

Горбатюк Валентина Вікторівна

викладач кафедри менеджменту

Одеський національний економічний університет

Gorbatiuk Valentyna

Teacher of the Department of Management

Odesa National Economic University

ORCID: 0000-0003-4476-2616

Ткачук Олена Владиславівна

студентка кафедри менеджменту

Одеського національного економічного університету

Tkachuk Olena

Student of the Department of Management

Odesa National Economic University

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
FEATURES OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT PROCESS
OF THE ENTERPRISE**

Анотація. Вступ. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні, важливим є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що є однією з головних умов утримання стійких позицій підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Успішна діяльність підприємств в умовах конкурентної боротьби передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, діагностика й виявлення слабких і сильних сторін підприємства, а також формування гнучкої системи

управління підприємством для швидкої адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення сутності управління конкурентоспроможності підприємства та особливостей процесу управління конкурентоспроможності підприємства.

Матеріали та методи. Матеріалами для проведення дослідження є нароби вітчизняних та зарубіжних науковців щодо дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств.

У процесі дослідження було використано наступні методи: методи пізнання та систематизації, для визначення сутності поняття конкурентоспроможність; метод аналізу й синтезу, для дослідження підходів до процесу управління конкурентоспроможністю.

Результати дослідження. У статті виділено три підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», а саме: як здатність підприємства утримати конкурентну позицію; як здатність сформувати конкурентну перевагу для лідерства на ринку; можливості підприємства забезпечити його успішне функціонування на ринку. Обґрунтовано доцільність об'єднання визначень перших двох підходів, для більш повного висвітлення сутності поняття «конкурентоспроможність». Досліджено підходи до визначення етапів управління конкурентоспроможністю підприємства. Розроблено власну етапізацію процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Перспективи. У подальших дослідженнях пропонується проаналізувати методи визначення конкурентоспроможності підприємства та дослідити науковий інструментарій необхідний для реалізації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: управління, конкуренція, конкурентоспроможність.

Summary. *Introduction.* At the current stage of development of the market economy in Ukraine, it is important to ensure a high level of competitiveness of domestic enterprises, which is one of the main conditions for maintaining stable positions of enterprises both on the domestic and foreign markets. The successful operation of enterprises in conditions of competitive struggle involves constant monitoring of the external environment, diagnosis and identification of weak and strong points of the enterprise, as well as the formation of a flexible system of enterprise management for rapid adaptation to the changing external environment.

Purpose. The purpose of the study is to determine the essence of enterprise competitiveness management and the features of the enterprise competitiveness management process.

Materials and methods. The materials for conducting the research are the works of domestic and foreign scientists on the study of the peculiarities of managing the competitiveness of enterprises.

The following methods were used in the research process: cognitive and systematization methods to determine the essence of the concept of competitiveness; method of analysis and synthesis, for researching approaches to the process of managing competitiveness.

Results. The article highlights three approaches to defining the essence of the concept of "competitiveness", namely: as the ability of an enterprise to maintain a competitive position; as the ability to form a competitive advantage for market leadership; the company's ability to ensure its successful functioning on the market. The expediency of combining the definitions of the first two approaches is substantiated in order to more fully illuminate the essence of the concept of "competitiveness". Approaches to determining the stages of managing the competitiveness of the enterprise have been studied. The own phasing of the process of managing the competitiveness of the enterprise has been developed.

Discussion. In further studies, it is proposed to analyze the methods of determining the competitiveness of the enterprise and to investigate the scientific tools necessary for the implementation of the process of managing the competitiveness of the enterprise.

Key words: *management, competition, competitiveness.*

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції суб'єкти господарювання вступають між собою у конкурентну боротьбу за більш вигідні умови функціонування. Для отримання переваги в конкурентній боротьбі підприємствам необхідно формувати, підтримувати та підвищувати конкурентоспроможність.

Визначення рівня конкурентоспроможності та його подальше підвищення залежить від ефективності прийнятих менеджментом підприємства рішень. Саме тому важливою є організація ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства та побудова детального процесу управління конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності поняття «конкурентоспроможність» підприємства у свої роботах висвітлювали низка авторів, а саме Н. О. Грицишин [4, с. 31], О. О. Гетьман [2, с. 22], М. М. Радєва [12, с. 178], О. Є. Кузьмін, О. П. Мельник, О. П. Романко [7, с. 11], П. Р. Пуцентейло [11, с. 82] та ін.. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства висвітлено в роботах І. О. Геращенко, О. О. Шмадченко [3], О. П. Красняка, В. О. Мицика [5], Т. Ю. Пастухова [10].

Метою статті є розкриття сутності поняття конкурентоспроможності та підходів до управління конкурентоспроможністю для уніфікації процесу управління конкурентоспроможністю підприємств.

Виклад основного матеріалу. Поняття конкурентоспроможності має місце лише за існування конкуренції. В свою чергу, основна сутність конкуренції полягає в боротьбі, за отримання якомога більшої частки ринку та як наслідок лідируючої позиції на ринку.

Здатність підприємств вступати в конкурентну боротьбу та можливість функціонувати за всіма особливостями конкуренції викликає потребу дослідження його конкурентоздатності.

В науковій літературі не існує єдиного підходу щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність». На основі критичного аналізу робіт сучасних науковців, ми виділили три підходи щодо визначення сутності терміну «конкурентоспроможність(табл..1.3):

- автори Н. О. Грицишин [4, с. 31], О. О. Гетьман [2, с. 22], П. К. Бечко, Я. О. Голобородько [1] визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства утримати конкурентну позицію;

- автори В. Д. Пантелєєв [9, с. 16], М. М. Радєва [12, с. 178], О. Є. Кузьмін, О. П. Мельник, О. П. Романко [7, с. 11] акцентують увагу на визначенні конкурентоспроможності як здатності сформувати конкурентну перевагу для лідерства на ринку;

- автори О. О. Масляєва [8], П. Р. Пуцентейло [11, с. 82], О. П. Красняк, В. О. Мицик [5, с. 22] під конкурентоспроможністю пропонують розуміти можливості підприємства забезпечити його успішне функціонування на ринку.

Дослідивши сутність кожного з виділених підходів, ми підтримуємо трактування «конкурентоспроможності» авторами першого та другого підходів, оскільки конкурентоспроможність має відображати можливості мати саме конкурентну позицію на ринку, що в свою чергу можливо при наявності стійких конкурентних переваг. На нашу думку автори третього підходу у свої визначення наводять характерні риси стратегічного управління, яке направлене на організацію внутрішньої діяльності

підприємства, що забезпечить ефективне його функціонування у зовнішньому середовищі.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є досить складною економічною категорією, що базується здатності підприємства сформувати конкурентну перевагу на основі аналізу низки показників діяльності підприємства та зайняти конкурентну позицію на визначеному ринку функціонування.

Єдиного формалізованого процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в науковій літературі не існує. Вчені О. П. Красняк та В. О. Мицик виділяють 6 етапів управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме [5]: аналіз показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства; формалізація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства; виокремлення ознак та встановлення їх обмежень; визначення кількісних показників кожної ознаки та їх градація; проведення оцінки конкурентоспроможності; розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Дещо інший алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства пропонує Т. Ю. Пастухова [10]: дослідження конкурентного середовища та оцінка особливості конкуренції в галузі; визначення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів; проведення конкурентного позиціонування; розробка стратегії управління конкурентоспроможності; реалізація обраної стратегії.

Найбільш деталізовану модель управління конкурентоспроможністю пропонують І. О. Геращенко та О. О. Шмадченко [3, с. 299], який складається з 11 етапів: виділення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; групування чинників та виявлення їх взаємозв'язків; оцінка впливу виділених чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства; прогнозування змін виявлених чинників; прогнозування

змін конкурентоспроможності на основі зміни чинників; систематизація методів й шляхів підвищення конкурентоспроможності; розробка комплексу заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності; оцінка витрат на обрані заходи; вибір критерію ефективності розроблених заходів; вибір оптимального рішення; прийняття управлінських рішень щодо впровадження обраного напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Останній підхід найбільш доцільно описує етапи управління конкурентоспроможністю, а також передбачає розробку різних напрямків розвитку, їх аналіз та вибір найефективнішого. Дослідимо етапи моделі більш детально.

Першим етапом є *виділення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища*. На цьому етапі важливим є виділення чинників, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємства та галузь в цілому. Щодо внутрішнього середовища – це чинники, які характеризують окремі підрозділи підприємства та систему управління в цілому.

Щодо зовнішніх чинників, варто виділити два напрямки впливу: внутрішньогалузеві та загальні. До внутрішньогалузевих варто віднести стан внутрішньогалузевої конкуренції, вплив постачальників та споживачів. До групи загальних чинників впливу зовнішнього середовища відносять політичний та економічний стан в країні, соціальні та культурні особливості тощо. Групи чинників, що впливають на діяльність підприємства наведено на рис. 1.

Другим етапом управління конкурентоздатності є *групування чинників та виявлення їх взаємозв'язків*. За методикою автора першочерговим є саме групування чинників і лише потім врахування взаємозв'язків. На нашу думку групування має відбуватися саме на основі виявлених взаємозв'язків, що дозволить більш детально провести їх порівняльну оцінку.



Рис. 1. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором за [1; 7; 9]

Третім етапом є оцінка впливу виділених показників на конкурентоспроможність підприємства. Оцінка впливу виділених показників може відбуватися на основі експертних оцінок, виважених оцінок тощо. На нашу думку найбільш доцільним методом аналізу на цьому етапі є дослідженням нами метод інтегральних оцінок окремих показників діяльності на загальний рівень конкурентоспроможності.

Четвертим етапом в досліджувані моделі є прогнозування змін виділених показників. Прогнозування змін є необхідним для оцінки ризиків та розробки різних сценаріїв змін. Зазвичай розроблять оптимістичний, песимістичний та сценарій без змін. Ми вважаємо доцільним на цьому етапі визначення стадії життєвого циклу підприємства та галузі.

Дослідивши можливі зміни на основі комбінації різних сценаріїв проводиться прогнозування зміни конкурентоспроможності. Зміна одного

показника в середовищах існування підприємства викладає зміну й інших показників, що важливо враховувати при оцінці майбутньої конкурентоспроможності. Саме тому виникає необхідність прогнозування зміни конкурентоздатності. Доцільним методом оцінки на цьому етапі може бути розрахунок матричного інтегрального показника конкурентоспроможності.

Наступними етапами є *систематизація шляхів та методів підвищення конкурентоздатності* та *розробка системи заходів щодо підвищення конкурентоздатності*. Ці етапи має найбільше частку суб'єктивності, оскільки якість виконання систематизації шляхів та розробки системи заходів повністю залежить від досвіду, кваліфікації та умінь управлінського персоналу.

Розробивши систему заходів важливо визначити чи спів розмірними вони є відносно поточних можливостей підприємства, саме тому важливим є виділення етапу *оцінки витрат на обрані заходи*. Оцінка витрат відбувається на основі побудов кошторисів витрат, прогнозування грошових потоків тощо.

Перш ніж впроваджувати обраний напрямок підвищення конкурентоспроможності важливо обрати критерій ефективності розроблених заходів. Тобто, менеджменту підприємства необхідно розробити систему оцінок кожного з етапів впровадження заходів, для подальшої оцінки їх ефективності.

На основі вищевикладеного ми сформуваємо логічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2).

Враховуючи детальність етапів моделі управління конкурентоспроможністю ми вважаємо логічним закінчення цього процесу саме впровадження обраних заходів.



Рис. 2. Логічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: удосконалено автором на основі [3, с. 298-301; 5; 6, с. 118; 10]

Оскільки модель передбачає формування критеріїв ефективності розроблених заходів то доцільним є доповнення досліджуваної моделі етапами: діагностики – перевірки якості виконання заходів; корегування – внесення правок до розробленого плану реалізації заходів, у разі виявлення відхилень від розроблених стандартів.

Також враховуючи тенденцію конкурентного середовища до постійної зміни та розвитку, зазначена модель має реалізуватися циклічно, менеджмент підприємства має проводити постійну діагностику змін як внутрішнього так і зовнішнього середовища й розробляти нові заходи підвищення конкурентоздатності або корегувати існуючі. При чому процес діагностики змін внутрішнього та зовнішнього середовища та діагностика якості виконання розроблених заходів мають здійснюватись паралельно, після початку реалізації розроблених заходів.

Перевагами сформованої логічної моделі управління конкурентоспроможність є: деталізованість та системність у визначенні етапів управління конкурентоспроможності ; акцент на важливості оцінки зміни конкурентоспроможності за рахунок прогнозування змін показників діяльності підприємства; можливість діагностики якості виконання заходів щодо підвищення конкурентоздатності ; необхідність проведення діагностики змін середовищ функціонування підприємства, для подальшого корегування напрямків підвищення конкурентоспроможності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як висновок, варто зазначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства є досить складним процесом, що передбачає обробку великої кількості даних та потребує високої кваліфікації управлінського персоналу. Управління конкурентоспроможності має відбуватися системно, безперервно та циклічно на основі постійної діагностики змін зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на методах визначення конкурентоспроможності підприємства, а також підборі відповідного інструментарію для кожного з етапів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Література

1. Бечко П. К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність". *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14 (дата звернення: 13.05.2024).
2. Гетьман О. О. Економічна діагностика. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с
3. Геращенко І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297-301.
4. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29-34.
5. Красняк О. П., Мицик В.О Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://surl.li/ufmry> (дата звернення: 20.05.2024).
6. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О.П., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
8. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії „конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація. *Ефективна*

економіка. 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20 (дата звернення: 13.05.2024).

9. Пантелеев В. Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2008. Вип. 2 (45). С. 10-16.

10. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_38 (дата звернення: 13.05.2024).

11. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14 (дата звернення: 13.05.2024).

12. Радєва М. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2004. № 3. С. 176-180.

References

1. Bechko P. K., Holoborodko Ya.O. Teoretychni zasady sutnosti ekonomichnykh katehorii "konkurentsia" i "konkurentospromozhnist". *Efektivna ekonomika*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14.

2. Hetman O. O. Ekonomichna diahnozyka. Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury, 2007. 307 s

3. Herashchenko I. O. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2015. Vyp. 50. S. 297-301.

4. Hrytsyshyn N. Konkurentospromozhnist vyrobnychoho pidpryiemstva. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2005. № 1. S. 29-34.

5. Krasniak O. P., Mytsyk V.O Konkurentospromozhnist i konkurentni perevahy pidpryiemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 11. URL: <http://surl.li/ufрmy>.

6. Kuznetsova I. O., Horbatiuk V. V. Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriumstva. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats.* Odesa: ONEU. 2020. № 3-4 (74-75). S. 109-120.

7. Kuzmin O. Ye., Melnyk O.P., Romanko O.P. Konkurentospromozhnist pidpriumstva: planuvannia ta diahnostyka: monohrafiia. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH, 2011. 180 s.

8. Masliaieva O. O. Ekonomichna sutnist katehorii „konkurentospromozhnist”: definitsiia ta systematyzatsiia. *Efektivna ekonomika.* 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20.

9. Pantelieiev V. D. Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriumstva (metodolohiia prostoho rishennia). *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia.* 2008. Vyp. 2 (45). S. 10-16.

10. Pastukhova T. Yu. Systemno-protsesnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriumstva. *Efektivna ekonomika.* 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_38.

11. Putsenteilo P. R. Konkurentospromozhnist pidpriumstva: metodolohiia analizu definitsii. *Innovatsiina ekonomika.* 2015. № 4. S. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14.

12. Radieva M. M. Kompleksne otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriumstva. *Derzhava ta rehiony.* 2004. № 3. S. 176-180.