

1. Daniel Goleman. *Primal Leadership*. Harvard Business Review, December 2001. 2. Daniel Goleman. *Harvard Business Review*, November-December 1998. 3. Schein Edgar H. *Organizational Culture and Leader-Ship*. – San Francisco, 1995. 4. Kossen S. *The Human Side of Organization*. Harper Collins College Publishers. – New York, 1999. 5. Коротков З.М., Силина А.Н. *Организационное поведение*. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. 6. Савчук Л., Бурлакова А. *Развитие корпоративной культуры в Украине // Персонал*. – 2005. – №5. – С. 86 – 89. 7. Носков В., Кальянов А., Сфросиніна О. *Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент*. – 2006. – № 3 (17). – С.76–88. 8. Гэлэгер Р. *Душа організації // Ричард Гэлэгер / Пер. с англ.* – М.: Издательство “Добрая книга”, 2006. – 352 с.

УДК 330.341.1 + 338 (477)

Л.І. Мороз, О.Р. Адельшінова  
Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

© Мороз Л.І., Адельшінова О.Р., 2008

Проведено аналіз та обґрунтування сутності конкурентоспроможності підприємства та розроблено шляхи її підвищення в умовах глобалізації з наведенням формули розрахунку конкурентоспроможності, що є підставою для визначення успіху вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** глобалізація, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, інноваційна продукція, маркетингова стратегія підприємства.

**The analysis and essence's substantiation of an enterprise's competitiveness are carried out, ways of competitiveness' increase are developed for the conditions of globalization with illustration of the calculation's formula of competitiveness that is the basis of definition of the successful activity of the domestic enterprises.**

**Key words:** globalization, competitiveness of an enterprise, competitiveness of production, innovation production, marketing strategy of an enterprise.

### Постановка проблеми

Сьогодні процес глобалізації для України є неминучим. Україна вступила до Світової організації торгівлі (СОТ), де діють закони виживання найсильнішого та найбільш конкурентного виробника. У цих умовах програють вітчизняні виробники, адже іноземні підприємства, що все більше виходять на український ринок, є технологічно сильнішими та конкурентоспроможнішими.

За таких умов необхідне визначення обґрунтованих шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з метою їх інноваційного розвитку, що дасть їм змогу вдосконалитися та стати більш інвестиційно-привабливими і, як наслідок, конкурувати з іноземними фірмами.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємств, методів її визначення та шляхів підвищення знайшло відображення в роботах багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, велика кількість і різноманітність публікацій яких свідчить про складність цих питань.

Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками, які можуть виявлятися в конкурентних перевагах. Так, у розробленій Портером М. теорії конкурентних переваг підприємств, зазначається, що конкурентні переваги формуються завдяки ефективності використання усіх видів ресурсів підприємства, а не лише через їхню наявність [3].

Ламбен Ж.-Ж розуміє конкурентоспроможність фірми як можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців [4]. Під час її аналізу найголовнішим є визначення типу конкурентної переваги, яка забезпечується трьома групами чинників: відмінною якістю товарів, яка є найвищою цінністю для покупців; низькими витратами; ключовими «компетенціями», які створюють унікальну цінність для споживачів. Відзначаючи пріоритетність ринкової орієнтації, робиться акцент на її стратегічному аспекті.

Дослідження проблем пошуку, створення і реалізації конкурентних переваг, а також конкурентоспроможності підприємств належать Азоеву Г.Л. та Челенкову А.П. [5], які розуміють конкурентоспроможність як результат, що фіксує наявність конкурентних переваг, без яких вона неможлива, але зауважують, що наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Також, на їх думку, передумовою появи конкурентних переваг є ефективне використання ресурсів підприємства. Конкурентні переваги є концентрованим проявом кращих, порівняно із конкурентами, ознак у різних сферах діяльності підприємства, які можна виміряти результативними економічними показниками, такими як: додатковий прибуток, вища ринкова частка, обсяг продажу. Однак прояв конкурентних переваг відбувається не тільки за рахунок власних зусиль підприємства. Зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства, можуть сприяти як появі нових конкурентних переваг, так і усуненню існуючих. У цьому контексті особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища з тим, щоб мінімізувати його негативний вплив і максимально використати можливу сприятливу ситуацію. Перелік конкурентних переваг визначається за допомогою детальної класифікації, де вказані різні підходи до відокремлення та групування ознак. Одна із найвідоміших класифікацій розроблена Азоевим Г.Л. та Челенковим А.П., в основу якої покладено групи критеріїв відповідно до форм прояву цих переваг [5].

Вовчак А.В. та Камишніков Р.В. [6] пропонують дещо інший підхід, який відображається у низці ознак на основі системи детермінант, які впливають на конкурентоспроможність: внутрішні аспекти діяльності підприємства; конкурентна стратегія; імовірнісні чинники; умови та суб'єкти навколишнього бізнес-середовища. Особливе значення вони приділяють розгляду різновидів внутрішніх та зовнішніх переваг, у визначенні яких є певні суперечності: представлення технічних характеристик, дизайну, упакування продукції, а також рівня цін, збутової та комунікаційної політики поряд з ринковими умовами діяльностями та конкурентним середовищем в межах зовнішніх конкурентних переваг. Проте чітке розкриття змісту кожної окремої переваги сприяє кращому розумінню в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

### **Постановка цілей**

Основні цілі роботи полягають у дослідженні теоретичних основ сутності конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює необхідність розробити шляхи її підвищення для вітчизняних підприємств.

### **Виклад основного матеріалу**

Відомо, що конкурентоспроможність підприємства – це його спроможність досягати визначених цілей діяльності на усіх альтернативних стратегічних напрямках, що формуються за ознаками однотипності груп наявних та потенційних потреб споживачів, які підприємство задовольняє результатами своєї діяльності, а також технології, що забезпечують необхідний рівень конкурентних переваг на ринках продукції та ресурсів [3–6]. З визначення випливає, що конкурентоспроможність підприємства деякою мірою забезпечується конкурентоспроможною продукцією, яку випускає це підприємство.

Конкурентоспроможність продукції – це сукупність споживчих властивостей продукції, яка забезпечує здатність підприємства конкурувати з аналогами на конкурентному ринку в певний період часу [7]. Якщо необхідно підвищити конкурентоспроможність підприємства, необхідно

підвищити конкурентоспроможність його продукції, що можна зробити за рахунок розроблення принципово нового виду продукції, яка немає аналогів, тобто розробити інноваційну продукцію.

Інноваційна продукція – це нові конкурентоспроможні товари чи послуги, що відповідають вимогам [1]:

§ є результатом виконання інноваційного проекту;

§ виробляються або будуть вироблені в Україні вперше, або порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоспроможнішими і мають істотно вищі техніко-економічні показники.

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати інноваційну діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нової конкурентоспроможної продукції.

Отже, інноваційну діяльність необхідно здійснювати вітчизняним підприємствам, оскільки без оновлення товарного асортименту не можна втримати конкурентні позиції на ринку. Необхідно пам'ятати, що інноваційна продукція відрізняється від звичайної продукції, оскільки їй притаманні такі особливості [8]:

§ ринкова новизна;

§ перспективний характер потреби інновації на ринку або її відсутність;

§ високий ступінь невизначеності на ринку;

§ відокремленість у часі між затратами та кінцевим результатом;

§ здатність до значної мультиплікації доходів під час реалізації;

§ спрямованість насамперед на задоволення нових потреб споживачів;

§ неможливість використання без належного рівня знань та поінформованості споживачів.

Розроблення інноваційної продукції пропонується здійснювати у певній послідовності, що проходить у декілька етапів (рис.1).

Як бачимо з рис.1, насамперед потрібно провести маркетингові дослідження, які дають можливість виявити незадоволені потреби споживачів на ринку. Людські потреби є безмежні, а ресурси для задоволення потреб обмежені, тому людина вибирає тільки ті, які найкраще задовольняють її потреби в межах фінансових можливостей [9]. Це можна зробити за допомогою таких методів [10]:

§ спостереження – аналітичний метод, за допомогою якого дослідник вивчає поведінку споживачів, торговельного персоналу; інколи він поводить себе як учасник подій (активне спостереження);

§ опитування – передбачає з'ясування позиції людей, їх поглядів на ті чи інші проблеми на підставі відповідей на заздалегідь підготовлені запитання (опитування);

§ панель – неодноразове збирання даних з однієї групи досліджуваних через рівні проміжки часу;

§ експеримент – метод, за допомогою якого можна з'ясувати реагування досліджуваної сукупності людей на певні фактори чи на їх зміну.

Під час проведення маркетингових досліджень необхідно дослідити: місткість ринку та можливість його сегментування; кон'юнктуру товарного ринку; попит і прогнозування збуту; конкурентів на макро- та мікрорівнях; поведінку споживачів.

Незалежні наукові дослідження необхідні під час розроблення нової продукції, оскільки можливо вже є розроблені технічні та технологічні заходи, які сприятимуть розробленню ідей для задоволення потреб споживачів. До незалежних наукових досліджень належать [2]:

§ фундаментальні наукові дослідження (наукова теоретична або експериментальна діяльність), спрямовані на одержання нових знань про закономірності розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв'язку тощо;

§ прикладні наукові дослідження (наукова і науково-технічна діяльність), спрямовані на одержання і використання знань для практичних цілей.

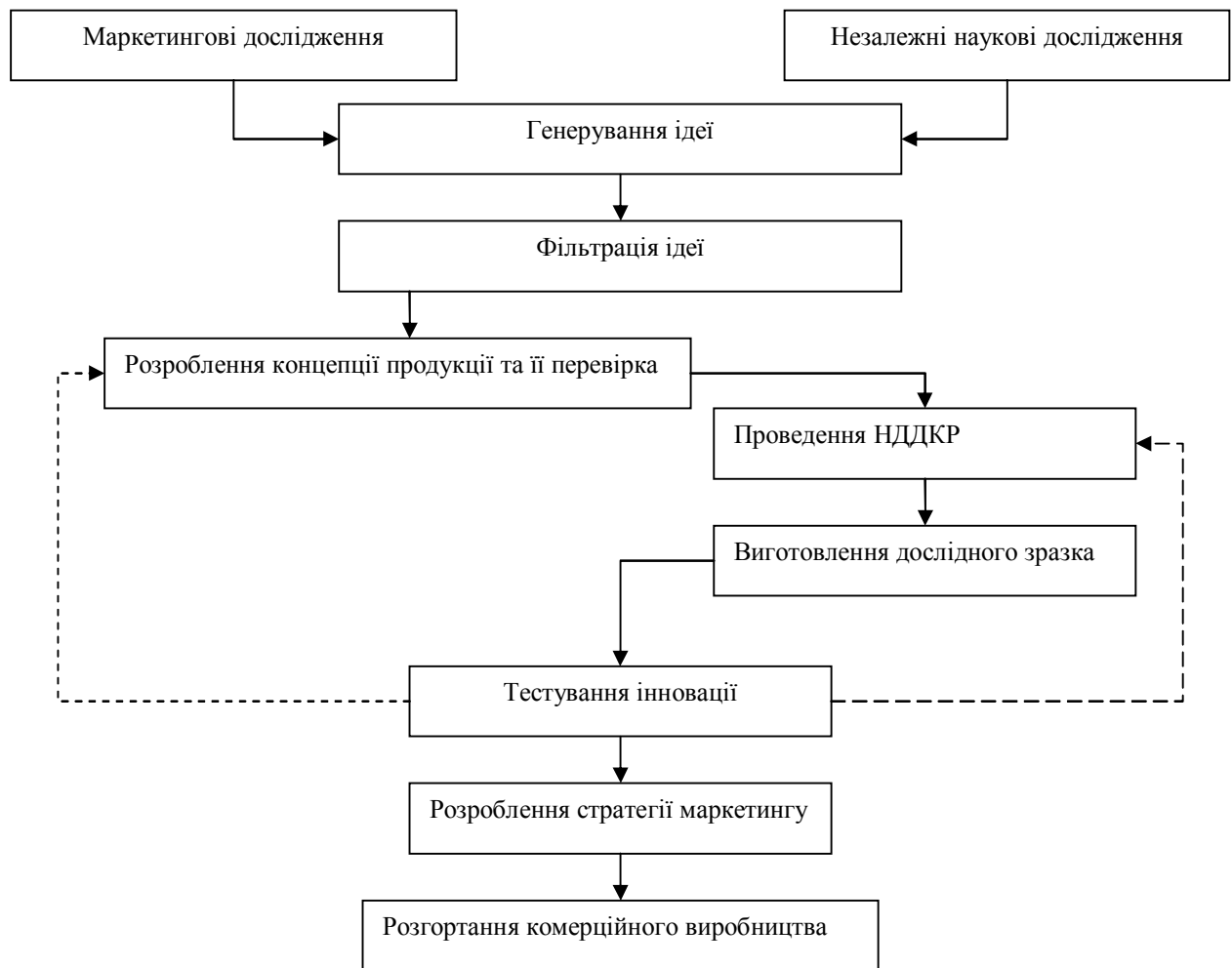


Рис.1. Процес розроблення інноваційної продукції

Генерування ідей – це процес пошуку способу вирішити проблеми, які обумовлені невідповідністю існуючих продуктів або операцій та нових умов на підприємстві. Існує багато методів генерування ідей нововведень (інтуїтивних і упорядкованих), де серед останніх найбільшу популярність одержали: “мозковий штурм”, синектика, ліквідація тупикових ситуацій, морфологічні карти. Результати їх порівняльного аналізу наведено в таблиці [11]. Така оцінка виконується найчастіше експертним методом, оскільки на цьому етапі існує вплив елементів невизначеності внаслідок великої кількості неточної, неповної і суперечливої інформації, що характеризує можливу інновацію, процеси її розроблення і просування на ринку.

Для об’єктивності результатів аналізу оцінку можна здійснювати в такій послідовності: виділити оцінкові показники; визначити найкращі значення показників із усіх порівнюваних ідей інновацій; визначити вагові характеристики показників; розрахувати підсумкову (інтегральну) оцінку одним з відомих методів, наприклад, методом відстаней. У такому разі елементи суб’єктивізму зберуться переважно під час вибору оцінкових показників і визначення їхніх вагових характеристик.

Фільтрація ідей полягає у ранньому відсіюванні невдалих ідей, які не відповідають цілям і ресурсам фірми. Для цього використовують спеціальні фільтрувальні переліки для інноваційної продукції, що містять конкретні показники, кожен з яких оцінюється за бальною шкалою і має свій ваговий коефіцієнт значущості, оскільки їх вплив на успіх продукції неоднаковий [7]. Коло цих показників може бути доволі широким й містити:

§ загальні характеристики інноваційної продукції (потенційний прибуток, ступінь ризику, рівень інвестування, інтенсивність конкуренції тощо);

§ маркетингові характеристики товару (місткість ринку, відповідність маркетинговим можливостям фірми, привабливість для існуючих споживачів тощо);

§ виробничі характеристики товару (відповідність виробничим можливостям фірми, термін розроблення, простота виробництва товару та можливість випуску за конкурентними цінами тощо).

Відібрані ідеї інновацій трансформують у задуми товарів, що перевіряють шляхом проведення опитувань споживачів, деталізують і уточнюють. За Котлером Ф. задум товару доцільно розглядати на трьох рівнях, де кожен наступний характеризує вищий рівень узагальнення опису конкретних нововведень:

§ товар за задумом (основна вигода для споживачів і виробників нового товару);

§ товар у реальному виконанні (назва, очікувані техніко-економічні характеристики, дизайн, упакування тощо);

§ товар з підкріпленням (передпродажний сервіс, стимулювання споживачів, гарантії, запчастини, додаткові пристрої, що розширюють сферу використання товару тощо).

Варто розрізняти ідею товару як можливість його виробництва і позиції на ринку та концепцію продукції, що являє собою версію перетворення ідеї у конкретний товар. На стадії розроблення концепції інноваційної продукції доцільно врахувати думку споживачів. Концепцію інноваційної продукції можна подавати як у вигляді рисунка, так і за допомогою словесного опису, до складу якого додається перелік запитань:

§ Чи існує ринок для цієї інновації?

§ Чи існує технічна й економічна можливість розроблення, виробництва і просування інновації на ринок?

§ Чи буде інновація приносити прибуток і як це позначиться на діяльності підприємства?

#### Порівняльна характеристика методів генерації ідей інновацій

Сутність методу	Галузь застосування	Переваги	Недоліки
<b>“Мозковий штурм”</b>			
Генерування групою осіб ідей розв’язання поставленої проблеми (при забороні на критику ідей) з подальшою їхньою оцінкою	Швидке генерування як найбільшої кількості ідей вирішення сформульованої проблеми	Швидкість, збільшення шансів знайти прийнятне рішення, багатоаспектний аналіз проблеми	Якість ідеї практично не залежить від часу її пошуку, отримані результати вимагають подальших досліджень
<b>Синектика</b>			
Організація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різного виду аналогій) на дослідження і вирішення поставленої проблеми	Пошук загального (принципового) вирішення поставленої проблеми	Дає змогу перебороти упередженість думки розроблювачів і вирішувати проблеми, що не мають традиційних рішень	Вимагає досвідченого і сильного керівника, ретельного підбору фахівців і попереднього їх навчання
<b>Ліквідація тупикових ситуацій</b>			
Пошук нових напрямків вирішення проблем, якщо традиційні не дали результатів пошуку	Вирішення складних великомасштабних проблем, які не вирішуються традиційними методами в традиційних галузях	Дає змогу вирішувати проблеми в ситуації, коли відсутнє прийнятне рішення	Складнощі з виходом напрямків пошуку за межі знань, досвіду і традицій розробників
<b>Морфологічні карти</b>			
Розширення сфери пошуку вирішення поставленої проблеми	Пошук вирішення нових проблем	Дає змогу швидко згенерувати багато можливих рішень і знайти найприйнятніше	Вимагає досвіду розроблювачів і знання ними структури проблеми

Результати тестування показують, яка з концепцій інноваційної продукції найбільше приваблює споживачів.

Проведення НДДКР дасть змогу трансформувати ідею у її фізичне втілення. На цьому етапі проводять графічне конструювання інноваційної продукції та визначають: сировину і матеріали, які будуть задіяні у виробництві; затрати матеріалів на одиницю продукції; кількість деталей інноваційної продукції; кількість технологічних процесів на одиницю продукції; кількість задіяних працівників; торгову марку; упакування. Інноваційна продукція набуває остаточного свого зовнішнього вигляду та якісних характеристик.

Якщо усі попередні етапи пройшли успішно, то наступним етапом є виготовлення дослідного зразка, над яким проводять випробовування. На цьому етапі також розробляють патентний захист продукції для запобігання його конструюванню.

Далі проводять ринкове тестування інноваційної продукції, тобто випускають невелику партію продукції для ринкового тестування в одному чи декількох регіонах на основі спеціально розробленої маркетингової програми. Тестування здійснюють для оцінювання споживачами і торговельними посередниками характеристик інноваційної продукції. Для його проведення потрібно визначити: місце здійснення ринкового тестування; термін випробовування; характер інформації, яку підприємство бажає отримати.

Наступним етапом є розроблення стратегії маркетингу, основна мета якої полягає в досягненні маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог щодо інновацій та можливостей підприємства стосовно розроблення. Стратегічний маркетинг – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою структурна одиниця намагається розв'язати свої маркетингові завдання. Вона складається з чітких стратегій по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню затрат на маркетинг [12]. Стратегічний маркетинг містить вхідні та вихідні елементи, де до вхідних елементів належать фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії:

§ цілі маркетингу (розширення каналів збуту, підвищення ринкової частки, підвищення прибутку тощо);

§ довкілля (економічні, демографічні, соціально-культурні, технологічні тощо);

§ маркетингові фактори (конкурентні позиції та маркетингові можливості підприємства).

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового «міксу» (комплексу компонентів маркетингу), до вихідних елементів якого належать: інноваційна продукція; ціна; збут; просування.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства з її можливостями, вимогами споживачів щодо інноваційної продукції, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Процес формування маркетингової стратегії показано на рис. 2 [13].

Процес формування маркетингової стратегії підприємства починається з формування цілей маркетингу підприємства, які узгоджуються з потребами споживачів, рівнем конкуренції. Інформація про потреби споживачів і рівень конкуренції підприємства збирається на першому етапі створення інноваційної продукції, коли проводяться маркетингові дослідження. Цілі маркетингу також повинні узгоджуватися із результатами SWOT-аналізу, який полягає у визначенні сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та маркетингових ризиків і можливостей зовнішнього середовища. Далі формується маркетингова стратегія підприємства та стратегії для кожної з компонентів маркетингу. Незважаючи на те, що базова ціль функціонування усіх підприємств на ринку однакова (одержання прибутку), не існує єдиної маркетингової стратегії стосовно її досягнення, яка була б прийнята для усіх підприємств. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях підприємств, маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні [13]. В інноваційній діяльності маркетингові стратегії поділяються на основні та другорядні. Основні стратегії залежать від:

§ життєвого циклу інновації (для інноваційної продукції – впровадження товару на ринок);

- § від стану ринкового попиту (конверсійного, креативного, стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримувального маркетингу, ремаркетингу, демаркетингу);
  - § від елементів маркетингового комплексу (товарна, цінова, збутова політика, просування);
  - § економічного стану підприємства (виживання, стабілізації, росту).
- Другорядні стратегії є доповнювальними до основних маркетингових стратегій і залежать від:
- § виду диференціації (товарної, сервісної, іміджевої, кадрової диференціації);
  - § співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту її збуту (розвитку, підтримання, збирання урожаю, елімінації);
  - § методу обрання цільового ринку (товарної, сегментної, вибіркової спеціалізації, односегментної концентрації);
  - § ступеня сегментації ринків збуту підприємства (недиференційованого (агрегованого), диференційованого, концентрованого маркетингу).

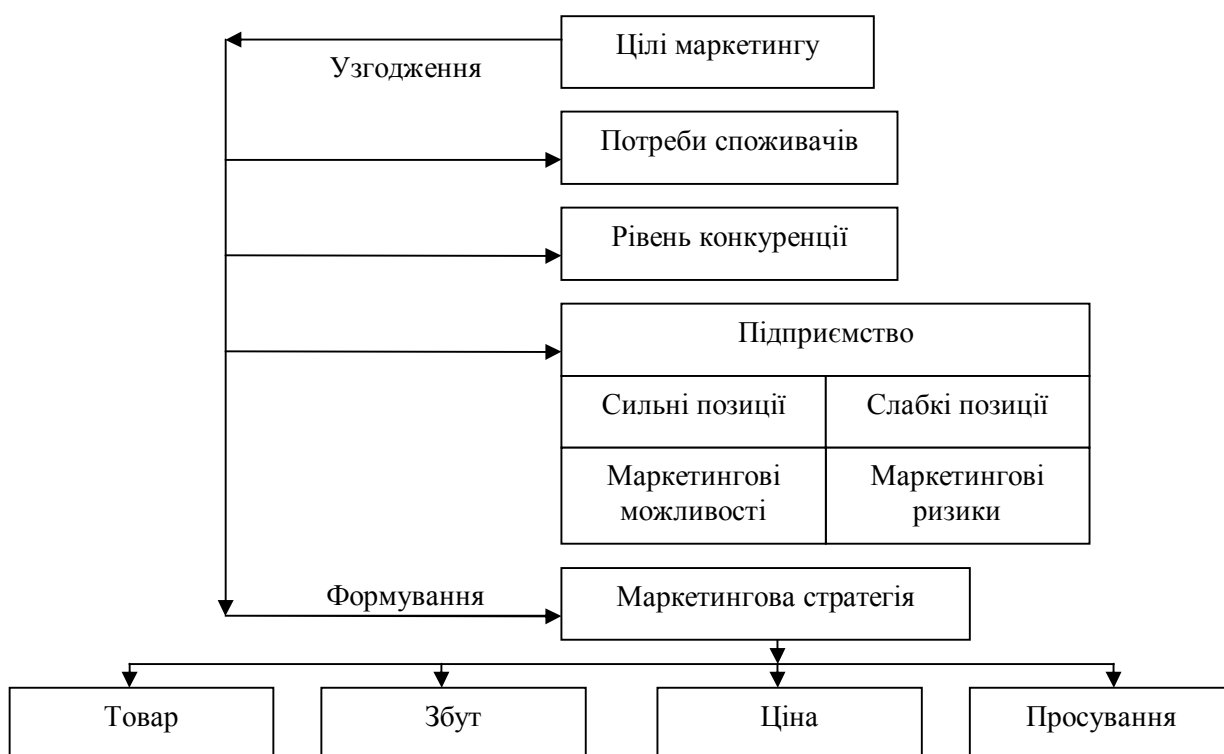


Рис. 2. Процес формування маркетингової стратегії підприємства

Якщо продукція успішно пройшла усі попередні етапи, то підприємство розгортає її комерційне виробництво, а якщо під час тестування виявилися недоліки, то інноваційна продукція повертається для вдосконалення на такі етапи: розроблення концепції продукції та її перевірку, економічний аналіз, розроблення стратегії маркетингу, проведення НДДКР та виготовлення дослідного зразка, після чого проводиться повторне тестування.

На кожному етапі розроблення інноваційної продукції необхідно проводити економічний аналіз її концепції, під час якого прогнозується попит на інноваційну продукцію, оцінюються витрати на виробництво і збут, виконуються попередні розрахунки ціни, плановий прибуток, визначаються необхідні інвестиції.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, оскільки на нього впливає не лише фактор конкурентоспроможності продукції. Показник конкурентоспроможності підприємства включає в себе такі показники: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність комунікацій підприємства та конкурентоздатність персоналу. Це пояснюється тим, що для визначення конкурентоспроможності підприємства загалом, необхідно дослідити підприємство з усіх сторін. Отже, доцільно навести формулу розрахунку конкурентоспроможності

підприємства (КПС), що є підставою для визначення успіху українських підприємств, які функціонують в умовах глобалізації:

$$КСП = Kв_{np} \cdot КСПр + Kв_{ком} \cdot КСКом + Kв_{перс} \cdot КЗПерс ,$$

де *КСП* – конкурентоспроможність підприємства; *КСПр* – конкурентоспроможність продукції; *Kв<sub>np</sub>*, *Kв<sub>ком</sub>*, *Kв<sub>перс</sub>* – коефіцієнти вагомості відповідно конкурентоспроможності продукції, комунікаційної політики та конкурентоздатності персоналу підприємства; *КСКом* – конкурентоспроможність комунікацій підприємства; *КЗПерс* – конкурентоздатність персоналу.

Коефіцієнти вагомості визначаються експертним шляхом і залежать від специфіки діяльності підприємства. Конкурентоспроможність продукції визначається не лише за її інноваційністю, а й за такими факторами: наявність супутніх послуг, стан збутової та цінової політик підприємства, техніка та технологія, які беруть участь у виробництві продукції.

Наявність супутніх послуг також відіграє важливу роль для споживачів під час прийняття рішення щодо здійснення купівлі. До супутніх послуг можна віднести: надання консультацій споживачам перед фактом здійснення закупівлі; надання гарантії на інноваційну продукцію; доставка продукції споживачу тощо.

Переважно збутова діяльність підприємств повинна розглядатися в двох аспектах. Перший передбачає пошук відповідей на запитання: “Як побудувати ефективну систему розподілу, сформувати канали збуту? Скільки і яких представників залучити до цієї діяльності?” Другий аспект стосується організації фізичного переміщення товарів, їх транспортування і складування.

Виважена цінова політика здійснює великий вплив на ринковий успіх підприємства і передбачає прийняття великої кількості стратегічних і тактичних рішень – від встановлення високих цін для залучення покупців-новаторів, що орієнтуються на престиж, – до низьких, розрахованих на масовий ринок. Найскладніші рішення пов’язані із встановленням цін на інноваційні товари.

Істотну роль під час виготовлення інноваційного виду продукції відіграють техніка та технологія, оскільки не уся техніка на українських підприємствах може адаптуватися до інноваційного процесу, часто виникає потреба модернізувати обладнання або закупляти нове, що негативно впливає як на бюджет підприємства, так і на якість та час виробництва продукції.

На конкурентоспроможність комунікацій підприємства впливають системи внутрішніх та маркетингових комунікацій підприємства. Система внутрішніх комунікацій повинна бути налагоджена в такий спосіб, щоб інформація проходила свій шлях за мінімальний час, була максимально оброблена та проаналізована і передавалася без присутності шумів. Для якісної роботи персоналу з інформацією повинні бути налагоджені система поінформованості персоналу, оснащення працівників інформаційними технологіями, які сприятимуть швидкісній передачі інформації, та наявності інформаційної бази даних. Система маркетингових комунікацій підприємства повинна бути спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про свою продукцію, підтримку її збуту, а також створення позитивного іміджу підприємства. Ця система потребує творчого підходу і нетрадиційних рішень, оскільки формування комунікаційної політики підприємства передбачає прийняття великої кількості різноманітних рішень, пов’язаних із визначенням цільової аудиторії, обсягу рекламного бюджету, вибором оптимальних засобів розповсюдження реклами, створенням ефективних текстів рекламних звернень, використанням засобів комерційної пропаганди, методів стимулювання збуту тощо.

Одним із найважливіших чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, є конкурентоздатність персоналу, оскільки рівень кваліфікації кадрів, їх плінність, досвід та стаж роботи, рівень інноваційної культури характеризують інноваційний потенціал підприємства, визначення якого є перспективним для подальших досліджень.

### **Висновки**

В умовах поширення в Україні процесу глобалізації та вирішення проблем інноваційного розвитку усі фактори, які є складовими формули успішної діяльності вітчизняних підприємств, повинні бути узгодженими, доповнювати один одного і бути спрямованими на досягнення однієї цілі – підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.



Розроблення та виведення на ринок інноваційного продукту є одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Процес розроблення інноваційної продукції є тривалим, трудомістким, витратним та ризиковим, але завдяки якісному виконанню усіх етапів розроблена інноваційна продукція окупить усі затрати і принесе підприємствам очікувані прибутки.

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40 – IV. 2. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13.12.1991 № 1977-XII. 3. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 2000. – 390 с. 4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориєнтований на ринок: стратегічний і операційний маркетинг / Пер. с англ.; Под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с. 5. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000. – 256 с. 6. Вовчак А.В., Камішніков Р.В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація // Маркетинг в Україні, – 2005. – №2. – С. 50–53. 7. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/ За ред. Л.А. Мороз. – 3-є вид. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка»; «Інтелект-Захід», 2005. – 244 с. 8. Чухрай Н. Патера Р. Інновації та логістика товарів: Підручник. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2005. – 264 с. 9. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2004. – 228 с. 10. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід». – 2004. – 288 с. 11. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 279 с. 12. Градова А.П. Экономическая стратегия управления фирмой: Учеб. пособие. – СПб.: СпецЛит, 2003. – 958 с. 13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.

УДК 339+658.012

О.В. Юринець, А.В. Катаєв, Л.С. Лісовська  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
кафедра менеджменту організацій

## ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

О Юринець О.В., Катаєв А.В., Лісовська Л.С., 2008

Викладено зміст і методологічні підходи до фінансового забезпечення конкурентної стратегії підприємства, спрямованої на підвищення рівня його конкурентоспроможності та максимізацію його вартості. Подано рекомендації щодо застосування методик фінансового забезпечення стратегічних управлінських рішень на вітчизняному підприємстві.

**Ключові слова:** діагностика, стратегія, конкуренція, конкурентоспроможність.

Maintenance and methodological going is expounded near the financial providing of competition strategy of enterprise, directed on the increase of level of his competitiveness and maximization of his cost. Recommendations are given in relation to application of methods of the financial providing of strategic administrative decisions on a domestic enterprise.

**Keywords:** diagnostics, strategy, competition, competitiveness.

### Постановка проблеми

Світова практика значне місце відводить інструментарію стратегічного аналізу та управління, який дає змогу гнучко реагувати на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і розглядається як основний етап планування.