

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

*Л. І. Юрчишина, старший викладач, В. А. Тарасенко, асистент,  
НТУ «Дніпровська політехніка», [yurchishina@i.ua](mailto:yurchishina@i.ua)*

У статті визначено можливості підвищення рівня конкурентоспроможності промисловими підприємствами в умовах реалізації стратегій їх розвитку. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених, пов'язані з конкурентоспроможністю як пріоритетним економічним чинником стратегічного розвитку та функціонування промислового підприємства в мінливому зовнішньому середовищі, матеріали спеціалізованих наукових конференцій і симпозіумів.

У ході дослідження виявлено, що стратегічні зміни, які виступають запорукою створення майбутніх конкурентних переваг є результатом забезпечення тривалого розвитку підприємства у відповідних конкурентних умовах господарювання. Показано, що основною умовою розвитку та ефективного функціонування сучасних підприємств у ринкових умовах є їх висока конкурентоспроможність, а головною особливістю розвитку промислових підприємств на мікроекономічному рівні є, передусім, загальна стратегічна орієнтація на ринки збуту, джерела постачання, а також на розміщення виробництва в різних країнах світу.

Проаналізовано загальні конкурентні стратегії, які забезпечують діловий рівень диверсифікованого підприємства та діловий рівень його управління. Зроблено акцент на необхідності розробки глобальної стратегії, яка дозволяє використовувати ресурси, отримані в одній частині світу, для перемоги в конкурентній боротьбі в іншій, а також спрямовується на створення умов для розвитку та поліпшення конкурентної позиції підприємства у майбутньому. Досліджено процес управління конкурентоспроможністю та етапи реалізації функцій управлінської діяльності на усіх рівнях керуючої системи організації, що є необхідною умовою реалізації стратегії розвитку підприємства.

Отримані результати дослідження є підґрунтям для наукового обґрунтування процесу управління конкурентоспроможністю, що є необхідною умовою реалізації стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано доцільність вивчення й аналізу керівниками підприємств існуючих стратегій як інструменту формування конкурентоспроможності, а також формування на цій основі власного стратегічного розвитку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, стратегія розвитку, стратегічні зміни, конкурентні переваги підприємств, глобальна стратегія, ринок.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення тривалого функціонування підприємства на ринку необхідно постійно забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності продукції, що виступає основою конкурентоспроможності підприємства, на основі якої формується фінансова стабільність як результат прибутковості діяльності. Кожне підприємство в рамках галузі або галузей, де воно функціонує, має відповідний життєвий цикл, продовження фази зростання, стабільності й недопущення стагнації

якого є однією із стратегічних цілей діяльності підприємства. Формування й реалізація ефективної стратегії забезпечує досягнення довгострокових цілей його діяльності. Для забезпечення відповідності стратегічних цілей з врахуванням наявного потенціалу підприємство повинно здійснювати стратегічні зміни, які виступають запорукою створення майбутніх конкурентних переваг, що в результаті забезпечує тривалий розвиток підприємства у відповідних конкурентних умовах господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Виробництво, розподіл і використання знань становлять основу економіки суспільства, заснованого на знаннях. Для неї характерні зростаючий взаємозв'язок між ринками капіталу й новими технологіями, глобальний характер створення та використання знань і технологій. Глобалізація економічної діяльності є однією з головних тенденцій у розвитку сучасного світу, яка істотно впливає не лише на економічне життя, але й має політичні та соціальні наслідки. Ці наслідки все більше відчувають на собі практично всі країни і серед них, звичайно, Україна, яка усвідомлено і цілеспрямовано рухається в напрямку інтеграції в міжнародну економіку.

Основною умовою розвитку та ефективного функціонування сучасних підприємств в ринкових умовах є їх висока конкурентоздатність. Хоча глобалізація економічної діяльності розгортається на двох рівнях: мікро- і макроекономічному, основні процеси в ринковій економіці ініціюються і розвиваються передусім на рівні самостійних суб'єктів господарювання. Саме вони встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми зарубіжними партнерами.

Нині головною особливістю розвитку промислових підприємств на мікроекономічному рівні є передусім загальна стратегічна орієнтація їх на ринки збуту по всьому світі, джерела постачання, а також, на розміщення виробництва в різних країнах. Цей перелік основних сил розвитку відображає переважаючу послідовність цього процесу: збут – постачання – виробництво. Тому проблема підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств посідає провідне місце у теорії стратегічного розвитку, оскільки її вирішення забезпечує успішне функціонування підприємств і є основою забезпечення конкурентної здатності держави. При цьому категорія «конкурентоспроможність» є синтетичною, тобто такою, що пов'язана з низкою факторів довго- та короткострокового економічного розвитку

таких, як: просторова орієнтація підприємства (цільовий ринок, галузева належність, мікросередовище, регіональні особливості); динамічність (трансформування конкурентоспроможності із короткостроковою у стратегічну, міжнародну та світову); системність (урахування дії максимально можливої кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у процесі реалізації стратегії, побудова стратегічного балансу підприємства для нарощення конкурентного потенціалу); самодостатність (формування системи компетенцій як здатностей забезпечення неперервного розвитку конкурентного потенціалу); унікальність (випуск висококонкурентної продукції); ієрархічність (конкурентоспроможність факторів виробництва, товару, підприємства, галузі, регіону, держави).

Процес формування конкурентоспроможності сучасного підприємства безпосередньо пов'язаний з вирішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища і ситуації на ринку. У цьому випадку мета і виступає результатом, а стратегія – інструментарієм її досягнення. Таким чином, стратегія – це один із найважливіших інструментів керівництва для формування конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові підходи щодо визначення конкурентоспроможності промислових підприємств та підвищення її рівня свідчать про те, що виживаність будь-якого підприємства – це вміння постійно утримувати свої конкурентні позиції на ринку, мати у своєму арсеналі чітко продуману стратегію. Так, П. Р. Діксон [5] вважає, що конкурентоспроможність показує, наскільки продуктивна і ефективна фірма по відношенню до конкурентів, посередникам і в обслуговуванні замовлень. І ефективність, і продуктивність, в кінцевому рахунку, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її змагального духу та розуміння приймати рішення. П. Дойль [4] відзначає що будь-якому підприємству для його існування необхідно вміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку та вчасно реагувати на зовнішні зміни. Ф. Кот-

лер [9] розглядає конкурентів компанії з галузевої (компанії, що роблять певний продукт) і ринкової (задоволення потреби одного окремого клієнта) точок зору. Ринкова концепція конкуренції відкриває компанії очі на широке коло дійсних і потенційних конкурентів і стимулює довгострокову стратегію ринкового планування. М. Портер[15] відомий фахівець в області теорії конкуренції сформулював поняття галузевої конкурентної стратегії (на рівні галузі визначається прибутковість компанії, яка або досягає, або уступає конкурентна перевага) і корпоративної стратегії (загальної стратегії корпорації, що розбудовує більш ніж один бізнес). На думку Р. А. Фатхутдінова, [19]. конкурентна перевага організації (фірми) означає перевагу, високу компетентність фірми у будь-якій галузі діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами. Проблема розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності підприємства набула глибокого та всебічного вивчення в працях вітчизняних науковців таких, як: Л. І. Булах, Т. Надтока [3], Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко[6]; С. Пермінова[16], В. Ю. Фролова[18] та ін., які досліджували процеси управління конкурентоспроможністю підприємств, удосконалювали методологічні підходи оцінювання рівня їх конкурентоспроможності, формували наукові погляди ефективного стратегічного управління організаціями, визначали теоретичні та методологічні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств.

Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики залишається актуальним дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку, оскільки загострення конкурентної боротьби на сучасному етапі розвитку національної економіки знижує конкурентні переваги вітчизняних промислових підприємств та перешкоджає досягненню їх стійких ринкових позицій.

**Формулювання мети статті.** Метою дослідження є визначення можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності промисловими підприємствами в умовах реалізації стратегій їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з головних доктрин ринкової економіки є визнання альтернативи для економічних систем, де з одного боку на них чекає розвиток, а з другого – банкрутство. Загальновідомим є той факт, що перспективи розвитку сучасних суб'єктів господарювання визначаються їх дійсними перспективами отримання інвестиційних ресурсів, а також участі у інноваційних процесах. І при цьому, вважає М. Портер, успіх у розвинутій економіці все у більшій мірі починає визначатися не так ефективністю виробництва, як застосуванням унікальної, особливої стратегії [14, с.148].

Одразу зазначимо, що коли держава опрацьовує стратегію підвищення рівня своєї інвестиційної привабливості, їй треба, попередньо визначитися саме із власною унікальністю, бо, як свідчать З. Боди, А. Кейн і А. Маркус, приплив інвестицій у значній мірі обумовлений ендегенними (внутрішніми факторами): капіталізація ринку зростає на 1,1% при збільшенні ВВП на 1% [2, с. 916, 920]. Реформи в Україні, що здійснюються в період після набуття державної незалежності, мають свої об'єктивні інвестиційні передумови. Так І. Г. Кириленко вважає, що українська стратегія економічних перетворень з самого їх початку була визначена у загальній формі: «альтернативи переходу до ринку у нас немає» [7, с.39]. Проте даний перехід не може відбутися в один момент у силу ряду об'єктивних обставин. Тобто у стратегіях розвитку також присутні й універсальні елементи.

За К. Марксом, незалежно від суспільної форми виробництва, робітники і засоби виробництва завжди залишаються його факторами [11, с.43]. При цьому засоби праці, за його твердженням, й розрізняють економічні епохи, розвиток робочої сили та суспільні відносини [12, с. 191]. А тому стратегія розвитку має бути спрямована на вдосконалення визначальних складових робочої сили та засобів виробництва. Звичайно, стратегія – це унікальність у оточенні традицій. Тобто сполучення більш і менш досконалих систем. Тут доцільно застосувати методологічне положення Ф. Бекона, згідно з яким будь-яка річ є результатом з'єднання елементів

вищого і нижчого видів [1, с.193], де, як вказував К. Маркс, саме вищий вид дає нам ключ до розуміння виду нижчого [13, с.43].

Дуже важливим моментом у формуванні конкурентоспроможності є вивчення й аналіз внутрішнього середовища підприємства і ринкового конкурентного середовища. Невірна або недостатня оцінка сприяє помилковій розробці стратегії. Це ставить під сумнів досягнення мети високої конкурентоспроможності.

Підприємства, які впевнено і надійно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають у своєму арсеналі чітко продуману стратегію, яка складається із запланованих, продуманих, цілеспрямованих дій у різному масштабі часу і простору на непе-

редбачений розвиток ситуації і на конкурентну боротьбу, що підсилюється. З цього приводу П. Дойль відзначає наступне: «Організації, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, та не відслідковують ринкову ситуацію, приречені бути викинутими на берег» [4]. Це свідчить про те, що виживаність будь-якої організації залежить від уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність підприємства на ринку, вчасно реагувати на зовнішні зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію.

Загальні конкурентні стратегії забезпечують діловий рівень диверсифікованого підприємства, тобто ділову стратегію конкретного напрямку діяльності (рис.1).

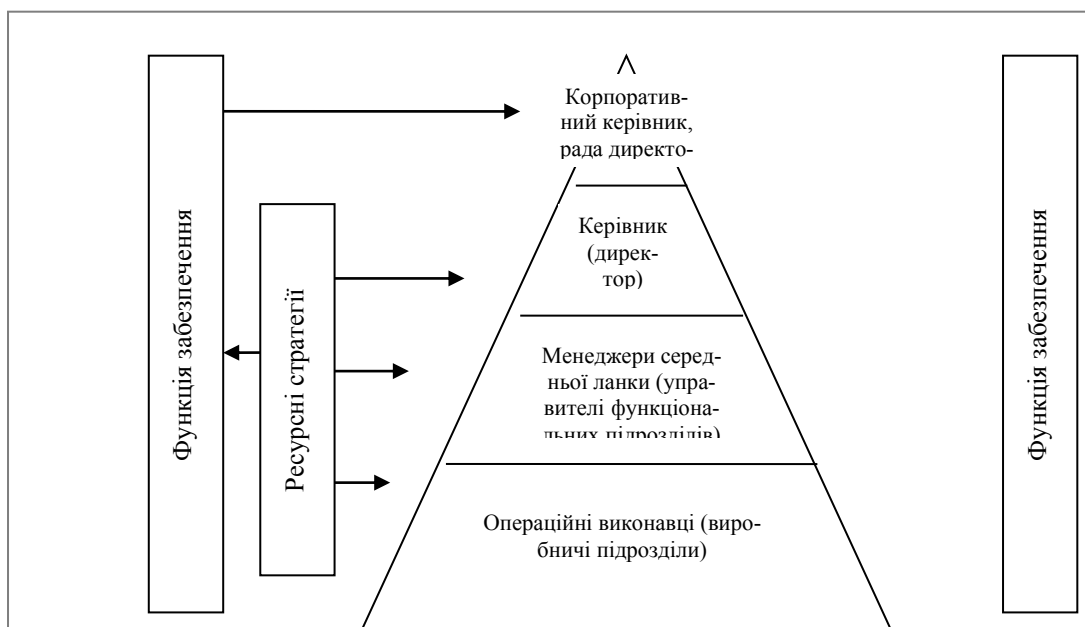


Рис.1. Піраміда ієрархії «стратегічного набору» диверсифікованої організації (підприємства, фірми, компанії) [17].

Тому справедливим буде твердження, що ділові стратегії будь-якого підприємства будуть перемагати за умови, якщо їхньою основою є стійка конкурентна перевага, тобто конкурентна стратегія.

Склад конкурентної стратегії підприємства можна представити за допомогою графічної схеми (рис. 2).

По суті своїй конкурентна стратегія хоча і є забезпечуючою діловий рівень управління підприємством, однак вона більш вузька по масштабності, ніж загальна стра-

тегія того ж підприємства. Це, природним чином, і визначає конкретну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» загальні конкурентні стратегії сьогодні претендують на деяку універсальність, оскільки практика довела їхню ефективність.

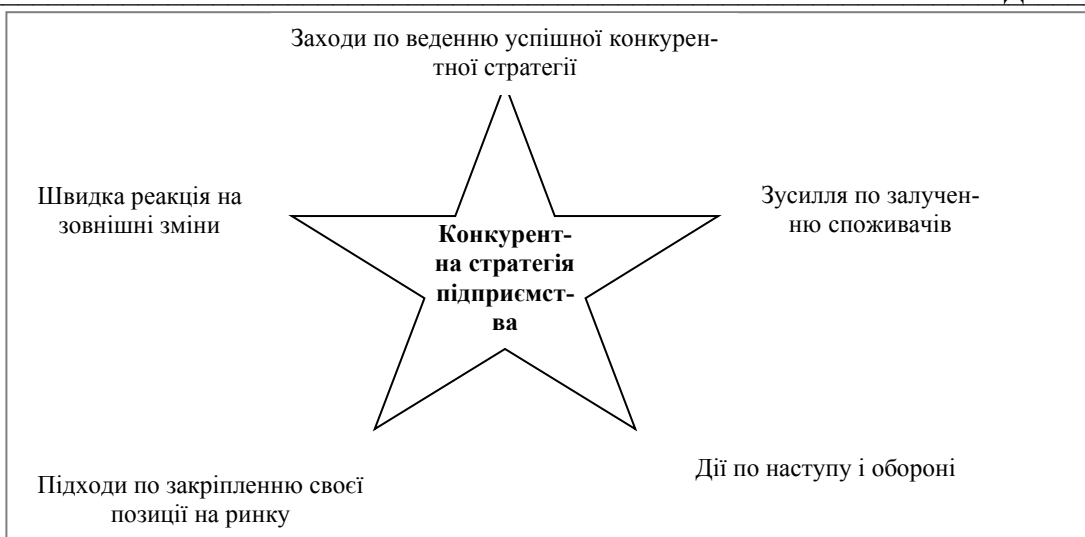


Рис 2. Склад конкурентної стратегії [17]

М. Портер указує, що загальні конкурентні стратегії існують у вигляді:

- стратегій лідерства у зниженні витрат;
- стратегій диференціації;
- стратегій фокусування.

Характерними рисами зазначених конкурентних стратегій є: часткове їхнє взаємо-

проникнення одна у другу так, що часом останні важко розділити; взаємопов'язування даних стратегій у єдиний процес досягнення конкурентної переваги на ринку. Суть зазначених характеристик зручно показана у матриці загальних конкурентних стратегій М. Портера (рис.3).



Рис.3. Загальні стратегії М. Портера

Зазначена матриця демонструє п'ять варіантів підходів до побудови стратегії конкуренції підприємства, а точніше, п'ять основних конкурентних стратегій:

- стратегію лідерства по витратам;
- стратегію широкої диференціації;
- стратегію оптимальних витрат;

- сфокусовану стратегію на низьких витратах;
- сфокусовану стратегію диференціації.

Приведемо коротку характеристику кожної з перерахованих стратегій.

Стратегію лідерства по витратам цілком орієнтована на зниження повних витрат

виробництва продукту (дана обставина є дуже привабливою для споживачів). Це означає, що виробництво тих же або аналогічних конкурентам продуктів буде більш дешевим.

Мета стратегії низьких витрат полягає у створенні стійкої переваги по витратах над конкурентами і використання її як осно-

ви для боротьби з ними шляхом завоювання частки ринку. Низька собівартість продукції є основою для відповідного зниження витрат. Стратегія низьких витрат по суті своїй є стратегією оптимізаційною, оскільки базується на оптимізації всіх елементів виробничо-управлінської системи (ВУС) (рис.4).

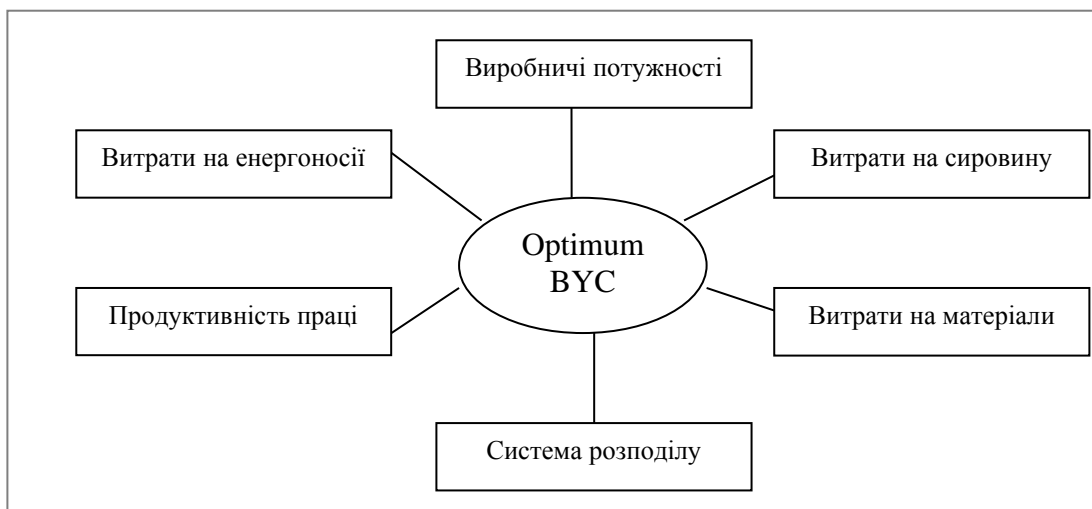


Рис.4. Елементи оптимізації стратегії низьких витрат

Стратегія широкої диференціації в основному спрямована на додання вироблених підприємством продукції специфічних особливостей, відмінних від товарів конкурентів. Стратегія оптимальних витрат, що надає споживачам можливість одержання за свої гроші більшої цінності за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції. Сфокусовану стратегію на низьких витратах (стратегія ринкової ніші) орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

Сфокусовану стратегію диференціації продукції (стратегія ринкової ніші) спрямована на забезпечення представників обраного сегмента товарами або послугами, що найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам. Іншими словами, сфокусовані стратегії націлені на елітних покупців, які бажають одержувати товари високої якості, що володіють особливою унікальністю і престижністю.

Для оцінки переваг однієї стратегії у порівнянні з іншою (іншими) і перевірки того, наскільки обрана стратегія є гарною,

А. Томпсон і А. Стрікленд рекомендують до використання наступні критерії: ступеня відповідності, переваги у конкурентній боротьбі; інтенсивності роботи.

Високий динамізм і невизначеність ринкового середовища вимагають здебільшого використання для попередньої оцінки виграшності стратегії критерію переваги у конкурентній боротьбі, тобто критерію конкурентоспроможності. Цей критерій належить до кількісних, тобто його можна визначити й оцінити конкретним числом, що дає можливість аналізувати, прогнозувати і в остаточному підсумку керувати рівнем конкурентоспроможності підприємства.

Для визначення критерію здебільшого рекомендують використовувати наступні показники:

- конкурентоздатність продукції на конкретному ринку (у % або частках);
- індекс задоволення потреб споживачів (у % або частках);
- рівень конкурентоздатності на основі показників господарчо-фінансової діяльності підприємства.

Однак практика свідчить, що перераховані показники не є достатніми для про-

ведення коректної оцінки конкурентоспроможності стратегії. На нашу думку, для всестороннього аналізу конкурентоспроможності стратегії, корисним буде використання методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, котра додатково надасть можливість отримати

потрібну інформацію.

Яскравими прикладами ведення глобального бізнесу і здійснення глобальної стратегії являються фірми Coca-Cola, PepsiCo, McDonalds, Procter & Gamble, Sony, Kodak та інші великі транснаціональні компанії. Ці фірми виробляють однакову продукцію для різних країн. При новому підході світ розглядається як єдиний глобальний ринок. Глобальний ринок – це міжнародний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією товарів фірм-виробників на основі аналізу попиту, який проводиться на основі стратегічного маркетингу.

Ідея глобального аналізу полягає у визначенні загальних характеристик ринків та цільових груп споживачів, особливостей окремих країн, що визначають величину попиту. Відбувається визначення всесвітніх потреб і запитів споживачів, виникає економія на масштабі виробництва, фірми використовують переваги світового маркетингу,

майже в кожній країні працюють одні й ті ж компанії-конкуренти. Конкуренція між ними загострюється. Стратегія глобалізації заснована на ймовірній перевазі споживачами більш дешевих товарів на локальних ринках. Підприємство прагне до оптимізації загальних результатів діяльності, допускаючи відхилення від оптимальної роботи на окремих ринках.

Глобальна стратегія передбачає адаптацію ресурсів і цілей підприємства до можливостей глобального ринку. Фірми починають займатися глобальним маркетингом з метою використання можливостей зростання і експансії, а також захисту від розорення, загрози з боку більш конкурентоспроможних підприємств.

Глобальна стратегія важлива для повної реалізації можливостей підприємства: фірма, що боїться стати глобальною, ризикує втратити свої позиції і на внутрішньому ринку.

Глобалізація бізнесу може привести до конкретних переваг. Теорія конкурентної переваги стверджує: країна матиме порівняльні переваги в тих товарах, які інтенсивно використовують фактори виробництва (праця, сировина, освітня база і т. д.), наявні у відносно достатку всередині країни (рис. 5).

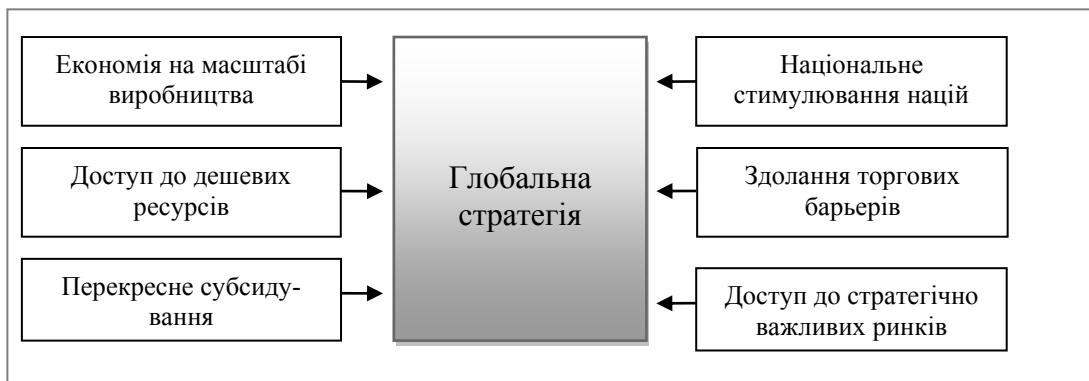


Рис.5. Мотиви розробки глобальної стратегії

Економія на масштабі виробництва може бути пов'язана з можливістю переходу до масового виробництва, так як воно найбільш економічне. Так, відомі західні фірми розміщують виробництва в тих країнах, де істотно дешевша земля і робоча сила, нижчою є плата за екологічну шкоду виробництва, є можливість використовувати висококваліфіковану робочу силу (рис. 6).

Глобальна стратегія дозволяє використовувати ресурси, отримані в одній частині світу, для перемоги в конкурентній боротьбі в іншій його частині (перекресне субсидування).

Країни, зацікавлені в залученні іноземного капіталу на свою територію, можуть надавати певні пільги, дозволяють знизити певні витрати (національне стимулювання інвестицій).

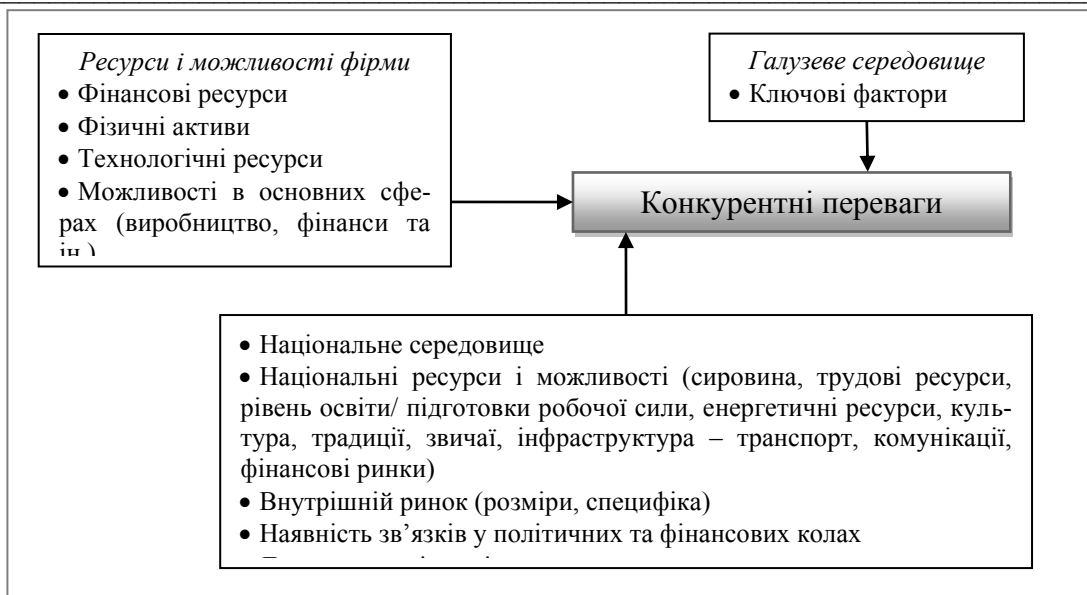


Рис. 6. Глобальна стратегія: конкурентні переваги

Подолання тарифних бар'єрів та отримання вигоди від національної підтримки інвестицій досягається за рахунок організації підприємств на території цих країн. Крім створення сприятливого відношення до фірми досягається також зниження транспортних та інших витрат і завоювання місцевого ринку.

Доступ до стратегічно важливих ринків в силу їх розмірів або потенціалу забезпечує поставки необхідної сировини, можливості залучення низькооплачуваної робочої сили та доступ до високих технологій. Присутність на таких ринках може бути важливою, навіть якщо воно не є прибутковим. Так, для виробників автомобілів і побутової техніки важливим є ринок США, а для виробників модного одягу має вигоду присутність в країнах, які історично визначають моду, наприклад у Франції [17].

Реалізація глобальної стратегії пов'язана зі значними ризиками. На нашу думку, здійснення глобальної стратегії не завжди можливе. Однак аналіз галузі і підприємства, що передбачає реалізацію такої стратегії, може допомогти вибрати найкращий курс.

Глобальні стратегії доречні в наступних випадках:

- при ефективних маркетингових програмах;
- коли витрати виробництва можуть бути зменшені, а ефективність збільшена за

рахунок масштабів і виробництв поблизу від споживачів;

- якщо розміщення виробництва необхідно для економії на торгових бар'єрах і податках.

Можливими напрямками реалізації глобальної стратегії поряд зі створенням спільних підприємств є експорт товарів, продаж ліцензій, франчайзинг.

Глобалізація бізнесу веде до того, що поряд з використанням наявних факторів виробництва для досягнення успіху все більшого значення набувають наступні умови:

- забезпечення міцних позицій фірми в цінній конкуренції, в тому числі з іноземними виробниками на внутрішньому ринку;
- інноваційна активність фірм, їх прагнення постійно вдосконалювати продукцію, підвищувати перелік наданих послуг, використовувати нововведення в управлінні, маркетингу, фінансах.

– уміння використовувати нові інформаційні технології та засоби для просування своєї продукції на ринок, отримання нових ідей щодо товарів і послуг, проведення досліджень ринку.

Отже, на нашу думку, ключовим для розвитку України є фактор системності. М. Кастельс відзначив, що глобальна економіка – це економіка, здатна працювати як єдина система у режимі реального часу у масштабах усієї планети, де ринкові економіки є



доповненням держав; тому усі ці економіки не працюють поза інституційним контекстом; при цьому люди усе частіше організують свої смисли не навколо того, що вони роблять, а на основі своїх уявлень про те, ким вони є [8]. Тому системність забезпечення процесів формування стратегій і пріоритетів розвитку економіки є гарантія того, що цей розвиток дійсно веде до конкурентоспроможності країни на глобальному рівні.

**Висновки.** Сучасний період економічного розвитку України супроводжується формуванням сучасного простору, у якому діють підприємницькі структури. Це вимагає вирішення зовсім нових для них завдань, викликаних кардинальним реформуванням їхньої організації і управління на основі усебічного використання досягнень у формуванні високої і стійкої в часі конкурентоспроможності.

Керівники комерційних підприємств давно усвідомили, що стратегія є невід'ємною частиною конкурентоспроможності підприємства. При формуванні конкурентної стратегії керівник змушений враховувати численні, нерідко взаємно суперечливі дані і спиратися на складні критерії ефективності шляхів досягнення кінцевих цілей. Тому керівники підприємств почали вивчати й аналізувати стратегію як інструмент формування конкурентоспроможності. Це їм необхідно, щоб упевнено управляти процесами на підприємстві. Таким чином, на нашу думку, стратегію сьогодні варто розглядати як комплекс застосованих рішень по розміщенню ресурсів підприємства і досягненню дострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Дієвість розроблених стратегій і пріоритетів розвитку економіки обумовлена, по-перше, глибиною прогнозування, по-друге, потребою нормоутворення, по-третє, інноваційно-інвестиційним наповненням.

### Література

1. Бекон Ф. О достоинстве и приумножении наук / Френсис Бекон. – Соч. в 2-х томах. Т.1. – М.: Мысль, 1971. – 546 с.
2. Боди З. Принципы инвестиций. 4-е издание: Пер. с англ. / З. Боди, А. Кейн, А. Маркус. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 984 с.
3. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. / І. В. Булах, Т. Б. Надтока. – Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.
5. Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
7. Кириленко І. Г. Трансформація соціально-економічних перетворень у сільському господарстві України: проблеми, перспективи / І. Г. Кириленко. – К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2005. – 452 с.
8. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 260 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. Пеньковой Е. М. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
10. Макарова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. / В. Д. Макарова, С. А. Кузнецова. – М.; Новосибирск: ИНФРА-М. Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
11. Маркс К. Капитал: Критика политической экономики. Том второй / К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., изд., 2-е, Т. 24. – М.: Госполитиздат, 1961. – 564 с.
12. Маркс К. Капитал: Критика политической экономики. Том первый / К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., изд., 2-е, Т. 23. – М.: Госполитиздат, 1961. – 728 с.
13. Маркс К. Экономические рукописи 1857–1859 годов. Часть 2. / К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., изд., 2-е, Т. 46, ч.1. – М.: Госполитиздат, 1960. – 508 с.
14. Портер М. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
15. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
16. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Пермінова, Є. В. Романко // Науковий журнал «Молодий вчений». – №2(29) лютий 2016. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.
17. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: Навч.-практ. пос. / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. – К.: Професіонал, 2007. – 208 с.
18. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства / В. Ю. Фролова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>.
19. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.

20. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Серія Економіка. – Випуск 2(4). – Частина 2. – С. 120–125. Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.

### References

1. Bekon, F. (1971). O dostoinstve i priumnozhenia nauk. Moskva: Mysl.
2. Body, Z., Kane, A., & Markus, A. (2002). Pryntsypy investytsiy. Moskva: Izdatelskiy dom Wilyams.
3. Bulakh, I. V.; & Nadtoka, T. B. (2010). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva sfery telekomunikatsiy. Donetsk: DRUK-INFO.
4. Doyle, P. (1999). Menedzhment: strategiya i taktika. Sankt-Peterburg: Izdatelstvo Piter.
5. Dikson P. R. (1998). Upravlenie marketingom. – Moskva: ZAO Izdatelstvo BINOM.
6. Dovhan, L. Ye., Karakay, Yu. V., & Artemenko, L. P. (2011). Stratehichne upravlinnia. Kyiv, Tsentр uchbovoi literatury.
7. Kirilenko, I.G. (2005). Transformatsiya sotsialno-ekonomichnykh peretvoren u silskomu gospodarstvi Ukrainy: problemy, perspektivy. Kyiv: NNTs Instytut Agrarnoi Ekonomiky.
8. Castells, M. (2000). Informatsionnaya epokha: ekonomika, obshchestvo i kultura. Moskva: GU VShE.
9. Kotler, F. (1990). Osnovy marketinga. Moskva: Progress.
10. Makarova, V.D., & Kuznetsova, S.A. (2001). Strategicheskyy menedzhment. Moskva; Novosibirsk: INFRA-M. Sibirskoe soglashenie.
11. Marks, K., & Engels, F. (1961). Capital: Kritika politicheskoy ekonomiky. Tom II., Izd. 2-e, T.24. Moskva: Gospolitizdat.
12. Marks, K., & Engels, F. (1961). Kritika politicheskoy ekonomiky. Tom I., Izd. 2-e, T.23. Moskva: Gospolitizdat.
13. Marks, K., & Engels, F. (1960). Ekonomicheskie rukopisi 1857-1859 godov. Chast 2. Izd. 2-e, T.46. Moskva: Gospolitizdat.
14. Porter, M. (2005). Yaponskaya ekonomicheskaya model: Mozhet li Yaponiya konkurirovat? Moskva: Alpina Business Buks.
15. Porter, M. (1998). Strategiya konkurentsii. Kyiv: Osnovy.
16. Perminova, S. O., & Romanko, Ye. V. (2016). Upravlinnia mizhnarodnoyu konkurentospromozhnistiu yak faktor uspihу suchasnogo pidpriemstva. Naukovyy zhurnal Molodyy vchenyy, 2(29). Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.], (Accessed 5 December 2017).
17. Sumets, O.M, Somova, O.E, & Pelikhov, E.F. (2007). Otsinka konkurentospromozhnosti suchasnogo promyslovogo pidpriemstva. Kyiv: Professional.
18. Frolova, V.Yu. (2012). Stratehichnyy pidkhid v upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva Retrieved from <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>.], (Accessed 5 December 2017).
19. Fathutdinov, R.A. (2000). Konkurentosposobnost: ekonomika, strategiya, upravlenie. – Moskva: INFRA-M.
20. Sharko, V.V. (2015). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: metody otsinky, strategiyi pidvyshhennya. Naukovyy visnyk Mukachivskogo derzhavnogo universytetu, Seriya Ekonomika. Vypusk 2(4). Chastyna 2. 120-125. Retrieved from <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.

## ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ ИХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

*Л. И. Юрчишина, старший преподаватель, В. А. Тарасенко, ассистент, НТУ «Днепровская политехника»*

В статье определены возможности повышения уровня конкурентоспособности промышленными предприятиями в условиях реализации стратегий их развития. Теоретической и методологической основой исследования являются научные разработки отечественных и зарубежных ученых, связанные с конкурентоспособностью как приоритетным экономическим фактором стратегического развития и функционирования промышленного предприятия в изменчивой внешней среде, материалы специализированных научных конференций и симпозиумов.

В ходе исследования выявлено, что стратегические изменения, которые выступают в качестве залога создания будущих конкурентных преимуществ, являются результатом обеспечения длительного развития предприятия в соответствующих конкурентных условиях ведения хозяйства. Показано, что основным условием развития и эффективного функционирования современных предприятий в рыночных условиях является их высокая конкурентоспособность, а главной особенностью развития промышленных предприятий на микроэкономическом уровне является, прежде всего, общая стратегическая ориентация на рынки сбыта, источники поставок, а также на размещение производства в разных странах мира.

Проанализированы общие конкурентные стратегии предприятия, обеспечивающие деловой уровень диверсифицированного предприятия и деловой уровень управления предприятием. Сделан акцент на необходимости разработки глобальной стратегии, которая позволяет использовать ресурсы, полученные в одной части мира, для победы в конкурентной борьбе в другой его части, направленной на создание условий для развития и улучшения конкурентной позиции предприятия в будущем. Исследован процесс управления конкурентоспособностью и этапы реализации функций управленческой деятельности на всех уровнях управляющей системы организации, что является необходимым условием реализации стратегии развития предприятия.

Полученные результаты исследования являются основой для научного обоснования процесса управления конкурентоспособностью, которая является необходимым условием реализации стратегии развития предприятия. Обоснована целесообразность изучения и анализа для руководителей предприятий существующих стратегий как инструмента формирования конкурентоспособности, а также формирования на этой основе собственного стратегического развития.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, стратегия развития, стратегические изменения, конкурентные преимущества, глобальная стратегия, рынок.

#### INCREASING OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THEIR STRATEGIC DEVELOPMENT

*L. I. Yurchyshina, Senior Lecturer, V. A. Tarasenko, Assistant Lecturer,  
Dnipro University of Technology*

In the article possibilities of increase in the level of competitiveness are certain by industrial enterprises in the conditions of realization of strategies of their development. Theoretical and methodological basis of research are the scientific developments of home and foreign scientists, related to the competitiveness as priority economic factor of strategic development and functioning of industrial enterprise in a changeable environment, materials of the specialized scientific conferences and symposiums.

The research showed that strategic changes that come forward as a mortgage of creation of future competitive edges are the result of providing the protracted development of enterprise in the corresponding competition terms of business. It is shown that the basic condition of development and effective functioning of modern enterprises in market conditions is high competitiveness, and the main feature of development of industrial enterprises on microeconomic level is, first and foremost, a general strategic orientation to the markets of sale, source of supply, and also to placing of production facilities in different countries of the world.

There are analysed general competitive strategies that provide the business level of the diversified enterprise and business level of his management. Special attention is focused on the necessity of development of global strategy, that allows to use the resources got in one part of the world, to win competition over other, aimed at development and improvement of competition position of enterprise in the future. The process of managing a competitiveness and implementation of functions of administrative activity phases is investigated at all levels of the sensor-based system of organization, which is the necessary condition of realization of strategy of development of enterprise.

The obtained results of the research make the basis for the scientific ground of competitiveness management process that is the necessary condition of realization of strategy of enterprise development. The expediency of study and analysis of existent strategies as an instrument of forming competitiveness, and also forming personal strategic development on this basis.

**Keywords:** enterprise competitiveness, development strategy, strategic changes, competitive advantages, global strategy, market.

*Надійшла до редакції 29.05.19 р.*