

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.71>

УДК: 338.45. 339.137.2:658.0

*А. А. Машевська,
асистент кафедри аналізу та аудиту,
Вінницький національний аграрний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9514-504X>*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Mashevska,
Assistant of the Department of Analysis and Audit,
Vinnitsa National Agrarian University,*

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MEASURES TO INCREASE THE LEVEL OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

У теперішній час конкуренція є найбільш важливим елементом сучасної ринкової економіки, тому що механізм дії ринку без сучасних форм конкурентної боротьби просто не може існувати. При цьому одним із базових економічних законів, які відображають іманентні закономірності економічних явищ, є закон конкуренції, згідно з яким у ринковій економіці успішно функціонують та розвиваються ті суб'єкти підприємницької діяльності, які володіють певними конкурентними перевагами. Спираючись на дослідження науковців, автором пропонується узагальнена структура основних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено системи управління конкурентоспроможністю підприємства. З використанням досліджуваних методів побудовано алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства. У статті наведено механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства. В процесі

вивчення питання підвищення конкурентоспроможності визначено, що слід виділяти наступні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства: єдності наукових положень та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю, ранжування, об'єктивності, безперервності процесу управління, гнучкості, примноження компетентностей, інноваційності, законності, соціальної відповідальності. Досліджено, що використовувані методи повинні приносити прибуток, відповідати вимогам держави й відповідати основному інтересу споживачів продукції. Дана вимога досягається, якщо всі підсистеми системи управління підприємствами сконцентровані на основному інтересі споживача, тому автором систематизовано інформацію щодо сполучення й взаємного посилення методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Автором наведена оцінка системи управління і контролінгу підприємства.

Запропонована архітектура маркетингової системи управління конкурентоспроможністю підприємства, відображає взаємозв'язки керуючої, керованої, цільової адаптивної підсистем та підсистеми забезпечення, а також компонент, що характеризують зворотній зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем.

Currently, competition is the most important element of a modern market economy, because the mechanism of market action without modern forms of competition simply cannot exist. At the same time, one of the basic economic laws that reflect the immanent laws of economic phenomena is the law of competition, according to which those business entities that have certain competitive advantages successfully function and develop in a market economy. Based on the research of scientists, the author offers a generalized structure of the main elements of management of competitiveness of enterprise, provides systems for managing the competitiveness of enterprise. Using the studied methods of methods, an algorithm of anti-crisis management of competitiveness of enterprise is built. The articles present a mechanism for evaluating and implementing management processes for the restoration and development of enterprise competitiveness. In the process of studying the issue of increasing competitiveness, it is determined that the following principles of management of competitiveness of enterprise should be distinguished: unity of scientific provisions and practical approaches to competitiveness management, ranking, objectivity, continuity of the management process, flexibility, increase of competencies, innovation, legality, social responsibility. It is investigated that the methods used should be profitable, meet the requirements of the State and meet the basic interest of consumers of products. This requirement is achieved if all subsystems of the enterprise management system are concentrated on the main interest of the consumer, so the author systematizes information on the combination and mutual strengthening of management methods to increase the competitiveness of the enterprise. The author gives an assessment of the management and controlling system of the enterprise.

The proposed architectonics of marketing system of enterprise competitiveness management reflects interrelations of controlling, controlled, target adaptive subsystems and support subsystem, as well as components characterizing feedback and communication with external environment.

Ключові слова: підприємство, управління, ефективність, стратегічний орієнтир, економічний розвиток, інтеграція, маркетинг.

Keywords: enterprise, management, efficiency, strategic benchmark, economic development, integration, marketing.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зазначимо, що в конкурентних умовах будь-який господарюючий суб'єкт для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен оцінювати рівень власної конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про власні конкурентні позиції, промислові підприємства отримують можливість визначити свої переваги, обрати правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів.

Водночас глобалізаційні та інтеграційні процеси, які проходять у світі, уже неминучі, до того ж мають свої суттєві переваги. При цьому конкурентоспроможність підприємства як сукупність якостей, які дозволяють конкуренто діяти на ринку, має галузеві особливості становлення та забезпечення. Розробка концепції та стратегічних орієнтирів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є складною проблемою. Її рішення не може бути стандартним навіть для двох дуже схожих підприємств, працюючих на одному ринку і які ставлять перед собою ідентичні цілі. Основними проблемами, які перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг підприємства, є, передусім техніко-технологічна відсталість і наявність несприятливого бізнес-клімату в державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності економічних суб'єктів здійснюють як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, адже ця тема актуальна й нині. Вагомий вклад у розвиток теорії і практики управління конкурентоспроможністю підприємства внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: Панасенко Д.А., Портер М., Сміт А., Грецький Р., Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М., Болотна О.В., Терзян Ю.Г., Хомутова О.О. та інші, у працях яких накопичені значні здобутки. Важливі дослідження були проведені науковцями у напрямку фінансово-економічної ефективності: Добрянська Н.А., Варгатюк М.О., Воронюк Т.А., Лучик О.І., Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Дослідженню стратегічної складової та управлінської також присвяченні ряд праць вчених-економістів, зокрема: Соловійова Г.В., Скиба Г.І., Болотна О.В., Хваль Ю.О., Пришляк Н.В., Березюк С.В., Паламаренко Я.В., Варахсіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онушко О.М., Лігоненко Л.О. та інші.

При всій значимості проведених наукових досліджень, окремі питання підвищення конкурентоздатності підприємств в умовах інтеграційних процесів вивчені недостатньо. Зокрема, проведення дослідження економічної ефективності використання основних виробничих фондів і шляхів її підвищення є надзвичайно актуальним у теперішній час. Водночас, застарілість та значна зношеність основних виробничих фондів призводить до зменшення обсягів виробництва, погіршення якості виробленої продукції і, як наслідок, є однією з причин зниження рентабельності підприємства.

Тематика статті є актуальною, оскільки заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах інтеграційних процесів дадуть позитивний розвиток та підвищать ефективність загалом.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання) є визначення конкурентоспроможності підприємства, оцінки рівня та напрями підвищення в умовах інтеграційних процесів. Відповідно до мети було поставлено і вирішено такі завдання: розглянуто теоретичні аспекти сутності конкурентоспроможності, основні функції, методи боротьби та фактори впливу; особливості організаційно-економічна характеристика підприємства; запропоновано програму організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Відтак, конкуренція змушує підприємства постійно розвиватись, підвищувати якість продуктів та послуг, прислухатись до потреб споживачів, впроваджувати нові технології, оновлювати технічне забезпечення та виробничі потужності.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан економіки України характеризується падінням виробництва, розривами та нестабільністю підприємств, що актуалізує проблему розробки якісного науково-методичного інструментарію для аналізу факторів, що визначають фактичний стан підприємств, ринку та оцінити його потенціал для стійкої конкурентоспроможності, особливо з точки зору організації та управління.

Розвиток підприємства як стратегічно важливої ланки національної економіки не лише підвищує стійку конкурентоспроможність усієї галузі, а й має синергетичний ефект [1].

З точки зору конкуренції, основною характеристикою та ознакою підприємства є конкурентоспроможність та ознакою підприємства є конкурентоспроможність. Життєздатність підприємства визначається, і вона є результатом виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Через такі явища, як конкуренція, компанії постійно відстежують зміни попиту та пропозиції, витрати на виробництво та витрати на матеріальні ресурси, щоб покращити якість продукції чи послуг, які вони продають на ринку [2].

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [3].

Висока конкурентоспроможність підприємства свідчить про ефективність його господарської діяльності, гнучкість адаптації до змін зовнішнього середовища, високу якість продукції та відповідну цінову політику, а також є однією з визначальних характеристик його діяльності та можливості подальшого розвитку.

Поряд із конкуренцією великого значення набуває конкурентоспроможність, зокрема конкурентоспроможність підприємства.

В умовах глобалізаційних процесів пріоритетним напрямом розвитку національної економіки має бути конкурентоспроможне підприємство. Конкурентоспроможність визначається багатьма чинниками, серед яких особливе

місце займають конкурентні переваги.

Саме формування та утримання конкурентної переваги забезпечать конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта.

У сучасних умовах господарювання важливим завданням для економіки України є забезпечення активного та відносно сталого розвитку аграрного сектору, який би зміг скласти конкуренцію у світових масштабах [4].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінкових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами [5].

Спираючись на дослідження науковців, пропонується узагальнена структура основних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1).

Тож в процесі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватися на зміну даних факторів. Даний механізм має бути чітко організованим та визначеним.

Ця умова досягається шляхом використання наступних методів:

1. Економічних: економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення.
2. Соціальних та психологічних: моральне заохочення, соціальне планування.
3. Адміністративних: дисциплінарні та організаційні методи [6].

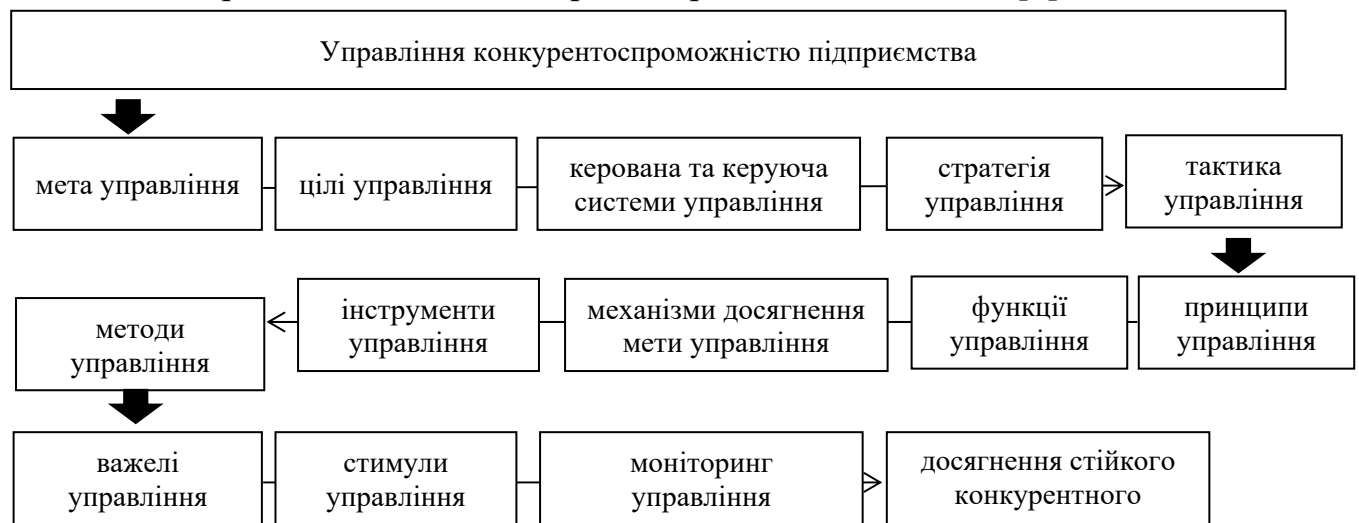


Рис. 1. Основні структурні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

Аналіз діяльності підприємства слід розпочинати з вивчення зовнішнього середовища.

Сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б всебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами тощо.

З використанням даних методів можна побудувати наступний алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2):

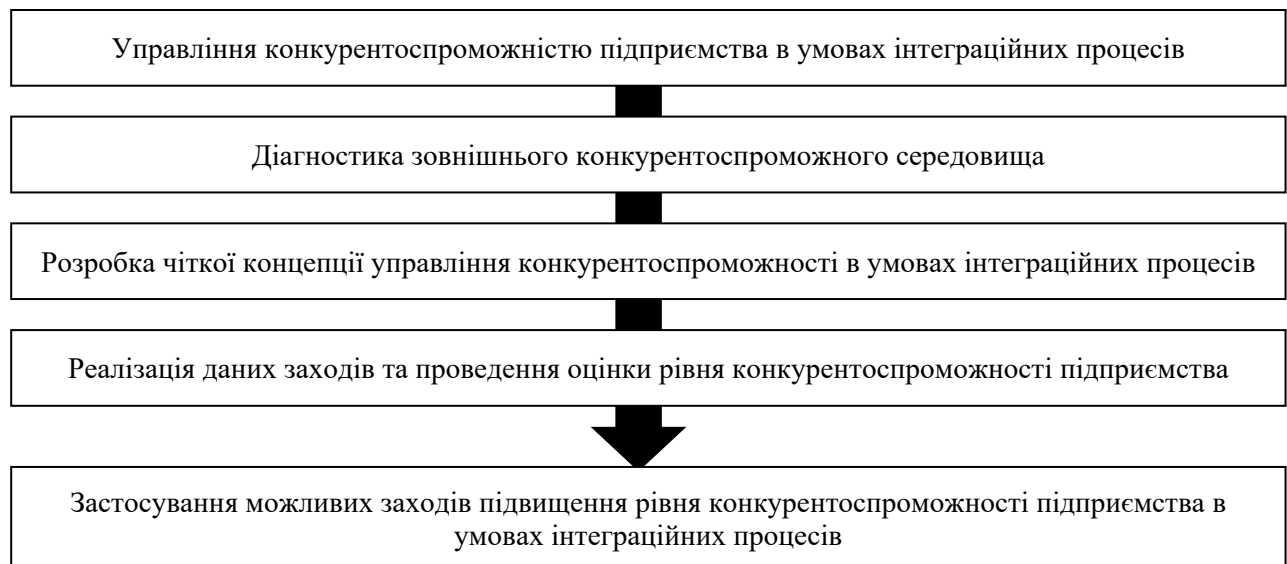


Рис. 2. Алгоритм управління конкурентоспроможністю в умовах інтеграційних процесів

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Діагностика зовнішнього конкурентного середовища:

- сила постачальників;
- сила споживачів;
- сила товарів-субститутів;
- сила існуючих та потенціальних конкурентів [8].

Суттєве значення для утримання конкурентоспроможності підприємства на ринку має робота самого її персоналу, рівень кваліфікації кадрів, досвід та стаж роботи, рівень корпоративної культури.

Наведемо опис «Механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства» (рис. 3).

Економічна оцінка на ефективність методів управління в короткостроковому періоді. Критеріями є рентабельність і ліквідність підприємства. Дана оцінка дозволяє виявити метод управління, неефективність якого привела до збитковості (неліквідності)		Оцінка методів управління на стійку (довгострокову) відповідність:			
		Нормам державного регулювання		Базовій конкурентній стратегії, яка відповідає основному інтересу споживача: або «економії на витратах», або «високій якості»	
Результат оцінки		Результат оцінки		Результат оцінки	
Економічно ефективні	Економічно не ефективні	Відповідає	Не відповідає	Відповідає	Не відповідає
↓	↓	↓	↓	↓	↓
Позитивний загальний висновок щодо формування конкурентоспроможного стану або ефективності методів управління підприємством (групою підприємств) робиться у випадку їхньої короткострокової й довгострокової ефективності					

Рис. 3. Робота механізму оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури.

Він складається з: економічної оцінки; оцінки методів управління підвищенням конкурентоспроможності на відповідність нормам державного регулювання та базовій конкурентній стратегії підприємств [9;10].

Механізм припускає, що використовувані методи повинні приносити прибуток, відповідати вимогам держави й відповідати основному інтересу споживачів продукції. Дана вимога досягається, якщо всі підсистеми системи управління підприємствами сконцен''тровані на основному інтересі споживача (табл. 1).

Таблиця 1. Сполучення й взаємне посилення методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства

Групи методів управління	Основний інтерес споживача до продукції	
	Економія часу й коштів	Висока якість
Формуванням товару	Високостандартизовані товари	Якісні засоби виробництва (машини, обладнання)
Ціноутворенням	Конкурентоздатні ціни	Ціни, пропорційні рівню якості виробів та послуг
Комунікаціями	Реклама конкурентоздатного рівня цін і високої продуктивності у постачанні продукції	Реклама високого рівня якості
Збутом	Збут з акцентом на низьких цінах й оперативності обслуговування	Збут с акцентом на високій якості в обстановці демонстрації якості й комфорту
Виробництвом	Масове виробництво продукції	Серійне виробництво якісних виробів (послуг)
Персоналом	Наймання висококваліфікованих робітників	Наймання «статиків-сенсориків» – раціоналізаторів у сфері якості й створення умов для постійного підвищення рівня якості
Витратами	Усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які сприяють високій продуктивності й економічності виробництва	Усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які сприяють високому рівню якості товарів
Прибутком	Придбання високопродуктивної техніки та технології	Придбання техніки та технології, які сприяють високій якості товарів
Фінансами	Використання кредитних ресурсів	Фінансування із власних коштів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури

В цьому випадку настає синергетичний ефект, коли різні види діяльності сполучаються й підсилюють один одного. Зазначимо, що досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає в результаті:

- кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;
- впровадження підприємницького типу внутрішньо-фірмового менеджменту;
- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньо-фірмового управління;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

Розгляд методів управління під таким кутом зору дозволяє оцінювати їхню довгострокову ефективність і проводити (якщо буде потреба) коректування.

Стан управління підприємством демонструє «Механізм оцінки й реалізації

процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства» (табл. 2).

Таблиця 2. Механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства

Зміст оцінки	Результат перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності на формування конкурентоспроможного стану: позитивний (+) або негативний (-)			
	Короткостроковий період	Довгостроковий період		Загальний висновок
	Економічна оцінка	Оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії	Оцінка на відповідність державним нормативам	
	Опис та зіставлення з економічними показниками у структурі бізнес-проекту	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на стратегію «економія на витратах»	Зіставлення з нормативами	
Формуванням товару	+	+	+	+
Ціноутворенням	+	+	+	+
Комунікаціями	+	+	+	+
Збутом	+	+	+	+
Виробництвом	-	-	+	-
Персоналом	+	+	+	+
Витратами	+	+	+	+
Прибутком	+	+	+	+
Фінансами	-	-	+	-
Загальний висновок	Неефективні методи управління виробництвом і фінансами	Не відповідають	Відповідають	Неконкурентоспроможний стан

Джерело: сформовано автором

Даний механізм дозволяє виявити дію фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан й унеможливорює конкурентну стійкість підприємства на ринку. Основною управлінською проблемою підприємства є неефективність методів управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері фінансів, а в їхньому числі методу управління вибором джерела фінансування. Даний метод є фактором мінімум, який руйнує конкурентоспроможність підприємства.

Для підприємства більш раціональним є фінансування за рахунок власних коштів головного підприємства.

До недоліків управління можна віднести:

1. організаційна структура управління;
2. неефективність диверсифікованості виробництва. Ця проблема тісно пов'язана з організаційною структурою управління;
3. проблема забезпечення основними коштами. Основні засоби виробництва в значній мірі зношені. Питома вага основних видів техніки, що відробила свій фізичний ресурс, збільшилася;

4. проблема інноваційної діяльності. Аналіз основних форм звітності показав, що не було виділено ресурсів на інноваційний розвиток даного підприємства;

5. низька ефективність виробництва, що обумовлена високою собівартістю. Висока собівартість в обумовлена, насамперед, високими цінами на ресурси;

6. проблема ресурсозабезпечення;

7. проблеми управління персоналом. Істотну вагу має проблема менеджменту людських ресурсів.

Щоб успішно управляти конкурентоспроможністю підприємства треба:

1. орієнтуватися на умови та чинники, що її формують;

вдосконалити процеси конкурентоспроможності (планування,

2. дослідження, розробка, виготовлення);

3. зробити відповідні висновки.

Управління конкурентоспроможністю залежить від наступних управлінських систем (рис. 4).

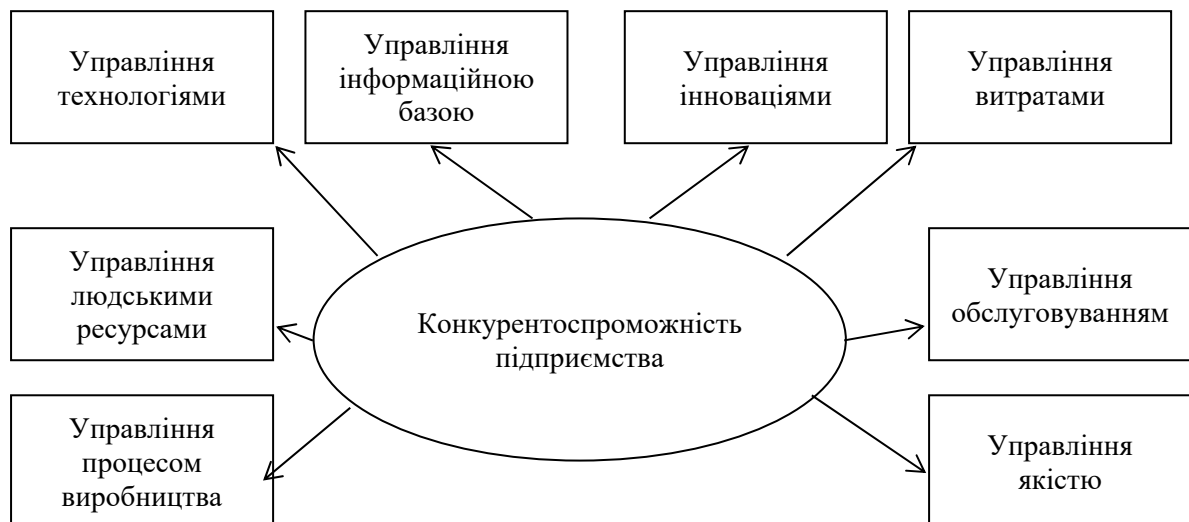


Рис. 4. Системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 202].

Вагомою складовою підвищення конкурентоспроможності в нашій країні є підвищення якості. Якість продукції – головний фактор, але не єдиний, тому що основною умовою конкурентоспроможності є збір якості інформації тих елементів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Система управління якістю відповідає за план діяльності підприємства, який спрямований на розробку і впровадження комплексного підходу щодо забезпечення та підвищення якості продукції на основних виконуваних на підприємстві процесів [12]. Підвищення якості дає підприємству бути кращим і мати великий попит в продукції, але за умови комплексної роботи всіх систем.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства покликаний виконувати комплекс загальних управлінських функцій, з орієнтацією на підвищення рівня конкурентоспроможності. До таких функцій науковці відносять цілевстановлення, аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Функція постановки цілей знаходить своє втілення в спрямуванні діяльності фірми на досягнення високих конкурентних позицій у сфері її функціонування.

Аналіз передбачає здійснення маркетингової оцінки конкурентного середовища

та вивчення поточного конкурентного становища через систему методів оцінки конкурентоспроможності. Планування включає розробку конкурентних стратегій та деталізованих планів відповідно до поставленої мети та результатів здійсненого аналізу.

Функція організації забезпечує реалізацію сформованої конкурентної стратегії та впровадження конкретних заходів щодо покращення рівня конкурентоспроможності у практичній діяльності. Мотивація передбачає застосування засобів стимулювання працівників задля підвищення їх трудової активності та відповідальності під час виконання завдань у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Функція контролю має на меті здійснення постійного моніторингу стану досягнення поставлених цілей та виконання визначених завдань обраної конкурентної стратегії через вивчення планових показників та співставлення їх з реальними.

Функція регулювання знаходить своє втілення в процесах коригування конкурентної стратегії, поточних планів та завдань відповідно до результатів контролю поточної діяльності та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування [13, с. 143].

Варто зазначити, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який знаходить своє відображення у виконанні зазначених вище функцій, повинен охоплювати всі управлінські ланки та пронизувати всі рівні діяльності суб'єкта господарювання (рис. 5).

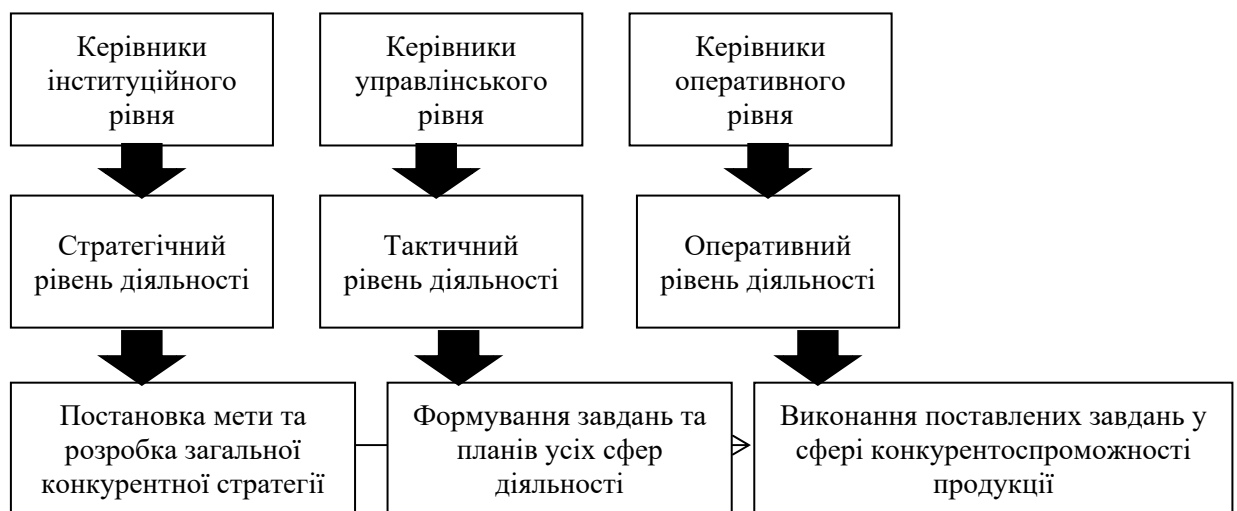


Рис. 5. Рівні управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором

В процесі вивчення даного питання визначено, що слід виділяти наступні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства [14]:

- єдності наукових положень та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю;
- ранжування сукупності об'єктів управління та інших чинників впливу на конкурентоспроможність за їх важливістю;
- об'єктивності – заходи з управління конкурентоспроможністю підприємства повинні розроблятися на основі повної та достовірної інформації про зовнішні умови його функціонування, поточну конкурентну позицію, внутрішній конкурентний потенціал тощо;
- безперервності процесу управління, що вимагає постійного моніторингу

процесів та результатів досягнення поставлених цілей і виконання поставлених задач у сфері конкурентоспроможності, а також повсякчасного коригування конкурентної стратегії, цілей та поточних планів діяльності;

- гнучкості, що передбачає здатність управлінського апарату генерувати багатоваріантність розвитку подій, швидко адаптувати поточну стратегію діяльності, систему управління конкурентними перевагами діяльності;

- примноження компетентностей шляхом безперервності розвитку та навчання управлінського кадрового складу усіх функціональних сфер діяльності підприємства;

- інноваційності, який полягає в використанні в процесі управління інноваційних технологій та способів комунікації, впровадження новітніх моделей менеджменту, прийняття неформальних та нестандартних управлінських рішень, що лягає в основу здобуття довгострокового лідерства серед конкурентів;

- законності – управління конкурентоспроможністю має здійснюватися в рамках нормативно-правових засад діяльності підприємства та уникнення використання засобів недобросовісної конкуренції;

- соціальної відповідальності – принцип, дотримання якого сьогодні виступає об'єктивною вимогою суспільства. Принцип соціальної відповідальності передбачає здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах діалогу з суспільством та з урахуванням суспільних інтересів, що сприяє зміцненню корпоративного іміджу та укріплення конкурентних позицій на довгострокову перспективу.

При визначенні конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати наступні основні положення:

1. Методику комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка призначена для виявлення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності і визначення рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі.

2. Поняття потенціалу підприємства – це сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні, за структурно-функціональними елементами та елементами процесу праці.

3. Визначення конкурентоспроможності підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати, виготовляти та збувати, в тих чи інших конкретних умовах, продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів при умові ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [15].

Оцінку конкурентоспроможності підприємства рекомендується здійснювати у відповідності до чотирьох основних етапів:

- 1) оцінка величини потенційної конкурентоспроможності підприємства;
- 2) оцінка ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства;
- 3) розрахунок індексу конкурентоспроможності підприємства;
- 4) оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Застосування даної методики на практиці дозволить оцінити: величину потенційної конкурентоспроможності; ефективність використання потенційної конкурентоспроможності; відносний рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з підприємствами конкурентами.

В якості організаційно-економічних заходів з підвищення рівня

конкурентоспроможності підприємства пропонується: створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку; відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві; вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Створення на підприємства відділу стратегічного розвитку дуже актуально, оскільки відділ стратегічного розвитку бере безпосередню участь у розробці стратегічного плану підприємства, його розвитку, здійснює контроль за реалізацією бізнес-планів, угод та контрактів, забезпечує прийняття оптимальних управлінських рішень з метою стабільного функціонування підприємства як на короткострокову, так і довгострокову перспективу.

Відділ стратегічного розвитку підприємства. повинен забезпечити взаємодію операційних, комерційних, маркетингових, технічних та фінансових служб підприємства. Для підвищення ефективності реалізації стратегій розвитку вкрай актуальними є питання ефективності функціонування системи управління і контролінгу на даному підприємстві.

Таким чином, за результатами поданої оцінки можна говорити про необхідність ефективної реалізації стратегій розвитку підприємства шляхом введення контролінгу для вирішення наступних питань:

- забезпечення «трансляції» стратегії з рівня всього підприємства на рівень певного структурного підрозділу;
- диверсифікація цілей в рамках структурного підрозділу за рахунок модифікування організаційної структури;
- підвищення рівня залучення службовців середньої та нижчої управлінської ланки в стратегічний процес, посилення мотивації співробітників на результат стратегічних цілей;
- дослідження наслідково-причинних зв'язків між цілями і показниками досягнення цілей на стратегічному та оперативному рівнях, а також між показниками роботи різних служб в рамках компанії і окремого структурного підрозділу;
- реконструкція системи моніторингу зовнішнього оточення для найбільш раннього і гнучкого реагувати на можливі переваги і небезпеки.

У табл. 3 представлена оцінка системи управління і контролінгу підприємства.

Варто відзначити, що визначення і формування стратегії розвитку розрізняються в залежності від підходу. Так, виділяють три основні підходи до розробки стратегії:

1. Інструментальний підхід, який зорієнтований на визначення цілей та засобів їх досягнення. Стратегія розглядається як план досягнення інноваційних цілей за допомогою визначених інструментів;
2. Адаптивний підхід, в рамках якого метою є пристосування до зовнішнього середовища, а стратегія використовується як адаптивний механізм;
3. Процесний підхід зорієнтований на процес розробки та реалізації стратегії, на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей підсистем організації як складної системи, а тому є більш досконалим у порівнянні з двома попередніми [16].

Таблиця 3.Оцінка системи управління і контролінгу підприємства

Елемент управління	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Система стратегічного управління	Точна політика розвитку: прийняття синергетичного ефекту за рахунок уніфікації і стандартизації ключових бізнес-процесів, єдиної стратегії просування продукції на ринку, впровадження єдиних стандартів якості.	На рівні структурних підрозділів точна стратегія Становлення в районі, пов'язана з єдиною стратегією компанії, відсутня. Велика частина співробітників не обізнані про основні стратегічні установки становлення компанії
Система обліку і контролю	У компанії енергійно використовується оперативний управлінський облік, застосовується система показників продуктивності роботи підрозділів, щомістить не тільки фінансові показники, але і не фінансові показники.	Застосовувані показники оцінки продуктивності праці не пов'язані між собою причинно-наслідковими взаємозв'язками, що унеможлиблює оцінку вкладу того чи іншого показника в сукупний результат. Подвійне підпорядкування службовців основних служб (керівнику структурного підрозділу, відповідним службам центрального управління) призводить до диверсифікації цілей
Оцінка зовнішнього середовища	Оцінка зовнішнього середовища (дослідження ринку і діяльності конкурентів) проводиться на постійній основі службою маркетингу	Оцінка зовнішнього середовища носить переважно сфокусований характер, а також знаходиться у веденні однієї служби, що суттєво звужує можливість раннього виявлення «слабких» сигналів, крім того, збільшує небезпеку надання недостовірних даних
Навчання та зростання	В рамках підприємства функціонує програма по навчання службовців Керівної ланки «Корпоративний університет», випускається корпоративна газета	Навчання службовців середньої та нижчої керуючих ланок не враховано, що породжує високу плинність співробітників. Слабке формування інформаційного обміну між звичайними співробітниками / керівництвом структурного підрозділу та основними службами компанії обумовлює незнання більшістю співробітників головних причин стратегії компанії
Мотивація співробітників	Компенсуючий пакет управління вищої ланки містить преміальну частину, яка розраховується в залежності від успіхів певних цілей підприємства	Службовці середньої і нижчої ланок управління отримують певний оклад, нерідко навіть не знаючи ключові цілі та завдання своєї служби і її ролі в рамках всього підприємства

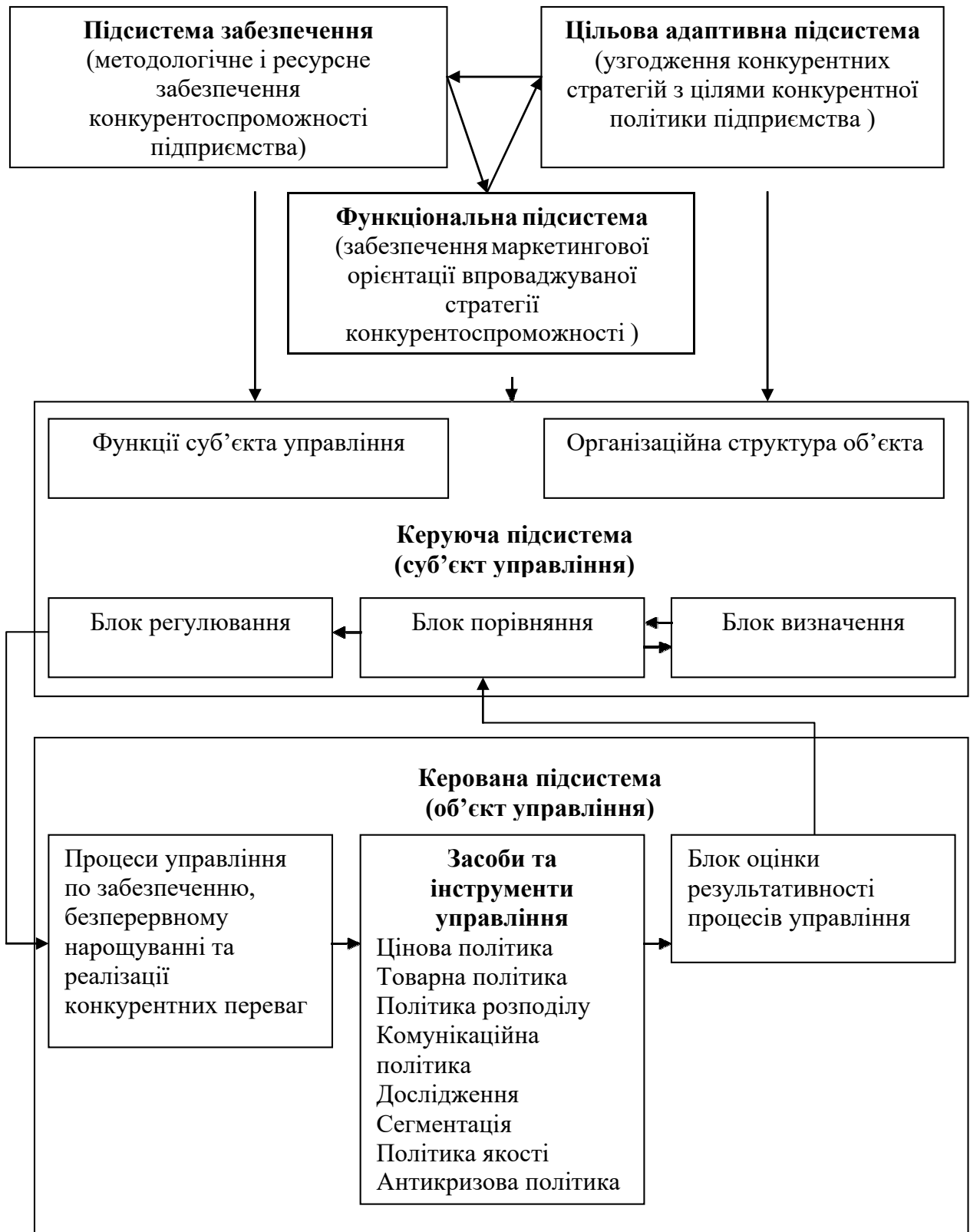
Джерело: складено автором

Дослідження показали, що маркетингову систему управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як комплексна і досить складна динамічна і ймовірнісна система. Тим самим система управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається складовою частиною загальної маркетингової системи підприємства (рис. 6).

Запропонована архітектура маркетингової системи управління конкурентоспроможністю підприємства, відображає взаємозв'язки керуючої, керованої, цільової адаптивної підсистем та підсистеми забезпечення, а також

компонент, що характеризують зворотній зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем. Останнє дозволяє створити в сільськогосподарському підприємстві раціональну систему управління його конкурентоспроможністю.

Маркетингова система формування конкурентоспроможності підприємства



**Рис. 6. Архітектура маркетингової системи формування
конкурентоспроможності с підприємства**

Джерело: складено автором

Більш детальний опис кожного елементу товарної стратегії представлено у табл. 4.

Таблиця 4. Основні елементи товарної стратегії підприємства

№	Елемент	Опис
1	Маркетингова стратегія	Повинна бути сумісною із спільною стратегією організації
2	Цілі і задачі	Можуть сполучатися з загальними цілями стратегії
3	Ресурси	Вказуються через розмір витрат на розробку та виробництво певних товарів та реалізацію інших елементів товарної стратегії
4	Часовий масштаб	Застосовується протягом більш тривалого часу, ніж дії тактичного або операційного характеру
5	Конкуренція	Характеризується наявністю конкурентного параметра (тип конкуренції, що присутній на ринку, врахування дій ключових гравців ринку)
6	Споживачі	Представлені у вигляді сегментів і цілей ринку плюс всіх етапів процесу вчинення ними покупки, починаючи від виникнення обізнаності про товар або послугу і зацікавленості в її покупці до повторних (неодноразових) придбань. Можуть задаватися у вигляді різних типів споживачів: від самих активних користувачів до початківців, від лояльних до нестійких
7	Асортимент	Описує різні групи товарів (включаючи конкретні характеристики і властивості), їх лінійки (або серії) з назвами та візуальним кодуванням. Повинен передбачати можливість розширення та змін
8	Стандартизація та сертифікація	Вказує на наявність необхідного рівня якості та відповідність існуючим стандартам, забезпечує прихильність та привабливість з боку споживачів та посередників за рахунок впевненості у гарантії якості
9	Фірмовий стиль	Є важливим елементом товарної стратегії бренду, забезпечує впізнаваність, запам'ятовуваність та виділення товару серед конкурентів
10	Оформлення	Включає упаковку, маркування та збірку самого товару та є важливим елементом товарної стратегії, забезпечує транспортабельність та зберігання товару, робить його більш привабливим та зрозумілим для споживача, може підвищувати цінність товару
11	Супроводження	Включає розширену комплектацію (коли до комплекту з товаром додаються деякі речі – корисні, допоміжні або ж просто розважальні), інструкцію користування та наявність оригінальних фірмових аксесуарів, які можна придбати додатково

Продовження таблиці 4.

12	Сервіс та обслуговування	Їх наявність є гарантом впевненості споживача у тому, що він не витратить гроші на ненадійну покупку, і що придбаний товар можна замінити, обслужити чи відремонтувати. Рівень якості сервісу та обслуговування у подальшому формує загальне сприйняття бренду та може сприяти формуванню лояльних споживачів. Легко зрозуміти бажання споживача отримати не тільки товар, а й цілий комплекс супровідних послуг з тим, щоб без особливих турбот і зайвих витрат одержати високий кінцевий ефект від використання купленого товару. Чим повніше супутніх виробів та послуг, тим привабливіше для покупця стає не сам товар як такий, а весь комплекс, що дозволяє гранично повно задовольнити існуючу потребу.
13	Ціна	Повинна враховуватися при формуванні асортименту товарів бренду та при розробці певного товару, тому що вона визначає не лише рівень прибутку та конкурентоспроможності товару, а й формує рівень його іміджу
14	Канали збуту	Канал збуту, по якому буде просуватися товар до кінцевого споживача, також впливає на формування товарної стратегії, адже від виду каналу та способу збуту будуть залежати характеристики багатьох елементів товарної стратегії
15	Просування	Є способом спілкування бренду зі споживачем, зокрема і донесення інформації про асортимент товарів, їх переваги та характеристики

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Проаналізувавши окремо та у взаємодії кожен елемент товарної стратегії, можна визначити, як саме та у якій мірі один елемент впливає на інші, та на товарну стратегію в цілому.

Може статися так, що зміна лише одного елементу товарної стратегії може кардинально змінити положення речей. Наприклад, іноді достатньо змінити лише дизайн упаковки товару (не змінюючи ні його характеристик, ні жодного іншого параметру товарної стратегії), щоб товар набув популярності, виділявся на полиці серед конкурентів та став більш привабливим для споживача. Тому, потрібно приділяти увагу кожному елементу товарної стратегії та ретельно вивчати їх вплив один на одного, адже, знехтувавши лише одним, здавалося б незначним, елементом, можна звести нанівець роботу усього підприємства.

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби підприємствам необхідно розробити реальний механізм стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю з метою збільшення ефективності роботи підприємств на конкретному ринку [18].

Основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства при будь – яких змінах у його внутрішньому та зовнішньому середовищі. До базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства найчастіше відносять: принцип цільової

спрямованості; принцип єдності та системності управління маркетинговою діяльністю та конкурентоспроможністю підприємства; принцип наукової обґрунтованості маркетингового управління; принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; принцип комплексності та гнучкості виробничо – збутової діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг діяльності. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу у ринковому просторі. Тільки в комплексі вони можуть вплинути при виборі кращого. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні й тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю.

Головне завдання розробленої товарної стратегії – максимальне забезпечення запитів споживачів у цільовій лінійці товарів при мінімальних затратах. Така політика може бути забезпечена шляхом застосування системного сукупного підходу до створення базових методологічних норм керування товарною стратегією підприємства, які формують єдину товарну політику [19].

Висновки. У процесі дослідження розглянуто сутність та методику оцінки конкурентоспроможності підприємства. Досліджено різне уявлення науковців про категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Параметри конкурентоспроможності – в переважній більшості випадків кількісні характеристики ознак товару, які враховують галузеву специфіку для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств належать: правильна та обґрунтована маркетингова політика підприємства; створення нових товарів і покращення їх якісних характеристик; пошук і забезпечення переваг товарів порівняно з альтернативними товарами; виявлення переваг і недоліків аналогічних товарів; оновлювати машини та обладнання; продовжувати контролювати зниження витрат на товар; покращувати якість обслуговування; диференціацію продукції.

Відтак, хід формування ефективної політики підприємства має проходити у такому порядку. Перш за все здійснювати моніторинг реального стану та окреслення головних напрямків функціонування виробництва, враховуючи швидкість змін на внутрішньому та зовнішньому ринку, значущим способом розробки обґрунтованих стратегічних шляхів діяльності. Конкурентні відносини в Україні мають грати позитивну роль, тому вирішення проблем конкуренції безпосередньо пов'язане з якістю продукції підприємства і є основним завданням будь-якого суб'єкта господарювання, який прагне досягти лідерства на ринку з продажу.

Отже, для підприємства завдання стабільного зростання конкурентоздатності продукції й укладання товарної продуктивної інноваційної стратегії є базовими засадами істотного розвитку і є важливими не тільки на регіональному рівні, а й на національному та міжнародному.

Література

1. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 270-276.
2. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2001.
4. Вараксина О.В, Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24-28.
5. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб., К. : Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
7. Хваль Ю.О. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1801>
8. Скиба Г.І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>
9. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
10. Паламаренко Я.В. Концептуальні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємств АПК України. Інфраструктура ринку. 2019. № 29. С. 91-100.
11. Соловійова Г.В. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економіка: реалії часу*. №1(6), 2013. С. 201-206.
12. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток: монографія. Нац. акад. наук України, Н.-д. центр індустр. проблем розвитку. Х.: ІНЖЕК, 2008. 351 с.
13. Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3 (4). С. 139-148.
14. Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 1. С. 40-44.
15. Добрянська Н.А., Варгатюк М.О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 84-87.
16. Пришляк Н.В., Паламаренко Я.В., Березюк С.В. Стратегічне управління

інноваційним розвитком взаємопов'язаних галузей з виробництва біопалива: монографія. Вінниця: ТОВ «Друк». 2020. 404 с.

17. Болотна О.В., Терзян Ю.Г., Хомутова О.О. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5095>

18. Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2017. 204 с.

19. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с.

References

1. Panasenko, D.A. (2012), “ Enterprise competitiveness: essential and functional characteristics ”, Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika», vol. 727, pp. 270-276.

2. Hrets'kyj, R. (2015), “ Theoretical approaches to determining the nature and essence of competition ”, Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 2, pp. 35-38.

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine “On Protection of Economic Competition”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2210-14#Text> (Accessed 05 May 2023).

4. Varaksina, O.V, Ischejkin, T.Ye. and Onupko, O.M. (2020), “ Management of enterprise competitiveness: theoretical aspect ”, Ekonomika ta pidpryemnytstvo, vol. 5 (116), pp. 24-28.

5. Dolzhans'kyj, I. and Zahorna, T. (2006), Konkurentospromozhnist' pidpryemstva [Competitiveness of the enterprise], Tsentr navch. l-ry, Kyiv, Ukraine.

6. Lihonenko, L.O. (2005), Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom [Anti-crisis management of the enterprise], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

7. Khval', Yu.O. (2013), “ Management of the competitiveness of trade enterprises in crisis conditions ”, Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1801> (Accessed 05 May 2023).

8. Skyba, H.I. (2012), “ Characteristics of the competitive environment of the enterprise and its main elements ”, available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf> (Accessed 05 May 2023).

9. Yankovyj, O.H. (2013), Konkurentospromozhnist' pidpryemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyschennia [Enterprise competitiveness: assessment of the level and directions for improvement], Atlant, Odesa, Ukraine.

10. Palamarenko, Ya.V. (2019), “ Conceptual principles of forming a strategy for the innovative development of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine ”, Infrastruktura rynku, vol. 29, pp. 91-100.

11. Solovjova, H.V. (2013), “ Improvement of the quality and competitiveness management system of the company's products ”, *Ekonomika: realii chasu*, vol.1(6), pp. 201-206.
12. Ivanov, Yu.B., Orlov, P.A. and Ivanova, O.Yu. (2008), *Konkurentni perevahy pidpriemstva : otsinka, formuvannia ta rozvytok* [Competitive advantages of the enterprise: assessment, formation and development], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.
13. Voroniuk, T.A. and Luchyk, O.I. (2019), “ Formation of the mechanism of competitiveness at the enterprise as a controlled process ”, *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3 (4), pp. 139-148.
14. Bortnik, S.M. and Malenyts'kyj, D.S. (2016), “ Ensuring the competitive strategy of the enterprise and approaches to its study ”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, pp. 40-44.
15. Dobrians'ka, N.A. and Varhatiuk, M.O. (2015), “ Theoretical foundations of enterprise competitiveness management ”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 84-87.
16. Pryshliak, N.V., Palamarenko, Ya.V. and Bereziuk, S.V. (2020), *Stratehichne upravlinnia innovatsijnym rozvytkom vzaiemopov'iazanykh haluzej z vyrobnytstva biopalyva* [Strategic management of innovative development of interrelated branches of biofuel production], TOV «Druk», Vinnytsia, Ukraine.
17. Bolotna, O.V., Terzian, Yu.H. and Khomutova, O.O. (2016), “ The urgency of effective implementation of product strategy at the company brand ”, *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5095> (Accessed 05 May 2023).
18. Solntsev, S.O., Bazherina, K.V. and Hrebn'ov, H.M. (2017), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh marochnoi ta nemarochnoi konkurentsii* [Management of the competitiveness of the enterprise in the conditions of branded and non-branded competition], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Vydvo «Politekhnik», Kyiv, Ukraine.
19. Zorina, O.I. and Syvolovs'ka, O.V. (2015), *Marketynhova tovarna polityka* [Marketing product policy], UkrDUZT, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2023 р.