УДК 338.312

*О. В. Дяченко,*
*аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-5500-6808*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.176

# УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Diachenko,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

**RESERVE MANAGEMENT INCREASING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

***Встановлено, що найважливішими джерелами конкурентних переваг фірм є: тривала динаміка прибутковості вище за середньогалузеву норму; постійне підвищення якості продукції, що супроводжується постійним зростанням покупців; функціонування системи впровадження високих виробничих технологій, що стабільно підтримується, що виражаються в реалізації переважно базисних продукт— і процес-інновацій; прагнення до постійного зниження витрат виробництва шляхом виявлення та реалізації резервів та на цій основі створення умов для внутрішнього маневрування ціноутворенням на готову продукцію.***

***Визначено, що досягнення конкурентної переваги фірмою можливе на основі інтенсивного використання найважливіших джерел, що постійно розширюються, з підтриманням умов створення такої динамічно розвивається системи управління, яка одночасно не може бути реалізована ніким із її нинішніх чи потенційних конкурентів. Для цього система управління підприємством має бути адаптована до умов постійного оновлення системи підтримки прийняття рішень щодо виявлення та використання внутрішніх та зовнішніх резервів його зростання.***

***Виявлення та використання резервів сприяють досягненню та підтримці конкурентної переваги підприємства, що обумовлює необхідність їх ефективного управління. Управління резервами досягнення конкурентної переваги має грунтуватися на таких основоположних принципах як комплексність, нормативність, гнучкість, органічність, мотивованість, повнота охоплення, цілісність, зворотний зв'язок та контроль. Розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо виявлення, формування та використання резервів доцільно здійснювати на основі оптимального вибору та застосування адекватних до динамічно змінного ринкового середовища методів.***

***Оптимізацію управління резервами досягнення конкурентної переваги промислового підприємства доцільно проводити у рамках внутрішньофірмового планування з реалізацією апарату двоїстого лінійного програмування, що дозволяє: визначити оптимальний план випуску продукції на основі заданих технологічних нормативів виробничого споживання основних видів матеріальних ресурсів та з урахуванням обмежень щодо мінімального та максимального розмірів випуску продукції; визначити додатковий економічний ефект від маневрування виробничим споживанням дефіцитних та надлишкових матеріальних ресурсів, а також пріоритетних та менш затребуваних видів продукції на основі застосування оптимальних двоїстих оцінок в інтервалах їхньої стійкості; створити систему оптимального багатоваріантного управління резервами збільшення конкурентної переваги у всьому циклі промислового виробництва.***

***It has been established that the most important sources of competitive advantages of firms are: long-term dynamics of profitability above the industry average; constant improvement of product quality, accompanied by constant growth of buyers; functioning of a system of introduction of high production technologies, which is stably supported, which are expressed in the implementation of mainly basic product and process innovations; striving for constant reduction of production costs by identifying and realizing reserves and on this basis creating conditions for internal maneuvering in pricing for finished products.***

***It has been determined that achieving competitive advantage by a firm is possible on the basis of intensive use of the most important sources, which are constantly expanding, with maintenance of conditions for creation of such dynamically developing management system, which at the same time cannot be realized by any of its current or potential competitors. For this purpose, the enterprise management system must be adapted to the conditions of constant updating of the decision-making support system regarding identification and use of internal and external reserves of its growth.***

***Identification and use of reserves contribute to achievement and maintenance of competitive advantage of the enterprise, which determines the need for their effective management. Management of reserves for achieving competitive advantage should be based on such fundamental principles as complexity, normativeness, flexibility, organicity, motivation, completeness of coverage, integrity, feedback and control. It is advisable to develop, adopt and implement management decisions on the identification, formation and use of reserves on the basis of optimal selection and application of methods adequate to the dynamically changing market environment.***

***Optimization of management of reserves for achieving competitive advantage of an industrial enterprise should be carried out within the framework of internal planning with the implementation of the dual linear programming apparatus, which allows: to determine the optimal production plan based on the specified technological standards for production consumption of the main types of material resources and taking into account restrictions on the minimum and maximum sizes of product output; to determine the additional economic effect of maneuvering the production consumption of scarce and excess material resources, as well as priority and less popular types of products based on the application of optimal dual estimates in the intervals of their stability; to create a system of optimal multi-variant management of reserves to increase competitive advantage throughout the entire industrial production cycle.***

*Ключові слова: підвищення конкурентоспроможності, промислові підприємства, управління резервами.*
*Key words: increasing competitiveness, industrial enterprises, reserve management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап промислового розвитку України характеризується перетвореннями, спрямованими модернізацію всієї економіки. Базовою інституційною структурою, що підлягає модернізації, є промислове підприємство, здатне створювати та поширювати новації у всій економіці. Нарощування конкурентної переваги промислового підприємства забезпечуються системою інноваційного управління, що динамічно розвивається. Досяг-

нення конкурентної переваги підприємства зумовлено його індивідуальними потенційними можливостями щодо використання своїх економічних, організаційних та управлінських ресурсів.

Резерви покращення фінансово-економічного стану промислових підприємств присутні на всіх стадіях виробничо-комерційного циклу його функціонування. Створення та реалізація гнучкої системи управління резервами є комплексною проблемою, що набуває особливої складності для підприємств з багатономенклатурним профілем виробництва.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні та методичні аспекти дослідження проблем управління резервами підвищення конкурентної переваги підприємства, формування раціональних розмірів запасів матеріальних ресурсів та готової продукції, а також створення інструментарію оцінки ефективності використання резервів знайшли відображення у працях таких учених, як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, Дж. Стіглер, Дж. Хікс, П. Самуельсон, К. Ерроу, І.М. Кірцнер.

Дослідження проблем управління резервами підприємства його виробничо-комерційної діяльності має міждисциплінарний характер. Концептуальні розробки, присвячені вирішення цієї проблеми, не повною мірою здатні забезпечити інструментальну базу виявлення та використання резервів. У теоретичних та прикладних дослідженнях недостатню увагу приділено вирішенню проблем методичного забезпечення оцінки впливу резервів зниження витрат обігу матеріальних ресурсів підприємства на його конкурентну перевагу. Також неповною мірою на сьогоднішній день представлені роботи, що дозволяють оцінювати збалансованість надходження матеріальних ресурсів у виробництво із запасами готової продукції на складах підприємства, що є особливо актуальним для багатономенклатурних виробництв, що функціонують в умовах олігополістичної конкуренції. Крім того, запропоновані методики виявлення резервів збільшення випуску продукції при недопоставці матеріальних ресурсів упускають з уваги той факт, що багато вітчизняних підприємств, особливо ті, які характеризуються невисоким ступенем виробничого переділу продукції, інтегровані в холдингові об'єднання і не мають проблем забезпечення матеріальними ресурсами.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обгрунтування теоретико-методичних підходів щодо визначення умов досягнення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі ефективної організації управління резервами.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досягнення стійкої конкурентоспроможності промислових підприємств багато в чому залежить від чітко налагодженої системи управління виявленням та використанням резервів. Розглядаючи сутність резервів підприємства, передусім слід зазначити, що резервами підприємства є чинники, дозволяють підвищити ефективність своєї діяльності. Автор виявив значні розбіжності позицій вітчизняних та зарубіжних економістів щодо визначення сутності та змісту резервів і зробив систематизацію резервів за допомогою їх ознакової класифікації [1, 2, 3]:

1. За місцем виникнення резерви можуть бути зовнішніми, незалежними від діяльності самого підприємства та внутрішніми, які є результатом діяльності самого підприємства, головним чином ефективного менеджменту.

2. За характером виникнення резерви підприємства слід включити матеріальні, трудові та інформаційні резерви.

3. За об'єктом виникнення доцільно виділити резерви, що відрізняються високим ступенем системного ефекту, тобто такі, що дозволяють на основі поєднання комплексних заходів у рамках всього підприємства досягти більшого ефекту, ніж дає проста сума локальних ефектів та резерви підрозділів підприємства, які дозволяють значною мірою підняти ефективність роботи якогось окремого підрозділу.

4. По суб'єкту управління правомірно виділити резерви, управління якими перебуває у межах компетенції великих об'єднань промислових підприємств, і резерви, що у підпорядкуванні керівництва фірм і можуть використовуватися задля досягнення цілей безпосередньо даного підприємства.

5. За технологічним змістом використання ресурсів слід вказати на резерви екстенсивного характеру, що дозволяють наростити обсяги випуску продукції і, як наслідок цього, обсяги одержуваного прибутку за рахунок збільшення обсягу раніше використовуваних факторів: сировини, матеріалів і трудових ресурсів без скільки-небудь значного вдосконалення їх використання та резерви інтенсивного характеру, що сприяють збільшенню таких обсягів виробництва продуктивність праці, капітало- та фондовіддача, економія ресурсів, матеріаловіддача та інші, без збільшення обсягів використання матеріальних та трудових ресурсів.

6. За роль у функціонуванні підприємства справедлива класифікація резервів на: а) стратегічні, що дають можливість досягти довготривалих конкурентних переваг у довгостроковому періоді та потребують значних капітальних вкладень та фінансових витрат, здатних вивести підприємство на якісно новий рівень розвитку, б) оперативні, що формуються для проведення підприємством заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій у середньостроковій перспективі;

7. За функціональними особливостями слід виділити резерви підвищення ступеня координації в управлінні виробництвом, поліпшення якості менеджменту, вдосконалення нормування, підтримки режиму ресурсозбереження, підвищення технічного рівня виробництва, покращення системи інформаційного забезпечення, підвищення ступеня використання потужності підприємства, підвищення виробничої дисципліни та використання творчої активності персоналу.

Також справедлива класифікація резервів за часом впливу, стадіям виробничого циклу та інших ознак, що сприяють розкриттю їхнього змісту.

Формування науково обгрунтованого уявлення про характер, сутність та структуру резервів підприємства служить важливим елементом підвищення ефективності управління процесами виявлення та реалізації резервів, що сприяють створенню, підтримці та нарощування конкурентної переваги українських підприємств.

Ефективність виробництва значною мірою залежить від ступеня наукової опрацьованості питань підготовки довиробничої стадії виготовлення кінцевої продукції, оскільки саме на цій стадії формуються значні резерви діяльності у сучасних умовах. Дійсно, без чітко налагодженої системи забезпечення та формування оптимальних запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, продукції незавершеного виробництва та інших ресурсів, необхідних для безперервного та ритмічного функціонування виробництва, неможливе забезпечення високого рівня якості продукції та надійності її постачання. Оптимізація матеріальних запасів як метод управління резервами дозволяє зменшити залежність виробничого процесу від невизначеного характеру поставок, зробити наступні операції з обробки продукції незалежними від порушення виробничого процесу на попередніх стадіях, а також організувати стійкий збут продукції в умовах мінливого попиту.

З наукової точки зору проблема управління запасами зводиться до вирішення двоякого завдання, що визначається тим, що занижені запаси можуть призвести до збитків в результаті простоїв та незадоволеного попиту, з одного боку, і накопиченням зайвих їх обсягів, що пов'язують оборотний капітал і перешкоджають його ефективному альтернативному використанню, з іншого. Виходячи з цього, на основі критичного аналізу автор приходить до висновку про те, що управління матеріальними запасами має на меті підтримку витрат, пов'язаних з формуванням і зберіганням запасів, на мінімальному рівні, що не перешкоджає якісному обслуговуванню споживачів та забезпеченню ритмічної роботи підприємств.

З метою виявлення резервів підвищення рівня конкурентної переваги підприємства у дисертації обгрунтовуються принципи управління резервами, що дозволяють сформулювати концептуальні підходи щодо забезпечення та підготовки безпосередньо виробничих процесів. Серед таких наукових принципів слід виділити такі:

— комплексність, відповідно до якої управління підприємством на стадії входу матеріальних ресурсів у виробництво є складовою системи управління підприємством у цілому та включає повноцінний набір елементів розробки та прийняття рішень;

— нормативність, що сприяє високому ступеню нормативної опрацьованості та регламентованості всієї сукупності взаємопов'язаних організаційних, технічних, економічних, соціальних заходів, методів та засобів, що служать постійному підвищенню ефективності довиробничої стадії виготовлення кінцевої продукції;

— гнучкість, що означає організацію системи управління на довиробничій стадії таким чином, щоб завжди існувала можливість її вдосконалення відповідно до змін діючих на підприємстві систем управління якістю, АСУП та іншими системами;

— органічність, що сприяє досягненню відповідності системи управління довиробничою стадією діючої стратегії та практиці функціонування підприємства;

— мотивованість, що передбачає застосування широкого спектра методів морального та матеріального стимулювання працівників сфери довиробничої стадії випуску кінцевої продукції;

— цілепокладання, що сприяє глибокому стратегічному розумінню цілей та завдань функціонування підприємства на довиробничій стадії;

— зворотний зв'язок, без якого практично неможливий сам процес управління, повинен складатися з двох частин: а) контроль функціонування зі стадії входу до моменту виготовлення кінцевої продукції, який повинен надавати органам управління підприємством інформацію про постачання предметів і засобів праці, а також про поточний стан підрозділів підприємства і б) контроль діяльності всього підприємства в цілому, оскільки стадія входу, процесу продукції.

Виділено систему показників аналізу та контролю управління довиробничою стадією діяльності підприємства, відповідає сформульованим принципам управління резервами. У тому числі слід зазначити такі: економія від зниження собівартості товарної продукції; відносна економія матеріальних ресурсів (у натуральному вираженні); зменшення ліміту граничного рівня матеріальних витрат; зниження рівня матеріальних витрат додаткового та допоміжного виробництва; зниження норм витрати найважливіших матеріальних ресурсів; підвищення коефіцієнта використання матеріалу; підвищення коефіцієнта оборотності запасів матеріальних ресурсів.

Методологічно опрацьованою та практично адаптованою є теорія конкуренції, запропонована М.М. Портер. Положення цієї теорії будуються, з розгляду структури конкурентних сил. Ми вважаємо, що "центральний ринг" з характерним для нього поточним станом та майбутньою прогнозною динамікою змін виступає головним об'єктом менеджменту підприємства. Тому розтин закономірностей напрямів змін у поведінці рушійних сил конкуренції "центрального рингу", їх аналіз, обгрунтування, розробка, прийняття адекватних рішень з метою впливу та контроль виконання становлять основу виявлення, формування та використання системи резервів підприємства, а отже, та ефективного його управління.

Відповідно до традиційної концепції тимчасові переваги фірм пояснюються з урахуванням теорії галузевої організації та галузевих причин відмінностей за показником прибутків. Відповідно до ресурсної концепції властива фірмам неоднорідність може бути стійкою завдяки володінню ними унікальних ресурсів та організаційних здібностей. Відповідно до традиційного подання конкурентною перевагою володіють фірми, які постійно отримують прибутки вище середньогалузевих.

На основі узагальнення підходів традиційної та ресурсної концепцій автор приходить до висновку про те, що до найважливіших джерел конкурентних переваг фірм доцільно відносити: прибутковість, що стабільно підтримується вище середньогалузевої норми; постійне підвищення якості продукції, що супроводжується постійним зростанням покупців; функціонування системи впровадження високих виробничих технологій, що стабільно підтримується, що виражаються в реалізаціях переважно базисних продукт- і процес-інновацій; випереджальне створення та розвиток організаційних компетенцій та підтримання високої організаційної культури, що сприяють генеруванню унікальних ресурсів та здібностей та їх використання.

Конкурентна перевага має місце тоді, коли фірма реалізує таку стратегію створення вартості, за якої вона забезпечує стабільний прибуток вище за своїх конкурентів на основі ефективного використання своїх виробничих ресурсів та постійного вдосконалення властивих їй рідкісних організаційних компетенцій.

Відповідно до введеного визначення ефективними стратегіями, що підтримують конкурентну перевагу фірми, слід вважати такі стратегії, які не мають на меті за будь-яку ціну придушити суперника в ринковій конкуренції і є важко копіюваними іншими фірмами для створення власних організаційних компетенцій.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Функціонування промислових підприємств у ринкових умовах слід розглядати переважно в процесі конкурентної боротьби, коли діяльність підприємств можлива лише за наявності відповідних конкурентних переваг, що виражаються в ціні та якості продукції, що виробляється, а також наявності ринкових стратегій.

Ринкова боротьба промислових підприємств може грунтуватися на двох факторах: лідерство в мінімізації витрат і використання ринкових бар'єрів проти проникнення конкурентів на нові ринки або їх витіснення зі старих ринків. Ці чинники значною мірою визначають рівень використання матеріальних, організаційних та інших резервів підприємства.

Література:

1. Бондаренко, А.Ф., Гордієнко, В.П., Дудченко, О.О. Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 2. С. 56—62.

2. Котенко, С. І., Швіндіна, Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3. С. 104—112.

3. Котенко, С., Швіндіна, Г. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 2. С. 174—180.

References:

1. Bondarenko, A.F., Gordiyenko, V.P. and Dudchenko, O.O., (2019), "Competitiveness factors in the market of mobile operators", Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika, vol. 2, pp. 56—62.

2. Kotenko, S. I. and Shvindina, G. O., (2018), "Problems of assessing the competitiveness of enterprises as an indicator of strategic development", Problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 104—112.

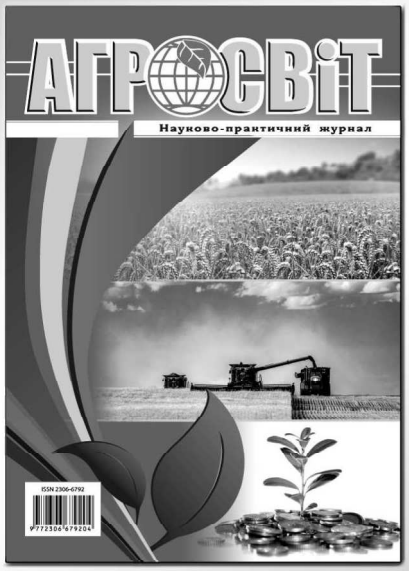
3. Kotenko, S. I. and Shvindina, G. O., (2020), "Business process reengineering as a direction for increasing the competitiveness of industrial enterprises", Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika, vol. 2, pp. 174—180.

*Стаття надійшла до редакції 03.06.2025 р.*

АГРОСВІТ

https://nayka.com.ua

Передплатний індекс: 23847




Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292