутрішніх виробничих резервів розвитку. На підприємствах повинні запрацювати механізми скорочення ви-

трат, використання прихованих ресурсів, ефективного застосування знань навченого персоналу, посилення активності вищого менеджменту. Комплексний підхід до реалізації внутрішніх резервів підприємства забезпечується в процесі модернізації виробничих систем, що дає можливість підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом підвищення продуктивності праці та якості продукції без залучення масштабних інвестиційних ресурсів [1, с. 212].

Підприємства отримують конкурентні переваги, розробляючи нові способи здійснення діяльності, впроваджуючи нові технології або початкові компоненти торговельного процесу. В умовах кризи можливість збереження своїх позицій на ринку та забезпечення процвітання залежить від використання всіх резервів підприємства, а пошук резервів підвищення конкурентоспроможності є самоціллю кожного підприємства в довгостроковому періоді розвитку [2].

Практика свідчить, що основними напрямками пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства є:

1) ресурсний — відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці; при цьому потрібно враховувати рівень завантаження обладнання, структуру собівартості продукції, що виготовляється з погляду співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці;

2) організаційний — передбачає пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві; при цьому насамперед увага звертається на ефективність управління — важливої складової ефективності підприємства, а отже, значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу — від рівня робочого місця окремого працівника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому;

3) технологічний — це удосконалення технічної бази та пов'язані з цим організаційно-правові проблеми. На думку багатьох економістів, подолання технічного й технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а й упровадження певного комплексу відносин — «корпоративної культури».

Серед дослідників переважають погляди щодо поділу резервів конкурентоспроможності підприємств на п'ять укрупнених груп: резерви використання ринкової ситуації; резерви використання

організаційного потенціалу підприємства; резерви використання виробничого і технологічного потенціалу підприємства; резерви використання кадрового потенціалу; резерви використання фінансово-економічного потенціалу [3, 4].

До групи резервів використання ринкової ситуації відносять резерви, пов'язані з невикористаними можливостями існуючої ринкової ситуації, яка визначається основними характеристиками самого ринку і тими умовами діяльності, які встановлює держава як в області законодавчої та нормативної бази, так і в сфері його економічних взаємин з суб'єктами господарювання. У сучасних умовах найбільший інтерес представляє виявлення резервів конкурентоспроможності за рахунок чіткої цільової орієнтації виробництва на вимоги конкретних споживачів. До цієї групи резервів також відносять резерви: використання податкових пільг; державних дотацій, субсидій, кредитів, інвестицій; державних програм із забезпечення конкурентоспроможності [4].

У другу групу об'єднані резерви, пов'язані з використанням можливостей організаційного потенціалу підприємства: резерви використання його науково-технічного потенціалу, що дозволяє здійснювати конкуренцію нововведеннями через підвищення рівня патентно-правової роботи, забезпечення техніко-економічних і якісних показників; зміна якості виробу, його техніко-економічних параметрів з метою обліку вимог споживача і його конкретних потреб (вимог), підвищення уваги до надійності продукції; виявлення і забезпечення переваг продукту в порівнянні з його замінниками, виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, що випускаються конкурентами і використання цих результатів; знаходження і використання можливих пріоритетних сфер застосування продукції; резерви сертифікації. В умовах вирівнювання загальної собівартості основних виробників на світових ринках великого значення набувають резерви підвищення конкурентоспроможності на стадії експлуатації продукту, що пов'язані з розширенням мережі збутового, розширенням обсягу та збільшенням термінів сервісного та гарантійного обслуговування продукції.

Для третьої групи характерне використання резервів виробничо-технологічного потенціалу підприємства: резерви використання основних фондів; резерви вдосконалення технології виробництва; резерви вдосконалення матеріально-технічного забезпечення; резерви поліпшення монтажних і пусконаладжувальних

робіт; резерви поліпшення навантажувальних робіт і транспортних послуг.

Четверта група резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства — резерви його фінансово-економічного потенціалу. Через фінансовий аналіз прибутковості та структури капіталу і витрат, структури балансу та чистого оборотного капіталу, ліквідності та фінансової стійкості, оборотності і рентабельності, інвестиційної привабливості виявляються тенденції та закономірності його економічного розвитку, визначаються резерви, які підприємство може використовувати для поліпшення свого фінансового становища, а отже, і конкурентоспроможності.

Резерви підвищення конкурентоспроможності значно залежать від інвестиційної привабливості та ділової активності підприємства. Особливої актуальності сьогодні набувають цінові фактори підвищення конкурентоспроможності: надання знижок, форми дострокового погашення дебіторської заборгованості; одержання позики в банку на оплату зобов'язань, що перевищують залишок коштів на його розрахунковому рахунку тощо.

П'ята група — резерви кадрового потенціалу: резерви використання робочого часу як за рахунок зменшення втрат робочого часу, так і за рахунок підвищення кваліфікації та творчої активності кадрів, створення необхідної соціально-психологічної підтримки та мотивації персоналу — необхідна умова виявлення і використання цієї групи резервів.

Наведена сукупність резервів має відчутний вплив на конкурентоспроможність підприємства, проте вона не є повною та достатньо деталізованою, оскільки, на наш погляд, не виділяються нематеріальні активи й інформація та управлінсько-організаційний потенціал як ключові фактори у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. При визначенні резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати удосконалену класифікаційну схему резервів, сформовану відповідно до основних аспектів забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Реалізуючи комплексний підхід до конкурентоспроможності, заснований на базі врахування основних складових потенціалу підприємства: ступеня задоволення споживача продукцією, посилення кадрового потенціалу, спрямованість на інновації, конкурентного потенціалу підприємства та ефективності стратегії для певного сегмента ри-

нку, резерви підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства можна розділити на сім груп (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Запропонований підхід дозволяє не тільки визначити найбільш значущі фактори забезпечення конкурентоспроможності, але і сконцентруватися на тих окремих елементах, на які може безпосередньо впливати бізнес-одиниця. Найбільша увага в процесі розробки рішень повинна приділятися тим факторам, які мають суттєвий вплив на підвищення ефективності діяльності і є найпріоритетнішими об'єктами з точки зору досягнення кінцевого результату конкурентоспроможності підприємства.

Дана класифікація має узагальнений вигляд, природно, що для кожного підприємства необхідно скласти власну схему з урахуванням конкретних умов діяльності самого суб'єкта господарювання і результатів економічного аналізу та розробити рекомендації з використання нерезалізованих конкурентних потенційних можливостей.



Таким чином, для пошуку невикористаних резервів конкурентоспроможності необхідно вимірювати та аналізувати показники та параметри всіх складових діяльності підприємства як орієнтирів для формування стратегії та тактики підвищення якісної поточної й довгострокової, зовнішньої й внутрішньої конкурентоспроможності.

**Висновки.** Проблеми дослідження потенціалу підприємства та його резервів у ринкових умовах господарювання є актуальними, вони пов'язують конкурентоспроможність продукції та ефективність виробництва, можливість реалізації стратегічної політики і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Оскільки більшість досліджень проблем конкурентоспроможності підприємств стосуються отримання довгострокової якісної конкурентоспроможності, то її досягнення потребує безперервного процесу пошуку нових можливостей удосконалення не лише виробництва, а й активізації конкурентної боротьби на основі виявлення резервів розвитку у всій сукупності складових потенціалу сучасного підприємства.

### Література

1. *Ефимычев Ю.И., Плехова Ю.О.* Активизация внутренних резервов развития промышленных предприятий в условиях современного кризиса // Экономика и управление. — 2010. — № 1 (62). — С. 212-215.
2. *Льїна О.* Аналіз конкурентоспроможності підприємств та резервів її підвищення — Режим доступу: [http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_24\\_25\\_cherven\\_2010/35\\_analiz\\_konkurentospromozhnosti\\_pidpriemstv\\_ta\\_rezerviv\\_jiji\\_pidvishhennja/2-1-0-104](http://confiapv.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010/35_analiz_konkurentospromozhnosti_pidpriemstv_ta_rezerviv_jiji_pidvishhennja/2-1-0-104)
3. *Кожухов В.И.* Резервы повышения конкурентоспособности предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Саратов, 2008. — 24 с.
4. *Мионов М. Г.* Экономика предприятия: конспект лекций — Режим доступу: [http://zavodsd.ru/books/ekonomika\\_predpriyatiya\\_konspe/](http://zavodsd.ru/books/ekonomika_predpriyatiya_konspe/)
5. *Тришкина Н.А.* Экономика организации (предприятия). Учебный курс (учебно-методический комплекс). — М., 2010. — Режим доступу: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook010/book/index.html>
6. *Уманців Ю.* Економіка України у вимірі глобальної конкурентоспроможності // Вісник антимонопольного комітет України. Конкуренція. — 2011. — № 1. — С. 14—23.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. пос.] / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.

8. *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во Эксмо, 2005. — 544 с.

9. *Чайникова Л.Н.* Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 192 с.

10. *Щербинин А.В.* Управление резервами конкурентоспособности машиностроительного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — СПб., 2004. — 20 с.

Статтю подано до редакції 24.02.12 р.

УДК: 339.138»313»:658.5:338.121

*Т. О. Зайчук, канд. екон. наук,  
доцент, докторант,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК КОНЦЕПЦІЯ ШЛЯКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**АНОТАЦІЯ.** Стаття присвячена висвітленню особливостей стратегічної маркетингової діяльності вітчизняних підприємств в умовах виходу економічної системи країни з кризи. У статті систематизовано передумови розвитку стратегічного маркетингу, сформульовані сучасні пріоритети виробничо-господарської діяльності підприємств. Також автор представив модель стратегічного маркетингу як окремого бізнес-процесу підприємства, систематизував та сформулював зміст комплексу стратегічного маркетингу, його інструментів та їх різновидів.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегічний маркетинг, конкурентоспроможність, стратегія маркетингу, інструменти стратегічного маркетингу.

**АННОТАЦИЯ.** Статья посвящена рассмотрению особенностей стратегической маркетинговой деятельности отечественных предприятий в условиях выхода экономической системы страны из кризиса. В статье систематизировано предпосылки развития стратегического маркетинга, сформулированы современные приоритеты производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Также автор представил модель стратегического маркетин-