

Практичні підходи щодо підвищення оцінки конкурентоспроможності підприємства

М. О. Харченкоⁱ, Л. В. Старченкоⁱⁱ, Ю. А. Лозицькаⁱⁱⁱ

Стаття присвячена оцінюванню конкурентоспроможності діючого підприємства середнього бізнесу та обґрунтуванню заходів підвищення його конкурентоспроможності в умовах кризи. Для визначення основних факторів що впливають на рівень конкуренції підприємства, був проведений SWOT-аналіз і відповідно складений профіль зовнішнього середовища для ТОВ «Двері Білорусії» (м. Київ). У роботі проведене оцінювання підприємства та пошук шляхів до покращення його діяльності за допомогою методу балів та бенчмаркінгу. В роботі економічно обґрунтовано вибір постачальників сировини з метою укладання нових контрактів та збільшення обсягів продажу. Запропоновані основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства і продукції в умовах кризи. Виявлена можливість зменшення собівартості продукції за рахунок скорочення транспортних витрат, витрат на сировину і матеріали та підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок вдалої маркетингової діяльності.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурент, ефективність, оцінка, резерв, управління.

УДК: 005.332.4:334.716

JEL коди: L15

Вступ. Однією з найважливіших умов для збереження позицій на ринку є знання теоретичних засад конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити становище власного підприємства, вжити заходи для підвищення конкурентоспроможності в будь-якій галузі.

Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю купівельного попиту, наявністю великого числа підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності, ризику. Отже, для того щоб вижити, підприємствам необхідно постійно відстежити і реагувати на всі зміни, що відбуваються в його конкурентному середовищі, з метою збереження своїх позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг. У зв'язку з цим у сучасній економіці головним напрямком фінансово-економічної та виробничо-збутової стратегії кожного торгового і виробничого підприємства стає підвищення конкурентоспроможності для закріплення його позицій на ринку.

Дослідженню конкуренції та конкурентоспроможності підприємств присвячені праці багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів, зокрема М. Портера [1], Р. А. Фатхутдінова [2], Г. Л. Азоева [3]. Проте ці науковці найчастіше досліджували виробничі підприємства, де основна увага приділяється конкурентоспроможності продукції, що виготовляється. Теоретичні аспекти конкуренції в торгівлі та методичні

ⁱ Харченко Микола Олексійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету;

ⁱⁱ Старченко Людмила Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету;

ⁱⁱⁱ Лозицька Юлія Анатоліївна, студент факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету.

© М. О. Харченко, Л. В. Старченко, Ю. А. Лозицька, 2015



основи оцінювання конкурентоспроможності торговельних підприємств розглядалися вітчизняними вченими А. А. Мазаракі [4], Н. О. Власовою та зарубіжними авторами Ф. Котлером, Р. Маркіним, М. Салліваном, Д. Едкоком та ін. У працях цих авторів розглядаються різні аспекти формування та використання потенціалу торговельних підприємств, визнається особливе фундаментальне і системотворче значення особливостей управління підприємством в умовах жорсткої конкуренції для найбільш ефективного їх функціонування.

Мета роботи. На основі використаних методик провести дослідження рівня конкурентоспроможності діючого підприємства середнього бізнесу та обґрунтувати заходи підвищення його конкурентоспроможності в умовах кризи.

Результати дослідження. Конкурентоспроможність є складною економічною категорією, яка виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх (виробничих, економічних, науково-технічних та ін.) та зовнішніх (життєтворчих, адаптивних) відносин між промисловими підприємствами з приводу можливості реалізації цього виду продукції на конкретному ринку чи його сегменті [5; 6]. Тому керівництво підприємства повинно враховувати усю різноманітність чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, при формуванні своїх конкурентних переваг.

Як об'єкт дослідження було обрано виробничо-торгівельне підприємство ТОВ «Двері Білорусії», що займається випуском і торгівлею вхідних та міжкімнатних дверей.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства доцільно почати з проведення SWOT-аналізу, що дозволяє виокремити основні фактори, які впливають на рівень конкуренції, дослідити водночас внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, виявити його переваги та недоліки, можливості і загрози.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма, що не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [7].

Розпочинаючи безпосередньо SWOT-аналіз, були виявлені чинники зовнішнього середовища, що позитивно впливають на підприємство ТОВ «Двері Білорусії» (можливості), чинники зовнішнього середовища, що негативно діють на підприємство (загрози):

- загрози :
 - 1) велика кількість зарубіжних компаній, що пропонують аналогічні товари і мають так само велику лінійку і орієнтованість на всі категорії споживачів;
 - 2) через економічну нестабільність у країні зменшилася платоспроможність потенційних споживачів;
 - 3) підвищення ціни на матеріали постачальників;
 - 4) зміна вартості доставки у зв'язку з підвищенням ціни на паливно-мастильні матеріали;
 - 5) збільшення ставки митного збору на сировину, що ввозиться;
 - 6) зміна кон'юнктури ринку;
 - 7) зміна політичної ситуації між країнами;
- можливості :
 - 1) розширення виробничої бази за рахунок розміщення нових виробництв на території України;
 - 2) збільшення обсягів продажів за рахунок нових контрактів з будівельними компаніями як в Україні, так і за її межами;

3) збільшення частки ринку підприємства за рахунок проведення ряду повноцінних рекламних компаній;

4) зниження ціни на продукцію за рахунок співробітництва з національними постачальниками місцевої сировини.

До сильних сторін підприємства можна віднести:

1) наявність продукції «преміум класу»;

2) різноманітність модельного ряду для задоволення потреб найвибагливіших клієнтів;

3) виробництво продукції винятково з натуральних екологічно чистих матеріалів;

4) використання сучасного обладнання провідних світових виробників;

5) виконання замовлення в максимально короткі строки із відповідними усім стандартам якості продукції;

6) наявність власних розробок продукції;

7) компетентність персоналу;

8) висока кваліфікація службовців;

9) наявність спеціального обладнання.

До слабких сторін підприємства можна віднести: значні транспортні витрати; неефективну систему збуту (збут продукції лише у фірмових салонах).

Згідно з проведеним аналізом, варто зазначити, що підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких. Однак головним загрозливим фактором є висока ціна, обумовлена закордонними поставками сировини та матеріалів.

Проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства порівняно з основними конкурентами. Оскільки визначення конкурентоспроможності підприємства на базі одного методу буде не доцільним, тому необхідно застосування декількох методів оцінки. Розглянуто конкурентоспроможність за методами балів та бенчмаркінгу [7,9,10].

Оцінювання конкурентоспроможності компанії ТОВ «Двері Білорусії» за методом балів проведено в порівняно з конкурентами ТМ «Ваші двері» та ТМ «Оміс». На сьогодні ці компанії займають в Україні значну частку ринку. Порівняльне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Двері Білорусії», ТМ «Ваші двері» та ТМ «Оміс» методом балів наведено в таблиці 1.

Виходячи з табл. 1 можна зробити висновок, що ТОВ «Двері Білорусії» хоч і незначно, але є менш конкурентоспроможним, ніж ТМ «Ваші двері» та «ОМіС». Головним чинником, що знизив конкурентоспроможність ТОВ «Двері Білорусії», виявився ціновий фактор.

Було порівняно конкурентоспроможність підприємств, що виготовляють аналогічну продукцію за допомогою бенчмаркінгу. Це один із найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції. Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції [7]. Як правило бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість

менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми. Для порівняльної характеристики були відібрані вісім головних параметрів (див. табл. 2).

Таблиця 1

Порівняльне оцінювання конкурентоспроможності
 ТОВ «Двері Білорусії», ТМ «Ваші двері» та ТМ «Оміс» методом балів

Показник конкурентоспроможності	К _{зн}	ТОВ «Двері Білорусії»		Конкурент №1 ТМ «Ваші двері»		Конкурент №2 ТМ «Оміс»	
		Оцінка	Σ	Оцінка	Σ	Оцінка	Σ
Висока технологічність	0,3	9	2,7	9	2,7	9	2,7
Різноманітність модельного ряду	0,5	10	5	10	5	10	5
Натуральність продукції	0,7	9	6,3	9	6,3	9	6,3
Екологічність випущених товарів	0,5	8	4	8	4	8	4
Ціна на товари, що виробляються	1,5	8	12	9	13,5	10	15
Відповідність стандартам якості	1	10	10	10	10	10	10
Сучасне обладнання якими користується у своїй діяльності підприємство	0,5	9	4,5	9	4,5	9	4,5
Частка українського ринку	1	7	7	9	9	8	8
Рентабельність підприємства	1	9	9	8	8	7	7
Ліквідність активів підприємства	1	8	8	7	7	7	7
Автономність підприємства	1	9	9	8	8	8	8
Досвід роботи на укр. ринку	0,5	7	3,5	8	4	8	4
Імідж підприємства	0,5	9	4,5	9	4,5	9	4,5
Разом:			85,5		86,5		86

Таблиця 2

Порівняльна характеристика підприємств

	Характеристика	ТОВ «Двері Білорусії»	Конкурент №1 ТМ «Ваші двері»	Конкурент №2 ТМ «Оміс»
1	Виробництво продукції	5	5	4
2	Збут товару	5	4	5
3	Конкурентоспроможність товару на ринку	5	4	4
4	Ціна товару	3	5	4
5	Реклама	4	3	4
6	Імідж торгової марки	5	4	4
7	Якісні властивості товару	4	5	4
8	Асортимент продукції	5	4	5

Результати бенчмаркінгу відображені на діаграмі (див. рис.1).

Проаналізувавши основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, що займаються виробництвом дверей в Україні, можна зробити висновок, що продукція ТОВ «Двері Білорусії» має більший асортимент, більше виробництво, прийнятну якість, але і більш високу ціну. Це може призвести до зниження обсягів реалізації, особливо під час економічної кризи.

Таким чином, ТОВ «Двері Білорусії» має середній конкурентний статус, високу привабливість ринку, але вагомим негативним фактором, що стримує подальший розвиток підприємства, виявилася ціна на продукцію. Як було зазначено у попередньо зробленому аналізі (SWOT-аналізі), зростання ціни було пов'язане із значним збільшенням цін на матеріали та сировину, необхідну для виготовлення готової продукції.

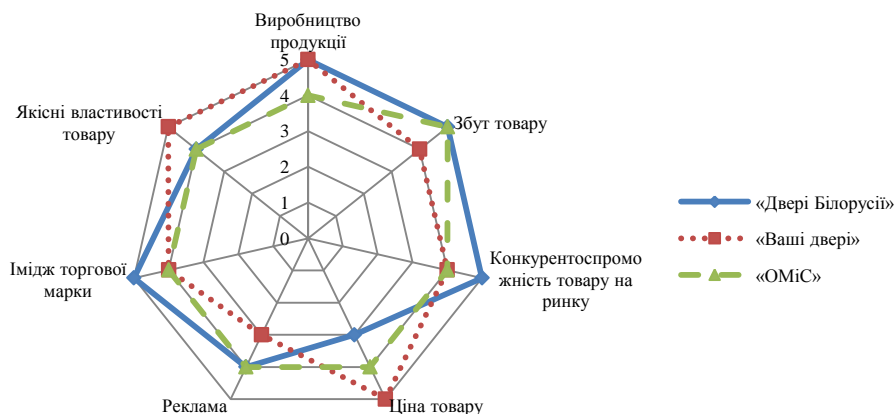


Рис. 1. Графічна побудова бенчмаркінгу.

Відповідно для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Двері Білорусії» головним чинником є пошук нових постачальників сировини і матеріалів, що дозволить одержати якісну та відносно дешеву сировину й інші ресурси. Ця процедура здійснюється в два етапи: пошук потенційних постачальників та аналіз потенційних і дійсних постачальників.

Отже, перший етап пошуку потенційних постачальників здійснюється за допомогою використання таких методів: вивчення рекламних матеріалів, фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації; відвідування виставок та ярмарків, особисті контакти з можливими постачальниками.

Таблиця 3

Потенційні і дійсні постачальники підприємства ТОВ «Двері Білорусії»

Постачальник	Місце розташування	Потенційний/дійсний
«Криста»	м. Київ, Україна	Дійсний
ТОВ «Лайт»	м. Київ, Україна	Дійсний
«Тексика»	м. Київ, Україна	Дійсний
«Монтек»	м. Київ, Україна	Дійсний
«Контакт»	м. Київ, Україна	Потенційний
ВАТ «Флагман»	м. Біла Церква, Україна	Потенційний
ТОВ «Гармонія»	м. Біла Церква, Україна	Потенційний
ТОВ «Art +»	м. Київ, Україна	Потенційний

На другому етапі проведено аналіз потенційних та дійсних постачальників, у процесі якого всебічно було оцінено їх діяльність. Для цього було розроблено «профіль

потенційних постачальників» із використанням критеріїв та 5 – бальної шкали оцінювання діяльності постачальників (табл. 4).

Таблиця 4

Критерії оцінки постачальників ТОВ «Двері Білорусії»

Критерії оцінювання	Питома вага критеріїв	Індикатори оцінювання	Постачальники							
			«Контакт»	ТОВ «Лайт»	«Текейка»	«Монтек»	«Криста»	ПАТ «Флагман»	ТОВ «Гармонія»	ТОВ «Art +»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Аспект конкурентоспроможності	0,28	споживчі характеристики товару	2	4	3	2	1	3	4	2
		рівень якості	3	2	2	3	2	1	3	3
		питома вага нових товарів	3	3	2	1	3	2	2	2
		наявність товарів-замінників	2	2	7	1	3	2	2	2
Сукупна оцінка			2,8	3,08	2,52	1,96	1,68	2,24	3,08	2,52
Фінансовий аспект	0,20	рівень цін на товари	3	3	1	2	2	3	1	2
		система знижок	2	2	3	1	2	2	2	3
		форми розрахунків	2	2	3	3	2	3	3	3
Сукупна оцінка			1,4	1,4	1,4	1,2	1,2	1,4	1,2	1,6
Сервісний аспект	0,18	обсяг поставки	3	5	3	2	4	3	3	1
		оперативність доставки товарів	3	2	3	2	3	2	3	2
		упаковка	2	1	2	3	2	2	4	2
		гарантії якості товару	2	4	2	2	2	3	3	3
		післяпродажний сервіс	3	1	1	3	2	3	2	2
		ставлення до клієнтів	2	2	3	4	2	2	2	3
		зобов'язання по відношенню до клієнтів	2	2	3	2	2	2	2	3
Сукупна оцінка			3,06	2,7	3,06	3,24	3,06	3,06	3,42	2,88
Часовий аспект	0,14	час поставки	2	2	3	2	3	1	2	3
		періодичність поставки	3	2	1	2	3	4	4	2
Сукупна оцінка			0,7	0,56	0,56	0,56	0,84	0,7	0,84	0,7
Комунікаційний аспект	0,08	повідомлення про труднощі	2	3	2	2	1	4	3	3
		швидкість реакції на запити	3	3	2	2	2	2	2	3
		потенційна можливість повернення замовлень	2	1	3	3	3	2	1	3
Сукупна оцінка			0,56	0,56	0,48	0,56	0,48	0,64	0,48	0,72

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виробничий аспект	0,07	віддаленість постачальника	2	3	2	5	1	1	1	1
		Спеціалізація	2	2	1	2	3	2	2	3
		технічна оснащеність складських приміщень	4	4	4	3	2	2	3	2
		умови зберігання товарів	3	3	2	3	2	3	3	3
		канал розподілу	2	3	2	2	1	2	3	4
Сукупна оцінка			0,91	1,05	0,77	1,05	0,63	0,7	0,84	0,91
Імідж	0,05	рекомендації інших замовників	2	3	4	3	2	2	4	3
		обов'язковість виконання	2	2	2	1	2	2	2	2
		фірмовий стиль	3	1	2	2	2	3	2	3
		досвід ведення справ	3	2	3	2	4	4	3	2
Сукупна оцінка			0,5	0,4	0,55	0,4	0,5	0,55	0,55	0,5
Загальна сукупна оцінка постачальників			9,93	9,75	9,34	8,97	8,39	9,26	10,41	8,23

На основі проведеного аналізу постачальників (визначено їх оцінку в балах та підраховано підсумкову оцінку за показниками) були відібрані ті, що отримали найбільше середнє значення оцінки, та розподілено їх на дві групи: перша група – це постачальники сировини та матеріалів із найбільшими показниками сукупної оцінки, а друга – із показниками, що становлять нижчу оцінку за рейтингом.

Отже, до першої групи, сформованої в результаті вибору із 8 розглянутих постачальників, увійшли:

- ТОВ «Гармонія», м. Біла Церква, Україна;
- «Контакт», м. Київ, Україна;
- ТОВ «Лайт» м. Київ, Україна;
- «Тексика» м. Київ, Україна.

До другої групи увійшли:

- ПАТ «Флагман» м. Біла Церква, Україна;
- «Монтек» м. Київ, Україна;
- «Криста» м Київ, Україна;
- ТОВ «Art +» м. Київ, Україна;

Проведені у роботі розрахунки дають підставу стверджувати, що найбільш привабливими та перспективними для співпраці постачальниками сировини та матеріалів для ТОВ «Двері Білорусії» є ТОВ «Гармонія», ТОВ «Контакт», ТОВ «Лайт», ТОВ «Тексика», з якими необхідно провести роботу з укладання договірних відносин та підписання необхідних контрактів. Таким чином, і надалі підприємству необхідно більш детально підходити до вивчення основних постачальників сировини та матеріалів, оскільки на цей момент на підприємстві головним чином від них залежить якість майбутньої продукції та ціна готового виробу.

Аналізуючи фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна зробити наступні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Двері Білорусії»:

1) зниження ціни на готову продукцію за рахунок зниження витрат на сировину і матеріали;

2) зниження транспортних витрат за рахунок укладання нових контрактів на поставку сировини місцевих постачальників;

3) проведення ефективної рекламної кампанії за допомогою: участі у виставках, розміщення реклами в друкованих виданнях, зовнішньої реклами та контекстної реклами в мережі Інтернет;

4) розширення каналів збуту продукції;

5) подальша диверсифікація продукції з метою розширення товарного асортименту.

Висновки і перспективи подальших наукових розробок. У даній роботі було проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Двері Білорусії» за декількома методами (SWOT-аналіз, метод балів та бенчмаркінгу). Кожен із використаних у роботі методів має свої недоліки та переваги. Вони відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Застосування декількох методів дає можливість уточнити розрахунки та знизити вплив суб'єктивних факторів.

Підсумовуючи одержані результати оцінки, можна зробити висновок, що ТОВ «Двері Білорусії» має середній конкурентний статус і високу привабливість ринку. Підприємство займає вигідну позицію на ринку, а його діяльність є досить ефективною. У роботі обгрунтовано вибір нових постачальників сировини і матеріалів, що в майбутньому дасть можливість знизити витрати та ціну готового виробу і відповідно підвищити конкурентоспроможність продукції. Для ТОВ «Двері Білорусії» необхідно запропонувати стратегію зростання і посилення позицій шляхом інвестування, оскільки інвестиції в цей сектор принесуть значний ефект.

Література

1. *Портер, М.* Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. *Фатхутдинов, Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
3. *Азоев, Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. *Міжнародний маркетинг* / А. А. Мазаракі, Т. І. Чаюн, Т. М. Мельник. – К. : Київський державний торг.-економічний ун-т, 2005. – 306 с.
5. *Должанський, І. З.* Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
6. *Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія* / за ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
7. *Стратегічне управління маркетинговою діяльністю : монографія* / Л. В. Балабанова – Донецьк, 2012. – 249 с.
8. *Сумець, О. М.* Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : [навч.-практ. посіб.] / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов ; 2-ге видання, перероб. та доповн. – К. : Професіонал, 2009. – 280 с.
9. *Стратегічне управління: навчальний посібник.* / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
10. *Економічна діагностика: навчальний посібник* / Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майорова, В. В. Швид ; за заг. ред. Т. Ф. Косянчук. – Львів : Новий світ, 2007. – 452 с.

Отримано 22.10.2015 р.

Практические подходы по повышению оценки конкурентоспособности предприятия

НИКОЛАЙ АЛЕКСЕЕВИЧ ХАРЧЕНКО*,
ЛЮДМИЛА ВЛАДИМИРОВНА СТАРЧЕНКО**,
ЮЛИЯ АНАТОЛИЕВНА ЛОЗИЦКАЯ***

* кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и бизнес-администрирования Сумского государственного университета,
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-542-332223, e-mail: niko_kha@ukr.net

** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и бизнес-администрирования Сумского государственного университета,
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-542-332223, e-mail: s_star@mail.ru

*** студент факультета экономики и менеджмента
Сумского государственного университета,
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-542-332223, e-mail: niko_kha@ukr.net

Статья посвящена оценке конкурентоспособности действующего предприятия среднего бизнеса и обоснованию мероприятий по повышению его конкурентоспособности в условиях кризиса. Для определения основных факторов, влияющих на уровень конкуренции предприятия, был проведён SWOT-анализ и соответственно составлен профиль внешней среды для ООО «Двери Белоруссии» (г. Киев). В работе проведены оценка предприятия и поиск путей по улучшению его деятельности с помощью метода баллов и бенчмаркинга. В работе экономически обоснован выбор поставщиков сырья с целью заключения новых контрактов и увеличения объёмов продаж. Предложены основные пути повышения конкурентоспособности предприятия и продукции в условиях кризиса. Выявлена возможность уменьшения себестоимости продукции за счёт сокращения транспортных расходов, расходов на сырьё и материалы и повышения эффективности деятельности предприятия за счёт успешной маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурент, эффективность, оценка, резерв, управление.

Mechanism of Economic Regulation, 2015, No4, 162-171
ISSN 1726-8699 (print)

Practical Approaches to Improving Valuation of Enterprise Competitiveness

MYKOLA O. KHARCHENKO*,
LIUDMYLA V. STARCHENKO**,
JULIYA. A. LOZITSKAY ***

* C.Sc. (Economics), Associate Professor,
Department of Economics and Business-Administration,
Sumy State University,
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-332223, e-mail: niko_kha@ukr.net

** *C.Sc. (Economics), Associate Professor,
Department of Economics and Business-Administration,
Sumy State University,
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-332223, e-mail: s_star@mail.ru*

*** *Student of Faculty of Economics and Management,
Sumy State University,
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-332223, e-mail: niko_kha@ukr.net*

Manuscript received 22 October 2015.

This article is devoted to estimation of active competitiveness of the enterprise of medium business and is focus on the grounding of measures to improve its competitiveness in crisis conditions. To determine the main factors affecting the level of the enterprise competition was held SWOT-analysis and made the profile of the external environment for the company "The doors of Belarus" (Kiev). In this paper was carried out evaluation of the enterprise and finding ways to improve its activity by using the expert method and the benchmarking. In the article is economically grounded the choice of raw material providers in order to conclude new contracts and increase in sales. The main ways of increasing the enterprise competitiveness and products in the conditions of crisis are proposed. The possibility of decreasing the cost of production through the reduction of transport costs, raw material costs and other materials and improving the efficiency enterprise activity due to successful marketing activities been detected.

Keywords: competition, competitiveness, competitive, efficiency, evaluation, reserves, management.

JEL Codes: L15

Tables: 4; *Figures:* 1; *References:* 10

Language of the article: Ukrainian

References

1. Porter, M. (1993), *Competitive Advantage of Nations*, Moscow, Mezhdunarodnie otnosheniia. (In Russian)
2. Fatkhutdinov, R. A. (2000), *Competitiveness: economics, strategy, management*, Moscow, INFRA-M. (In Russian)
3. Azoev, G. L. (1996), *Competition: analysis, strategy and practice*, Moscow, Tsentr ekonomiki i marketinha. (In Russian)
4. Mazaraki, A. A., Chayun, T. I., Melnyk, T. M. (2005), *International Marketing*, Kyiv, KDTEU. (In Ukrainian)
5. Dolzhanskiy, I. Z. & Zahorna, T. O. (2006), *Competitiveness of the enterprise*, Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury. (In Ukrainian)
6. Yankovyi, O. G. (2013), *Competitiveness of enterprises: assessment of levels and increase directions*. Odessa, Atlant. (In Ukrainian)
7. Balabanova, L. V. (2012), *Strategic management of marketing activities*, Donetsk. (In Ukrainian)
8. Sumets, O. M., Somova, O. E., Pielikhov, E. F. (2009), *Evaluation of the competitiveness of modern industrial enterprise*, Kyiv, Professional. (in Ukrainian).
9. Dovgan, L. E., Karakay, U. V., Artemenko, L. P. (2009), *Strategic management*, Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury. (In Ukrainian)
10. Kosyanchuk, T. F. (2007), *Economic diagnosis*, Lviv, Novyi svit 2000. (In Ukrainian)