

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. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.31>

УДК 658: 338.534(045)

Ю. П. Воржакова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>

Н. Р. Шевчук,

*здобувач освітнього ступеня «бакалавр», Національний технічний університет
України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3046-9413>

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ

Y. Vorzhakova,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute"*

N. Shevchuk,

*Candidate of educational degree «bachelor», National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute"*

THE MECHANISM FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CONDITIONS OF LIMITED RESOURCES

Стаття направлена на розгляд основних характеристик та особливостей конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану, і відповідно в умовах обмежених ресурсів. Повномасштабна війна, та постійні обстріли всіх міст України призвело до обмеження ресурсів для здійснення діяльності промислових підприємств. Відповідно питання конкурентоспроможності підприємств та його підтримання вимагає додаткових зусиль. Одним з інструментів забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах обмеженості ресурсів є формування і використання механізму конкурентоспроможності. Визначені основні складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, які визначають маркетингову стратегію; якість продукту або послуг; інноваційну діяльність; розробку конкурентної стратегії; ефективне управління витратами; інвестиції в людський капітал; логістична складова; інші механізми. Всі ці складові виконують функції на підприємстві для підвищення її іміджу та стійкості в галузі, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Охарактеризовано методи зниження витрат, а саме: оптимізацію процесів виробництва; застосування енергоефективних технологій; зниження витрат на матеріали; використання ефективних систем управління та процесів, використання автоматизованих систем управління бізнесом тощо.

The article is aimed at considering the main characteristics and features of the competitiveness of an industrial enterprise in conditions of martial law, and accordingly in conditions of limited resources. A full-scale war and constant shelling of all cities of Ukraine led to the limitation of resources for the implementation of the activities of industrial enterprises. Accordingly, the issue of competitiveness of enterprises and its maintenance requires additional efforts.

To ensure a sufficient level of competitiveness of the enterprise, many components and factors are defined. In particular, the internal and external components of the enterprise's competitiveness. The balance and integration of these components is important in ensuring competitiveness in the market. To ensure the competitiveness of

the enterprise, it involves the development of actionable measures to achieve or increase the competitiveness of various objects (management, personnel, production, products, the enterprise as a whole, etc.), which, in accordance with the strategic goal, contribute to the realization of a certain level of competitiveness of the enterprise of a specific industry.

One of the tools for ensuring the competitiveness of an industrial enterprise in conditions of limited resources is the formation and use of the competitiveness mechanism. The main components of the mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise, which determine the marketing strategy, are defined; product or service quality; innovative activity; development of a competitive strategy; effective cost management; investment in human capital; logistic component; other mechanisms. All these components perform functions at the enterprise to improve its image and stability in the industry, which ensure the competitiveness of the enterprise. Methods of cost reduction are characterized, namely: optimization of production processes; application of energy-efficient technologies; reduction of material costs; use of effective management systems and processes, use of automated business management systems, etc.

Ключові слова: конкурентоспроможність, промислове підприємство, умови обмежених ресурсів, воєнний стан, механізм.

Key words: competitiveness, industrial enterprise, conditions of limited resources, martial law, mechanism.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стан обмежених ресурсів завжди був однією з найважливіших і актуальних проблем, з якими стикався бізнес. Забезпечення конкурентоспроможності в цій ситуації вимагає від підприємців і менеджерів значної винахідливості, креативності та стратегічного мислення. Здатність ефективно використовувати обмежені ресурси стає ключовим

фактором успіху, особливо в умовах зростаючої конкуренції та швидкої зміни ринків.

Забезпечення конкурентоспроможності фірм в умовах обмежених ресурсів потребує комплексного підходу. Це означає, що компанії повинні зосередитися на оптимізації використання наявних ресурсів, ефективному управлінні процесами та пошуку нових шляхів зростання. Крім того, необхідно уточнювати стратегічні пріоритети та гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Щоб отримати конкурентну перевагу в цій ситуації, компанії повинні ретельно проаналізувати свої ресурси, визначити сильні та слабкі сторони та розробити ефективні стратегії для використання наявних можливостей і уникнення загроз. Ключовим аспектом є розуміння того, що обмежені ресурси можуть бути джерелом конкурентної переваги, якщо їх правильно використовувати та поєднувати з іншими факторами, такими як інновації, якість продукції, ефективне управління, залучення талантів тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наприкінці ХХ сторіччя термін «конкурентоспроможності підприємства» набув ширшого значення і був досліджений багатьма вченими-економістами як закордонними, так і вітчизняними. З-поміж них варто виділити роботи таких науковців, як: М. Портер, Р. Фатхутдінов, В. Андрійчук, М. Перцовський, Н. Тарнавська, І. Должанський, Т. Загорна, В. Іванют, М. Малік, О. Нужна. Дослідження останніх років стосовно цієї категорії несуть удосконалюючий характер.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів. Основними завданнями є розробка заходів вдосконалення системи забезпечення високого рівня конкурентоспроможності; розробка механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах обмежених ресурсів та його алгоритм впровадження. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень як метод спостереження,

графічно-аналітичний, економіко-математичні методи, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, аналіз і синтез, метод ефективної конкуренції, узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан економіки України супроводжується низкою невирішених проблем, та появою нових, які супроводжуються з постійними змінами в середовищі. Більшість українських підприємств зіткнулись з проблемою досягнення та збереження певного рівня конкурентоспроможності через проблеми з обмеженими ресурсами, в наслідок проведення військових дій.

В цілому, конкурентоспроможність є комплексною характеристикою підприємства та його можливості конкурувати на ринку завдяки сукупності оціночних показників підприємства, що виробляють споживчий товар, забезпечують його функціональність, або надають послуги завдяки виробничій потужності підприємства. Конкурентоспроможність прямо впливає на певні переваги підприємства та методи використання їх у суперництві з конкурентами.

Щоб забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства потрібно враховувати багато складових та факторів. Внутрішні та зовнішні складові конкурентоспроможності підприємства. Зовнішні складові потребують постійного відслідковування та аналізу для визначення конкурентної переваги підприємства на ринку. Моніторинг та аналіз, допоможуть швидше адаптуватися до зовнішнього середовища, змін смаків у споживача, змін регулювання галузі, політичних подій тощо.

Внутрішні складові надзвичайно важливі для підприємства. Ефективність виробництва може значно вплинути на вартість продукції та на час її виготовлення, що може зробити продукцію підприємства більш конкурентоспроможною. Якість продукції також є важливим фактором, оскільки вона визначає задоволення потреб споживачів та впливає на репутацію підприємства. Інноваційність є одним з ключових факторів, який дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним в умовах постійної зміни ринкових умов та вимог споживачів. Ефективне управління може значно

вплинути на конкурентоспроможність підприємства, оскільки це пришвидшує діяльність фірми, виробничий процес, мотивацію у працівників, відповідність вимогам товарів, організаційної структурита дозволяє оптимізувати витрати.

Таблиця 1. Складові конкурентоспроможності підприємства

<i>До внутрішніх складових відносяться:</i>	<i>До зовнішніх складових відносяться:</i>
– Ефективність виробництва (вміння швидко та якісно виготовляти продукт або надавати послуги);	– Позиціонування на ринку (здатність підприємства до залучення нових клієнтів, збереження існуючих та конкуренції з іншими виробниками);
– Ефективність управління (вміння керівництва, управляти виробничим процесом за для досягнення цілей підприємства);	
– Якість продукції (відповідність продукції вимогам технічних стандартів, побажанням клієнтів та здатність конкурувати з продукцією інших виробників);	– Маркетингова стратегія (правильне розуміння споживачів, їхніх потреб та побажань, ефективність рекламної кампанії та комунікацій зі споживачами);
– Інноваційність (здатність підприємства до використання нових технологій, процесів та матеріалів);	– Зовнішнє середовище (політична та економічна стабільність в країні, відсутність конфліктів та кризових ситуацій, доступність ресурсів та працівників);
– Витрати (зниження витрат на виробництво та операційну діяльність підприємства);	

Джерело: сформовано на основі [8]

Зовнішні складові мають перебувати в постійному аналізі. Ефективне використання ресурсів, таких як працівники, технології та фінанси, може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства. Для цього важливо мати висококваліфікований та мотивований персонал, відповідну інфраструктуру, а також здійснювати розумний фінансовий управління. Не менш важливо мати розроблену стратегію маркетингу, яка дозволить підприємству ефективно конкурувати на ринку, залучати нових клієнтів та зберігати наявних. Для цього важливо знати потреби та вимоги споживачів, розвивати продуктові лінії та пропонувати ефективні маркетингові стратегії, такі як цінова політика, промо-акції та реклама. Також важливо мати стійку репутацію в очах споживачів та інших зацікавлених сторін, таких як інвестори, держава тощо. Для досягнення

цього важливо дотримуватися високих стандартів якості, етики та соціальної відповідальності.

Збалансованість та інтегрованість цих складових є важливим у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. На практиці, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає розроблення дійових заходів щодо досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємства конкретної галузі.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це сукупність методів, інструментів, стратегій та процесів, що використовуються для забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку і здатності відповідати на виклики та зміни в бізнес-середовищі. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства допомагає зберегти та зміцнити конкурентну перевагу, збільшити прибутковість, підвищити рівень задоволення клієнтів та сприяти розвитку бізнесу. Для ефективного функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності необхідно визначити стратегію підприємства, аналізувати зміни в бізнес-середовищі, стежити за технологічними новаціями та дотримуватися високих стандартів якості продукції та сервісу.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства є одними з найважливіших факторів для збереження успішності та прибутковості бізнесу. Конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, тому забезпечення конкурентоспроможності є необхідністю для виживання підприємства. Це означає, що компанії повинні ретельно працювати над тим, щоб підтримувати свою позицію на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність своїх продуктів та послуг. Серед складових механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначають:

- Маркетингова стратегія;
- Якість продукту або послуг;
- Інноваційна діяльність;

- Розробка конкурентної стратегії;
- Ефективне управління витратами;
- Інвестиції в людський капітал;
- Логістична складова;
- Інші механізми.

Всі ці складові виконують функції на підприємстві для підвищення її іміджу та стійкості в галузі, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Маркетингова стратегія є однією з основних складових успіху будь-якого підприємства. Вона дозволяє забезпечити ефективну взаємодію зі споживачами, виявити їхні потреби та вимоги, розробити інноваційні продукти та послуги, що відповідають ринковим умовам.

Розглянемо основні етапи розробки маркетингової стратегії та її складові.

1. Формування цілей

При розробці маркетингової стратегії компанії першим етапом формують цілі її розробки, які в подальшому приведуть підприємство до позитивних результатів.

2. Аналіз ринку та конкурентів

Передбачається оцінка ринкових умов та потенційних можливостей для розвитку підприємства, виявлення сильних та слабких сторін конкурентів, їх стратегій та методів реклами.

Основні інструменти для проведення аналізу ринку та конкурентів:

- SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз);
- Аналіз конкурентів (оцінка позиції та стратегії конкурентів);
- Аналіз сегментації ринку та виявлення маркетингових цільових груп споживачів.

3. Формулювання маркетингової стратегії

Після проведення стратегічного аналізу здійснюється формулювання маркетингової стратегії або розробка варіантів стратегії, яка передбачає визначення позиції підприємства на ринку та стратегії залучення клієнтів. На

цьому етапі визначається місце продукту на ринку, встановлюється його конкурентна перевага, розробляється цінова політика та стратегія продажів, розробка альтернатив, їх оцінка, а потім вибір стратегії.

4. Планування реалізації

Останнім етапом маркетингової стратегії є реалізація плану дій. В ньому передбачається розробка переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей. Підприємство повинне проводити постійний моніторинг ринку та результатів своєї діяльності, щоб вчасно коригувати свою стратегію, якщо потрібно[7].

Якість продукту або послуг

Якість – найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності продукції (послуг). Зарубіжні фахівці з управління вважають, що конкурентоспроможність продукції на 70–80 % залежить від її якості [8].

Для споживача підприємство постає в образі певного індивіда або предмета, що може задовольняти їх потреби на основі виробництва товарів і послуг, що мають перевагу над конкурентами за певними параметрами, а саме:

- Якість продукції або послуги;
- Ціна товару або послуги;
- Умови постачання;
- Вартість експлуатації;
- Зручність сервісу;
- Довіра до товару.

Продукції має захоплювати споживача своєю якістю, ціною та іншими складовими на ринку послуг серед конкурентів. Дані параметри є взаємопов'язані, адже ціна товару буде залежити від якості виготовлення продукції та вартості експлуатації. Довіра до товару та умови постачання додатково формують ціну, кількість споживачів або клієнтів, які готові придбати товар або послугу для забезпечення їх потреб.

Таким чином, одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високого рівня якості

продукції або послуг. Заходи, які пов'язані із удосконаленням систем якості, допомагають організовувати сучасне ефективне виробництво та збільшувати обсяги реалізації конкурентоспроможної продукції або послуги.

Інноваційна діяльність

Інновації та конкурентоспроможність взаємопов'язані, адже в конкурентному середовищі є постійна необхідність в прискоренні процесів оновлення виробництва й продукції, тому товаровиробники постійно генерують нові ідеї для здобуття більшої частки ринку серед конкурентів.

Інновації є процесом створення та впровадження нових ідей, продуктів, послуг, процесів або технологій. Вони можуть бути введені в різних сферах діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси та інше. Нововведення являють собою важливіший засіб забезпеченості стабільності господарського функціонування економічного зростання і конкурентоспроможності в наукоємних галузях.

Більшість вітчизняних підприємств розуміють значимість інновацій у контексті підвищення конкурентоспроможності, але проявляють це лише у заміні морально застарілого обладнання більш новим. Враховуючи стрімке «старіння» існуючих та розвиток нових технологій у більшості галузей, цього не достатньо. Задля підвищення рівня конкурентоспроможності підприємствам необхідно постійно слідкувати за інноваційним розвитком та впроваджувати інновації, випереджаючи конкурентів [9].

Серед видів впливу інновацій на конкурентоспроможність виділяють два основні види: 1) зростаючі або інкрементальні інновації; 2) радикальні інновації.

Зростаючі інновації – це інновації з метою удосконалення існуючої продукції та наявних на підприємстві технологій і процесів. Вони забезпечують послідовний, лінійний вплив на зростання конкурентоспроможності підприємства.

Натомість радикальні інновації передбачають появу нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, нової концепції бізнесу. Їх стрибкоподібний,

загалом революційний характер викликає те, що вони забезпечують часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції. Серед переваг можна виділити:

- Покращення якості продукту або послуги (Інновації можуть призвести до збільшення задоволеності клієнтів та зменшення відсотку повернень товару);
- Зменшення витрат на виробництво (Інновації допоможуть покращити ефективність виробництва завдяки зниженню витрат, шляхом впровадження нових технологій);
- Відкриття нових ринків (Інновації допоможуть підприємству увійти на нові ринки, або їх створити, що збільшить споживчу аудиторію);
- Розширення бренду (Інновації зможуть підвищити свою репутацію та сприяти розширенню бренду);
- Розвиток нових продуктів і послуг (Інновації зможуть розробити нові продукти і послуги, котрі будуть привабливими для споживача та відрізнятися від продуктів конкурентів).

Впровадження інновацій в практику діяльності підприємства може бути складним процесом, який вимагає вивчення ринку, аналізу технічних можливостей, розробки нових процесів і технологій, а також оцінки фінансових та ризикових факторів. Для успішного впровадження інновацій підприємства повинні бути готові до змін та вкладення в достатній рівень ресурсів. Крім того, підприємство повинне бути готове до проблем, які можуть виникнути в процесі впровадження нових ідей або технологій. Однак, успішне впровадження інновацій може допомогти підприємству покращити свою конкурентоспроможність

Розробка конкурентної стратегії

Розробка конкурентної стратегії є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентна стратегія - це детальний план дій, який підприємство розробляє для досягнення конкурентної переваги відносно своїх конкурентів на ринку.

На вибір конкурентної стратегії впливає низка чинників, які потрібно враховувати на практиці: актуальну ситуацію на ринку; типи конкурентів; фаза

життєвого циклу підприємства; можливості виробництва продукції; забезпечення її якості тощо.

Серед основних видів конкурентних стратегій обирають:

1. Стратегія скорочення – стратегія ліквідації, скорочення витрат;
2. Стратегія диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації;
3. Стратегія інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія йде вперед вертикальної інтеграції;
4. Стратегія концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту[10].

Основними вимогами до конкурентної стратегії підприємства є забезпечення вчасної його реакції на несприятливих умов навколишнього середовища та здатність підприємства виготовляти конкурентний товар. Якщо ці правила не будуть виконуватися, то конкурентна стратегія не буде працювати, вона буде просто непотрібна.

Ефективне управління витратами

Управління витратами є важливим аспектом економічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Вміння планомірно й раціонально керувати ними в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси його виживання й розвитку. Саме політика управління витратами надає змогу отримати бажаний ефект з мінімальним витрачанням ресурсів підприємства, як фінансових, так і матеріальних [11].

Аналіз витрат підприємства - це процес оцінки та класифікації витрат, які необхідні для функціонування підприємства. Це дозволяє підприємству ідентифікувати головні складові витрат та зосередитися на зниженні непродуктивних витрат.

Методи зниження витрат можуть включати:

1. Оптимізацію процесів виробництва (скорочення часу на зміну продукції, упрощення технологій, оптимізацію розміщення обладнання та матеріалів, інтеграцію автоматизованих систем тощо);

2. Застосування енергоефективних технологій (застосування енергозберігаючого обладнання, зниження витрат на опалення та охолодження);
3. Зниження витрат на матеріали (перегляд постачальників, перехід до дешевших аналогів, покращення управління запасами, оптимізацію розміщення матеріалів);
4. Використання ефективних систем управління та процесів (застосування систем управління якістю, системи електронного документообігу, впровадження систем виробничого управління (наприклад, Lean, SixSigma), використання автоматизованих систем управління бізнесом тощо).

Для ефективного управління витратами підприємства можуть використовувати різноманітні методи та підходи. Наприклад, можна проводити регулярний моніторинг витрат, щоб знайти непродуктивні витрати та зосередитися на їх зниженні. Також можна використовувати бюджетування та планування витрат, щоб контролювати витрати та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Ефективне управління витратами може допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність, знизити витрати та підвищити прибутковість. Це дозволяє підприємству бути більш стійким до змін у ринкових умовах та забезпечувати успішне функціонування у довгостроковій перспективі.

Інвестиції в людський капітал

Інвестиції в людський капітал є важливим механізмом забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, адже здатність людей до праці, до саморозвитку та творчого мислення заради успіху підприємства, формує корпоративну ідеологію, яка буде працювати на задоволення особистих потреб та потреб підприємства.

Інвестиції в людський капітал забезпечується завдяки створення курсів, семінарів, тренінгів та інших форм навчання, для підвищення кваліфікації та компетентності працівників. Таким чином, вони дозволяють працівникам мати

потрібні знання та навички для виконання своїх обов'язків, що збільшує їх продуктивність та якість надання послуг.

Інвестування в людський капітал також передбачає забезпечення сприятливого робочого середовища, що підтримує здоров'я та добробут працівників, що знижує ризик їх втрати та забезпечує більш високий рівень задоволеності працівників. Це може бути досягнуто через реалізацію програм здоров'я та безпеки на робочому місці, відповідної організації робочого часу та відпочинку, а також встановлення системи компенсації та мотивації працівників.

Формування й розвиток людського капіталу потребує значних фінансових ресурсів, які повинні бути спрямовані на освіту та охорону здоров'я. Інвестиції в людський капітал, пов'язані із мобільністю працівників, обумовлені необхідністю здійснення радикальних структурних перетворень в економіці, процесом формування гнучкого ринку праці [12].

Логістична складова

Логістика - це комплекс заходів з планування, організації та контролю за переміщенням товарів та послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Вона є невід'ємною складовою сучасної економіки та відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Логістика є механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки налагодженій системі збуту продукції, що формується за допомогою управління інформаційних процесів.

Її завдання полягає в узгодженні фізичної дистрибуції і управлінні матеріалами для заощадження грошей і вдосконалення обслуговування. Логістика розробляє ретельно зважені та обгрунтовані пропозиції, які сприяють досягненню найефективнішої роботи підприємства, підвищенню його ринкової ставки і отриманню переваг перед конкурентами[13].

Одним з напрямів для підвищення продуктивності за мінімальних витрат – це провадження логістичних концепцій. Як приклад, можна взяти концепцію “JustInTime”, що надає змогу шляхом узгоджених дій всіх учасників логістичних

процесів зменшити собівартість продукції, підвищити оборотність капіталу та використати вивільнені кошти на інші цілі підприємства.

Час доставки продукції може міцно вплинути на споживача або клієнта, оскільки він може вплинути на їхні плани та очікування, що підвищить або знизить імідж компанії в очах людини. Це може безпосередньо вплинути на конкурентоспроможність підприємства, адже час, є ключовим фактором конкурентоспроможності. Підсумок всіх складових механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства представим на рисунку 1.

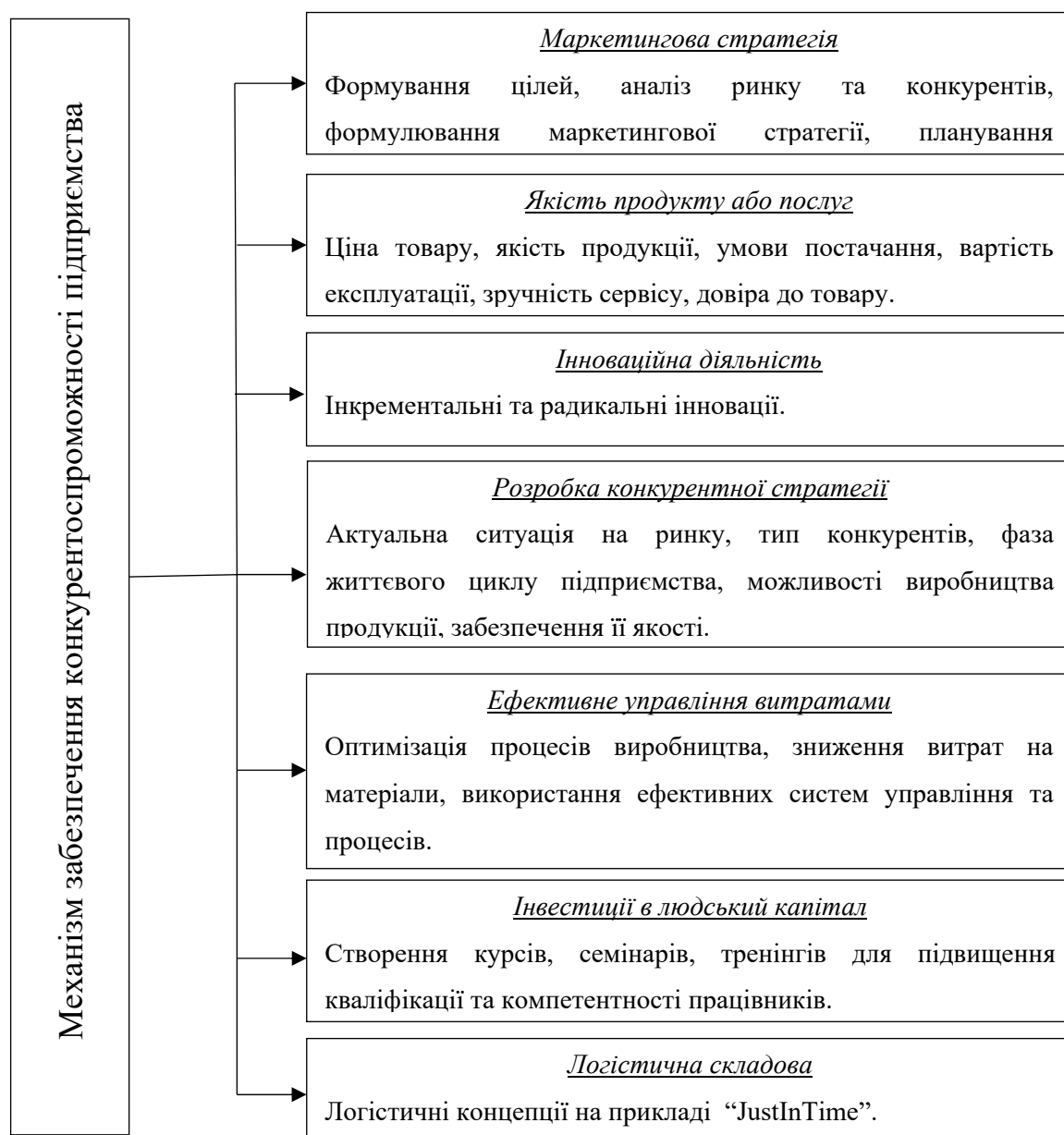


Рис. 1. Складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

На цьому рисунку вказані складові, та що потрібно враховувати під час їх реалізації. Весь спектр складових формує механізм, який працює за для забезпечення конкурентних переваг підприємства для покращення його діяльності у галузі.

В сучасному нестабільному навколишньому середовищі, підприємства почали втрачати свої нароблені виробничі потужності які відновлювалися з початку COVID-19. Вони вимагають від підприємств застосовування методів управління виробництвом, збутом, маркетингом, персоналом та іншими, за для утримання стабільного рівня конкурентоспроможності або його підвищення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване за допомогою зменшення витрат, в нарощуванні використання основних засобів виробництва, а також покращення маркетингової системи.

Так чином, конкурентоспроможність підприємства як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства.

Першим заходом для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах обмежених ресурсів є зменшення витрат.

З метою зменшення витрат на підприємстві, особлива увага повинна бути надана вирішенню наступних завдань:

- Знаходження більш привабливих постачальників сировини;
- Заміна партнера у закупівлі палива, енергоносіїв;
- Розвиток корпоративної культури та підвищення продуктивності праці;
- Поліпшення якості машин та обладнання.

Стосунки між підприємством та постачальниками будувалося роками, але вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища спонукають підприємство до певних змін. Зміна партнерів доволі тяжке і довге завдання для підприємства за для зменшення витрат. Воно потребує багато часу для пошуку, порівняння, підписання та задекларування документів з привабливими постачальниками. Тим не менш, є ризик того, що постачальник не буде мати

бажання працювати з підприємством. Також, потрібно виплатити юристу додаткову плату.

Розвиток корпоративної культури не менш важливе завдання для зменшення витрат на підприємстві, тому що підприємство складається з персоналу, що формує корпоративну культуру. Найкращими заходами для покращення корпоративної культури та підвищення продуктивності праці можна вважати створення лаунж зон та декілька разів на місяць формувати команди з різних спеціальностей для роботи над завданням, котрі їм будуть надавати. Вміння працювати в команді, найважливіший фактор успіху в кожному відділі на підприємстві. Це призводить до підвищення ефективності праці, до швидкого адаптування до тих чи інших умов, швидке реагування на проблеми, а також краще знання один одного як особистості.

Поліпшення якості машин та обладнання потребує початкових витрат на закупівлю матеріалів та обладнання, наймання відповідних спеціалістів для покращення, або збільшення виплати наявним. Але дані витрати, в подальшому можуть зменшити або зовсім усунути ризики дефектів у роботі обладнання, що дозволить їх випробовувати на більших потужностях та кількостях виробленої продукції.

Не менш важливим фактором для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є покращення маркетинго-інформаційної системи.

Маркетинг має величезний вплив на виробниче підприємство, оскільки він є ключовим елементом у залученні нових клієнтів і збільшення обсягів виробництва. Як зазначалось раніше, а саме в SWOT-аналізі та оцінці конкурентоспроможності підприємства за допомогою методу ефективної конкуренції, підприємство має слабе залучення нових клієнтів.

Першим етапом для покращення потрібно задати питання: *Де шукати нових клієнтів?*

Потенційних клієнтів можливо знайти всюди, і їх мільйони. Для цього доцільно використати BigData, щоб серед великої кількості людей обирати тих,

хто зацікавлений у певному товару чи послугі. Цілеспрямований пошук клієнтів принесе ефективніший результат за менших витрат коштів і ресурсів. BigData потребує високої кваліфікації фахівців на підприємстві, що присутнє на розглянутому підприємстві.

Серед можливостей BigData для підприємств можна виділити:

- Покращення взаємодії зі споживачами (за допомогою таргетингу підприємство може увійти в контакт з цільовою аудиторією і збільшити конверсію);
- Розроблення теплової карти (технологія Heatmap визначить геолокації, де зосереджено найбільше цільової аудиторії. У тих місцях найкраще відкривати точки продажів, офіси);
- Підбір релевантної аудиторії (аналіз BigData допоможе розширити бізнес, знайти зацікавлених у продуктів людей і збільшити потік потенційних покупців).

Зібрані дані за допомогою BigData необхідно проаналізувати. Для обробки відомостей використовують різні інструменти, перелік яких постійно оновлюється. Серед наявних інструментів, для підприємств можна застосувати такі техніки і методики:

- Crowdsourcing (для збору інформації з великої кількості джерел);
- Datamining (для виявлення раніше невідомих і корисних відомостей, які стануть у пригоді для прийняття рішень у різних сферах);
- Візуалізація (для презентування результатів аналізу у вигляді діаграм і анімації).

Для залучення клієнтів необхідно створити способи надання інформації про підприємство, але як *зацікавити потенційних покупців?*

На підприємствах в сучасних умовах доцільно використати пасивний метод залучення нових клієнтів для бізнесу, а саме пасивний. Він залучає клієнтів за допомогою реклами та інтернет-маркетингу. До пасивних методів належать зовнішня реклама, пошукова, таргетована. Головна мета пасивного методу – це

показати продукт якомога більшої кількості користувачів і збільшити потік потенційних покупців. Оскільки наразі все більше людей використовують соціальні мережі (Instagram, Facebook, Telegram, Twitter та інші) та додатки для розваг (YouTube, Twitch), даний метод буде ефективним для залучення клієнтів підприємством.

Після залучення потенційних клієнтів, підприємству слід нарощувати використання основних засобів підприємства. Всі резерви можна віднести до двох груп: інтенсивним і екстенсивним. Вони є основними напрямками нарощування ефективності використання основних засобів підприємства. В таблиці 2 буде наведена їх характеристика.

Таблиця 2. Основні напрями нарощування ефективності використання основних засобів підприємства

Тип ефективності використання основних засобів, ефективності виробництва	Оновлення основних засобів	Введення потужностей	Рівень амортизації в структурі собівартості продукції
Фондомісткість, екстенсивний	Модернізація основних засобів, заміна зношених основних засобів новішими, реконструкція обладнання	Введення нових потужностей, зростання капітальних вкладень	Від 1% до 5%
Фондозберігаючі, інтенсивний	Технологічні нововведення, наукомістке оновлення основних засобів	Введення нового виробничого апарату з оновленням технологічного ланцюжка	Більше 7%

Джерело: складено автором на основі [38]

Найбільш прогресивним типом ефективності використання основних засобів для підприємства можна вважати інтенсивний.

Головна ознака інтенсивного типу – це підвищення виробничих факторів на базі технічного прогресу. Інтенсивний тип економічного зростання характеризується розширенням виробництва на основі якісного поліпшення всіх його факторів, тобто раціонального використання всього виробничого потенціалу [40].

Інтенсивний тип ґрунтується на широкому використанні більш ефективних засобів виробництва, що забезпечується за рахунок застосування: 1) більш прогресивної техніки; 2) передових технологій; 3) досягнень науки; 4) підвищення кваліфікації кадрів.

Важливим фактором інтенсивного типу, який підходить до умов сьогодення, є переборення обмеженості природних ресурсів і можливість досягнення високих темпів зростання. Найбільш вигідним фактором його розширення стає ресурсозабезпечення.

Ресурсозабезпечення має декілька видів, а саме:

- Працеаощаджувальний;
- Капіталоаощаджувальний;
- Всебічний.

На даному підприємстві доцільно використовувати всебічний тип інтенсифікації, що включає в себе працеаощаджувальний та капіталоаощаджувальний тип інтенсифікації. Під час використання цього типу будуть заощаджуватися трудові і речовинні умови виробництва. На рисунку 3.1. буде відображений всебічний тип інтенсифікації.

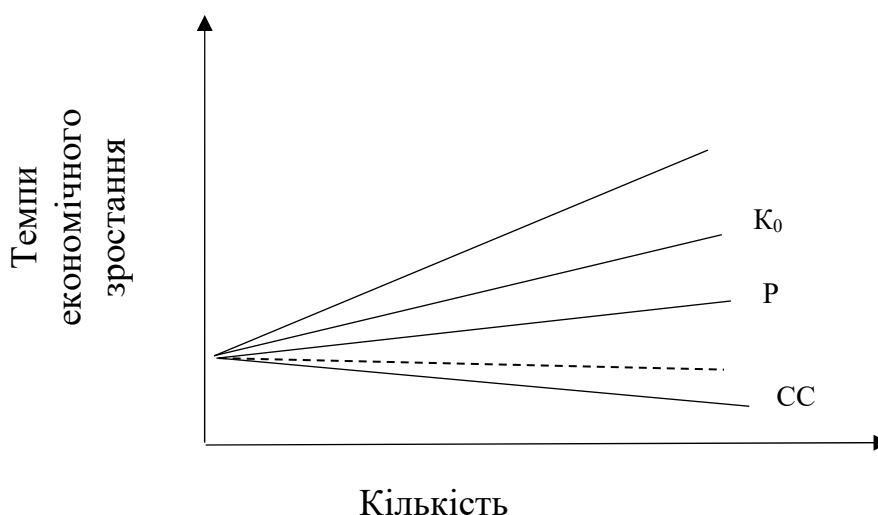


Рис. 2. Всебічний тип інтенсифікації

Джерело: створено автором на основі [39]

На графіку видно, що швидше усього зростає національний дохід (НД), повільніше збільшується випуск засобів виробництва (K_0), і чисельність робочої сили (P). У загальному підсумку знижується вартість одиниці продукції (CC).

Для поліпшення слабких сторін на підприємстві запропоновано декілька проектів для збільшення його конкурентоспроможності, але кожен з проектів має свої витрати, котрі в майбутньому, збільшать ефективність діяльності підприємства та зміцнять конкурентні переваги на ринку.

Одним з ключових викликів, з якими стикаються сучасні підприємства, є забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмеженості ресурсів. У таких умовах важливо мати ефективний механізм, який дозволить досягти успіху та зберегти свої позиції на ринку.

Зважаючи на проведені дослідження та аналіз конкурентоспроможності підприємства, запропонуємо конкретний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На рисунку 3 буде представлено механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах обмеження.

Запропонований механізм відбувається в 4 етапа.

Етап 1. На цьому етапі передбачається підприємством збирання, обробку, передачу та практичне застосування отриманої інформації. Інформація, збирається за рахунок аналізу конкурентів, та її вплив на ринок та на підприємство, ефективність постачальників, кількість замовників, та аналізується економіко-політична стабільність в країні. Також, аналізується асортиментна політика, діяльність операційного менеджменту, управління техніко-технологічною частиною підприємства, організаційно-економічний механізм, та управління маркетингом. Особливу увагу в механізмі приділяють аналізу економіко-політичної ситуації в країні та управління маркетингом, адже, сьогодні, багато факторів зовнішнього середовища можуть негативно вплинути на діяльність підприємства у зв'язку з впровадженням воєнного стану по всій країні та активних законодавчих змін.

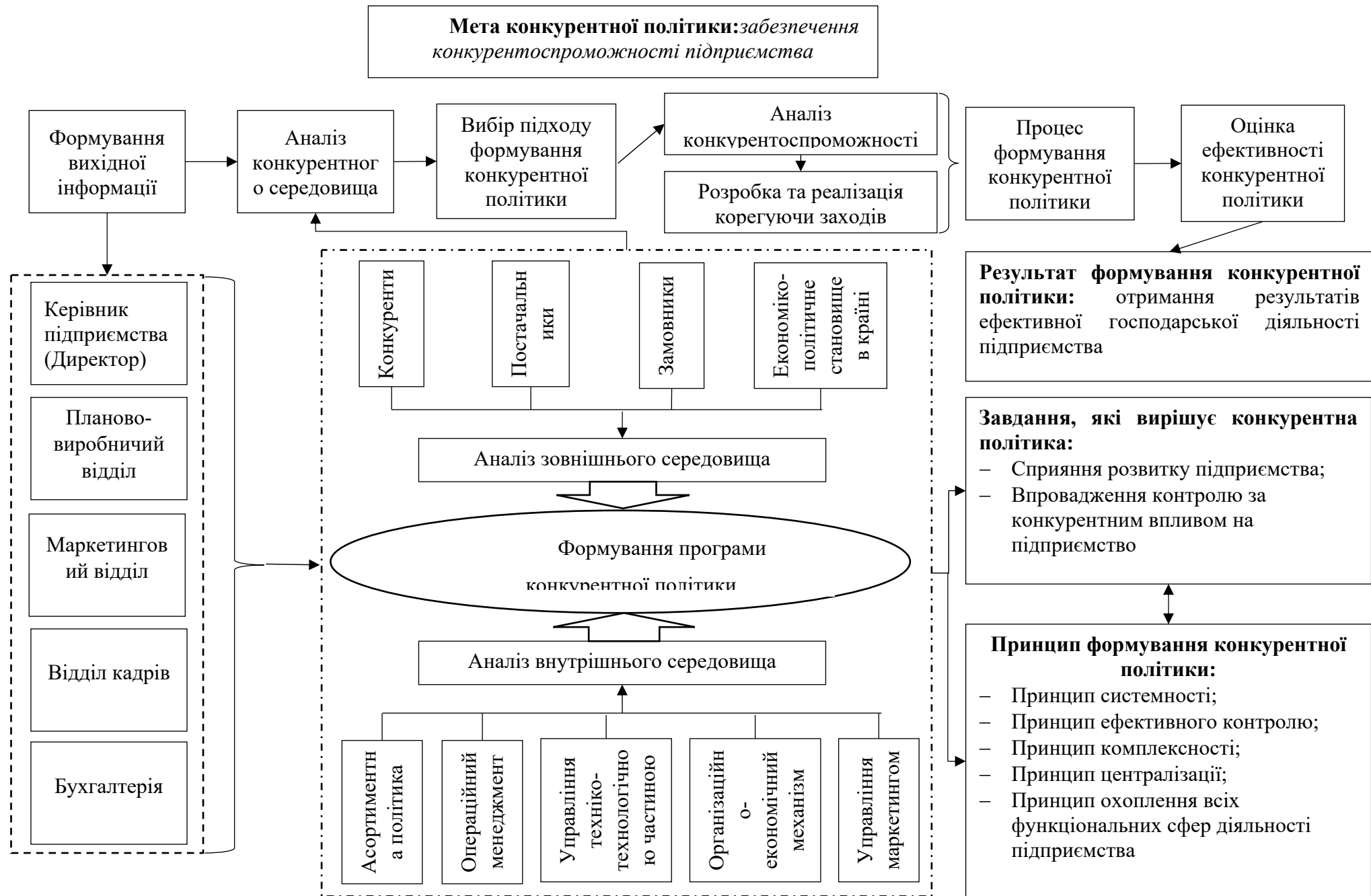


Рисунок 3 - Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Джерело: розроблено автором

Етап 2. Після збору інформації про конкурентне середовище, формується програма конкурентної політики. Проводиться аналіз конкурентоспроможності підприємства завдяки відповідним методами на поточну дату, оскільки за даний проміжок часу підприємство проходить цикл її діяльності, розробляються корегуючі заходи та їх реалізація.

Етап 3. Процес формування конкурентної політики складається з систем дій та стратегічних рішень, яка має на меті забезпечити ефективну конкуренцію на ринку. Підприємство має ретельно визначити доцільність формування механізму на їх підприємстві, який б сприяв ефективній діяльності. Основною метою конкурентної політики кабельно-провідної продукції є створення умов для здійснення конкуренції на ринку, підвищення якості товарів та послуг та забезпечення добробуту споживачів.

Етап 4. Останнім етапом механізму є оцінка ефективності конкурентної політики. Важливий етап у процесі формування конкурентної стратегії компанії. На цьому етапі підприємству надається можливість з'ясувати, наскільки ефективним є механізм та чи потрібні корективи. Проведення оцінки ефективності є необхідним, оскільки ринок постійно змінюється, і компанія повинна адаптуватися до цих змін, щоб зберігати свою конкурентну позицію.

Всі блоки взаємопов'язані, тим самим створюючи цілісність. Кожен з них забезпечує вирішення проблеми шляхом удосконалення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринках за рахунок введення та підтримки конкурентних переваг.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У сучасних умовах мінливого середовища конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором успіху в бізнесі. Для того, щоб підтримувати та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства був запропонований механізм забезпечення високого рівня конкурентоспроможності з врахуванням особливостей в умовах ресурсних обмежень.

В процесі розробки механізму визначено основні заходи, та вказано на варіант їх вирішення для підприємства, а саме: для зменшення витрат було

запропоновано знайти більш оптимальних постачальників, для збільшення цільової аудиторії запропоновані різні методи реклами, та для нарощування використання основних засобів запропоновано інтенсивний спосіб ефективності.

Література

1. Янковий. О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. 2013. С.11. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (дата звернення: 06.03.2023).
2. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Електронний журнал “Ефективна економіка” №5, 2014.* URL :<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 06.03.2023).
3. Вініченко І. І. Маховський Д. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. *Електронний журнал “Ефективна економіка” №12. 2014.* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3602> (дата звернення: 06.03.2023).
4. Пронько Л. М. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал “Ефективна економіка” №4. 2022.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 06.03.2023).
5. Благоразумова О. В. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал “Ефективна економіка” №11. 2018.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf (дата звернення: 06.03.2023).
6. Цюцюта С.В. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки Університету “КРОК”. 2019, №1 (53). С. 221-229.*

7. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. С. 40-44.
8. Єфремова Н. Ф., Чічкань О. І., Галаганов В. О. Інвестиції в людський капітал і формування конкурентоспроможності підприємства. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №6. С. 71-72, 75. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf (дата звернення: 08.03.2023).
9. Царенко О. В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка & держава* №8. 2007. С. 53-56.
10. Халімон Т. М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск №6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/38.pdf (дата звернення: 13.03.2023).
11. Єдиний портал державних послуг “Дія”. Маркетинг. 5 сил Портера. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (дата звернення: 14.03.2023).
12. Степаненко В. О. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства: магістерська дисертація 2020. С. 38. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38482/1/Stepanenko_magistr.pdf (дата звернення: 14.03.2023).
13. Чупріна М. О., Андрійчук Б. А. Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища. *Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць*, 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive> (дата звернення: 16.03.2023).
14. Коновалова І. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах диверсифікації діяльності: дипломна робота. 2019. С. 26. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28292/1/Konovalova_bakalavr.pdf (дата звернення: 17.03.2023).

References

1. Iankovyi, O. H. (2013), "Enterprise competitiveness: assessment of the level and directions for improvement", available at: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (Accessed 06 March 2023).
2. Kadyrus, I. H. (2014), "Competitiveness of the enterprise and factors affecting it", *Effective Economy*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (Accessed 06 March 2023).
3. Vinichenko, I. I. and Makhovskyi, D. V. (2014), "Directions of increasing the competitiveness of agricultural processing enterprises", *Efficient Economy*, №12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3602> (Accessed 06 March 2023).
4. Pronko, L. M. (2022), "Marketing strategy in the formation of the competitiveness of the enterprise", *Effective Economy*, vol. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (Accessed 06 March 2023).
5. Blahorazumova, O. V. (2018), "Product quality as a decisive factor in ensuring the competitiveness of the enterprise", *Efficient Economy*, vol. 11, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf (Accessed 06 March 2023).
6. Tsiutsiuta, S. V. (2019), "The influence of competition on the innovative activity of the enterprise". *Scientific notes of the "KROK" University*, vol. 1 (53), pp. 221-229.
7. Bortnik, S. M. and Malenytskyi, D. S. (2021) "Ensuring the competitive strategy of the enterprise and approaches to its study", *Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University*, pp. 40-44.
8. Iefremova, N. F., Chichkan, O. I. and Halahanov, V. O. (2015), "Investments in human capital and the formation of enterprise competitiveness".

Economics. Investments: practice and experience, vol. 6. p. 71-72,75, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf (Accessed 08 March 2023).

9. Tsarenko, O. V. (2007), “Genesis of concepts and methods of managing the competitiveness of the enterprise”, *Economy & State*, vol. 8, pp. 53-56.

10. Khalimon, T. M. (2016), “Evaluation methods, indicators and benchmarks of the competitiveness of enterprises”, *Economy and society*, vol. 6, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/38.pdf (Accessed 13 March.2023).

11. The single portal of public services "Diya" (2023), “Marketing. Porter's 5 forces”, available at: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (Accessed 14 March.2023).

12. Stepanenko, V. O. (2020), “Formation of the organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise”, available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38482/1/Stepanenko_magistr.pdf (Accessed 14 March 2023).

13. Chuprina, M. O. and Andriichuk, B. A. (2017), “Problems of strategic management at small enterprises in an unstable environment”, *Modern approaches to enterprise management. Collection of scientific papers*, available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive> (Accessed 16 March 2023).

14. Konovalova, I. V. (2019), “Ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of diversification of activities”, available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28292/1/Konovalova_bakalavr.pdf (Accessed 17 March 2023).

Стаття надійшла до редакції 25.07.2023 р.