

## РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті викладено економічну суть поняття резерви, які відіграють важливу роль в підвищенні конкурентоздатності організацій. Автором обґрунтовано та рекомендовано класифікацію резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства за п'ятьма основними групами, а також надана коротка характеристика даної класифікації.

In the article it is expounded economic essence of concept backlogs which play an important role in the increase of competitiveness organizations. Grounded and recommended classification of backlogs of increase of competitiveness of enterprise on five basic groups, and also short description of this classification is given.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Конкурентоспроможність є основним чинником розвитку і життєдіяльності підприємства. Розуміючи це, вітчизняні товаровиробники в умовах жорсткої конкурентної боротьби ставлять перед собою такі цілі, як задоволення потреб, що існують на ринку, здобуття максимального прибутку і збільшення об'ємів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості вироблюваної продукції за конкурентною ціною, впровадження нових технологічних процесів і модернізацію устаткування. Особливості даного етапу ставлять нові завдання в дослідженні конкурентоспроможності підприємств як основних „учасників” конкурентних стосунків. Перш за все, йдеться про визначення резервів підвищення конкурентоспроможності і вибір механізмів і інструментів їх використання.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Аналізу резервів присвячено наукові праці А.Н. Азріліян, А.Я. Кібанова, В.В. Царьова, Г.В. Савицької, М.С. Федоркіна, В.М. Ячменьова та інші, але розробці механізму виявлення та використання резервів підприємства надано уваги недостатньо. Крім того, дискусійним є саме поняття „резерви” та їх класифікація. Особливо це стосується резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства як основного суб'єкта сучасних конкурентних відносин.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналіз наукової літератури показав, що дослідження з проблеми визначення поняття резерви, їх класифікації до теперішнього часу не проводилися в необхідному об'ємі. В економічній літературі мало уваги приділяється резервам підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх характеристиці, а також недостатньо досліджені аспекти даної категорії.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз поняття та класифікація резервів конкурентоспроможності підприємства. Поставлена мета визначає завдання, які необхідно виконати в даній роботі: визначити поняття „резерви” в загальному, провести класифікацію їх за різними видами та надати характеристику наведеній класифікації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розкриємо економічну суть поняття резерви. Термін „резерв” походить від французького „reserve”, що в перекладі українською мовою означає „запас”, або від латинського „reservare” – „зберігати”.

А.Н. Азріліян дає визначення термінам „резерви”, „ресурси”, „запаси”. Ресурси організації – це основні засоби, використовувані організацією. До їх складу входять людські ресурси, капітал, матеріали, технологія і інформація [1, с.894]. Запаси – це матеріали і продукти, складова частина оборотних фондів підприємства, відображених в активі балансу [1, с.269]. Резерви – це запас чого-небудь на випадок потреби; – це джерело, звідки черпаються необхідні нові матеріали, сила; – це відособлена частина активів, яка

концентрується в резервних фондах як централізованих, так і децентралізованих і призначається для покриття непередбачених потреб, витрат для підстрахування ризиків [1, с.881].

А.Я. Кібанов [2, с.145] дає визначення кадровому резерву, трактуючи його як потенційно активну і підготовлену частину персоналу організації, здатну замінити вищестоящі посади, а також частину персоналу, що проходить планомірну підготовку для зняття робочих місць вищої класифікації.

На думку В.В. Царьова [3, с.297], резерви – це потенційні можливості, які упускаються фірмою або підприємством, і які забезпечують подальше підвищення економічної (соціальної, екологічної) ефективності виробництва за рахунок якнайповнішого використання у всіх сферах діяльності підприємства досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду. Але Г. В. Савицька [4, с.492] пропонує використовувати термін „резервні фонди” як запаси матеріальних ресурсів і термін „господарські резерви” як можливості розвитку виробництва щодо досягнутого рівня на основі використання досягнень науково-технічного прогресу.

В.М. Ячменьов, М.С. Федоркіна [5, с.65] відзначають, що економічна суть резервів як чинника, що забезпечує економічну стійкість підприємства в ринкових умовах, полягає в якнайповнішому і раціональнішому використанні потенціалу підприємства для забезпечення зростання об'ємів конкурентноздатної продукції при найменших витратах всіх видів ресурсів. Підводячи підсумок дискусії навколо поняття резерви, відзначимо два основні поняття резервів. По-перше, резерви як плановані запаси, наявність яких у виробництві і обігу необхідні для безперервного розвитку виробництва як на рівні будь-якого суб'єкта господарювання, так і на макроекономічному рівні.

По-друге, резерви як невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання. Саме ці резерви, обумовлені вдосконаленням техніки, технології, живої праці; ефективним використанням сировини, матеріалів; умінням максимально скористатися ринковою ситуацією і формальними умовами діяльності і представляють особливий інтерес.

Резерви конкурентоспроможності не слід змішувати з резервами як запасами товарно-матеріальних цінностей, необхідних для виробництва конкурентноздатної продукції. Річ у тому, що одне і те ж підприємство, володіючи одним і тим же запасом товарно-матеріальних цінностей, однієї якості і складу, може створювати продукцію абсолютно різної конкурентоспроможності. І це визначатиметься не лише і не стільки кількістю і якістю запасів сировини, напівфабрикатів і тому подібне, а тим, наскільки ефективно і адекватно ринковій ситуації використовуватиметься внутрішній потенціал підприємства.

Тому, вважаємо, було б правомірно всю сукупність резервів конкурентоспроможності підприємства підрозділити на втрати, обумовлені нераціональним використанням власного потенціалу і умов зовнішнього ринкового середовища, і нові можливості, передового розвитку техніки, технології, передового досвіду, способів господарювання, ринковими і неринковими умовами діяльності, що змінюються.

При цьому слід зазначити, що до певної міри резерви конкурентоспроможності самого підприємства обумовлюються його макроекономічними резервами, виходячи як умови, що визначають у відомих межах структуру і величину внутрішніх резервів конкурентоспроможності підприємства.

Потенційні можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства, перш за все, пов'язані з усуненням всякого роду нераціональних втрат наявних ресурсів і невикористаних можливостей ринкової ситуації.

Відомо, що втрати, непродуктивні витрати і невикористані можливості обумовлені нераціональним використанням всього потенціалу підприємства в умовах існуючої технології, техніки, певних форм організації праці, виробництва; умов конкретного середовища конкретного ринку; соціально-економічної і політичної обстановки в світі і країні.

Проте зводити поняття резервів конкурентоспроможності лише до обмеженого

поняття «втрат» в корені невірне. Потенційні можливості підвищення конкурентоспроможності не зводяться лише до усунення втрат, хоча ця робота і важлива. Поняття резервів конкурентоспроможності набагато ширше і багатоаспектне. Наявність неживаних резервів конкурентоспроможності далеко не завжди є свідомством недостатньої уваги до них. До моменту їх аналізу багато можливостей, виходячи надалі як резерви, ще не склалися, не сформувалися і тому не могли бути враховані. Науково-технічний прогрес, пов'язаний з ним зростання кваліфікації кадрів і поява нової техніки, технології і продукції – безперервний процес. Тому в кожен даний момент часу виникає розрив між врахованими і новими можливостями виробництва і ринкової ситуації. Цей розрив і виявляється у вигляді наявності резервів конкурентоспроможності, тобто невикористаних можливостей.

Слід зазначити, що склад резервів не є постійним, застиглим. Безперервна поява нових конструкцій виробів, нових прогресивних технологій і самої техніки, форм організації виробництва і управління діяльністю підприємств, нових ринкових ситуацій і форм конкуренції обумовлюється виникнення нового вигляду резервів і необхідність їх виявлення, обліку і використання. Резерви конкурентоспроможності як невикористані можливості зв'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншою, що також важливо, з використанням чинників зовнішнього ринкового середовища. Останні включають резерви використання «формальних правил гри», що встановлюються державою, і резерви використання самих ринкових механізмів, що також формують відношення споживачів до підприємства.

Виходячи з такого підходу, нами пропонується наступна класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства за 5-ми основними групами:

### 1. РЕЗЕРВИ ВИКОРИСТАННЯ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ

- 1.1. Резерви використання податкових пільг
- 1.2. Резерви використання державних дотацій, субсидій, кредитів, інвестицій
- 1.3. Резерви використання державної системи страхування діяльності
- 1.4. Резерви використання державних програм по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства
- 1.5. Резерви грамотного обліку і використання законодавчої і нормативної бази господарювання
- 1.6. Резерви правильного вибору цільового ринку і його сегмента
- 1.7. Резерви правильного визначення умов діяльності на цільовому ринку

### 2. РЕЗЕРВИ ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Резерви підвищення ефективності реклами
- 2.2. Резерви використання науково-технічного потенціалу підприємства
  - 2.2.1. Рівень патентно-правової роботи
  - 2.2.2. Забезпечення техніко-економічних і якісних показників, що визначають пріоритетність продукції підприємства на ринку
  - 2.2.3. Зміна якості виробів і його техніко-економічних параметрів з метою обліку вимог споживача і його конкретних запитів, підвищення уваги до надійності продукції
  - 2.2.4. Виявлення і забезпечення переваг продукту в порівнянні з його заміниками
  - 2.2.5. Виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, що випускаються конкурентами, і відповідне використання цих результатів на своєму підприємстві
  - 2.2.6. Вивчення заходів конкурентів по вдосконаленню аналогічних товарів, з якими вони виступають на ринку і розробка заходів, що дають переваги в порівнянні з конкурентами
  - 2.2.7. Визначення можливих модифікацій продукту шляхом підвищення якісних характеристик, наприклад, таких, як, довговічність, надійність, економічність експлуатації, поліпшення зовнішнього оформлення (дизайну)
  - 2.2.8. Знаходження і використання можливих пріоритетних сфер вживання продукції, особливо нової
- 2.3. Резерви сертифікації
- 2.4. Резерви підприємства по поствиробничому обслуговуванню продукції

2.4.1. Резерви сервісного обслуговування

2.4.2. Резерви гарантійного обслуговування

2.5. Резерви маркетингового потенціалу підприємства

### 3. РЕЗЕРВИ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Резерви використання основних фондів

3.1.1. Резерви використання виробничих площ

3.1.2. Резерви використання часу роботи устаткування

3.1.3. Резерви використання інструментів і пристосувань

3.1.4. Резерви оновлення структури основних фондів

3.2. Резерви вдосконалення технології виробництва

3.2.1. Резерви поліпшення технологічної спадкоємності

3.2.2. Резерви інтенсифікації технологічних процесів

3.2.3. Скорочення технологічної підготовки виробництва

3.3. Резерви поліпшення матеріально-технічного забезпечення

3.4. Резерви поліпшення монтажних і пусканалагоджувальних робіт

3.5. Резерви поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг

### 4. РЕЗЕРВИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Резерви фінансової стійкості підприємства

4.1.1. Резерви використання власного капіталу

4.1.2. Резерви залучення позикового капіталу

4.2. Резерви інвестиційної привабливості підприємства

4.3. Резерви використання цінних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, у тому числі вживаних фірмами-конкурентами (знижок з ціни; термінів і об'ємів гарантій)

### 5. РЕЗЕРВИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

5.1. Резерви зменшення втрат робочого часу

5.1.1. Зниження цілоденних втрат робочого часу

5.1.2. Зниження внутрішньозмінних витрат робочого часу

5.2. Резерви підвищення кваліфікації кадрів

5.3. Резерви підвищення творчої активності кадрів

Резерви конкурентоспроможності підприємства зв'язані, перш за все, з невикористаними можливостями існуючої ринкової ситуації, яка визначається основними характеристиками самого ринку і тими умовами діяльності, які встановлює держава як в області законодавчої і нормативної бази, так і у сфері економічних взаємин його з суб'єктами господарювання. Дуже поважно для підприємства при виробленні стратегії чітко визначити цільовий ринок своєї діяльності. При цьому ринок може бути світовим, національним або галузевим. Резерви правильного вибору цільового ринку можливо виявляти на основі аналізу відповідних показників ринків або сегментів цих ринків, де підприємство може забезпечити собі найбільш високу рентабельність і на яких воно орієнтуватиме свою виробничу програму.

У другу групу входять резерви використання можливостей організаційного потенціалу підприємства. При цьому сюди включаються резерви застосування його науково-технічного потенціалу, що дозволяє здійснювати конкуренцію інноваціями, а також резерви інших аспектів діяльності підприємства, що визначають його можливості в області нецінової конкуренції.

Третя група резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства зв'язана з використанням резервів виробничо-технологічного потенціалу підприємства, тобто з застосуванням резервів знарядь, що знаходяться в наявності, і засобів праці. З цих позицій можна виділити резерви використання основних фондів, що включають резерви використання виробничих площ, фонду часу роботи устаткування, інструменту і пристосувань; резерви оновлення структури основних фондів; резерви вдосконалення

технології виробництва, що включають резерви поліпшення технологічної спадкоємності; інтенсифікації технологічних процесів; скорочення технологічної підготовки виробництва, а також резерви поліпшення матеріально-технічного забезпечення виробництва; поліпшення монтажних, пусконаладжувальних і навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг.

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

Достатньо важливе для підприємства виявлення і використання резервів його фінансової стійкості. Фінансова стійкість – це характеристика фінансового стану, що визначає рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Резерви підвищення конкурентоспроможності неабиякою мірою залежать від інвестиційної привабливості і ділової активності підприємства. Навіть крупні підприємства не завжди мають можливості реалізації крупних проектів без додаткових інвестицій як державних, так і недержавних. Тому важлива оцінка інвестиційної привабливості, що базується на аналізі величини і динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності. Крім того, інвестиційна привабливість може бути посилена тією діловою активністю, яку проявляє на ринку підприємство і яка характеризується інтенсивністю використання основних і оборотних засобів.

Нарешті, п'ята група резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства – резерви його кадрового потенціалу. При всій важливості всіх інших груп резервів, при всій високій технологічності сучасного промислового виробництва існують значні резерви поліпшення використання робочого часу як за рахунок зменшення витрат робочого часу, так і за рахунок підвищення кваліфікації і творчої активності кадрів. Створення необхідної соціально-психологічної підтримки всієї системи управління діяльністю – необхідна умова виявлення і використання цієї групи резервів.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, виявлено, що резерви – це невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання, а також сполучна ланка між ресурсами і запасами підприємства.

Як видно з наведеної класифікації, всі резерви підприємства тісно пов'язані між собою і в той же час відрізняються своїми особливостями. Аналіз класифікації показує, що склад резервів конкурентоспроможності такий же різноманітний, як всіляка і сама діяльність підприємства на всіх стадіях життєвого циклу продукту, де ці резерви й утворюються.

Дана класифікація, природно, не обмежується наявним в ній складом резервів конкурентоспроможності. Їх перелік може бути продовжений з урахуванням конкретних умов ринку, специфіки діяльності самого суб'єкта господарювання і результатів економічного аналізу резервів в цих умовах.

#### Література

1. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: [учеб.] / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
3. Царёв В. В. Внутрифирменное планирование / В. В. Царёв. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
4. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 1999. – 688 с.
5. Ячменева В. М. Роль резервов в обеспечении экономической устойчивости предприятий: теоретический аспект / В. М. Ячменева, М. С. Федоркина // Экономика и управление. – 2005. – № 2–3. – С. 64–67.