

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-132-137>

ГОРБ Вікторія Анатоліївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-3296-5356>

gorb.viktoriya@vu.cdu.edu.ua

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито стратегії та методи управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Визначено основні пріоритети, на яких має базуватися сучасне управління конкурентоспроможністю підприємства. Обґрунтовані основні етапи ефективного процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, підприємство, механізм управління, діяльність підприємства, економічне середовище, методи управління, стратегії управління.

Постановка проблеми. Сучасна економічна динаміка та постійні зміни у бізнес-середовищі ставлять підприємства перед необхідністю постійної адаптації та підвищення своєї конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю стає стратегічною проблемою для керівництва підприємств в умовах посиленої конкуренції. Незважаючи на загальне визнання важливості конкурентоспроможності, багато вітчизняних підприємств стикаються з труднощами в розумінні та ефективному управлінні конкурентоспроможністю. Практичні та стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю залишаються недостатньо розробленими, що ускладнює можливість українських підприємств досягти сталих конкурентних переваг на міжнародних ринках. Розуміння причин і чинників, які впливають на конкурентоспроможність, а також розробка ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю є критичним завданням для забезпечення довгострокового успіху підприємств у глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища є досить актуальною та поширеною серед науковців. Істотний вклад у дослідження цієї тематики внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера, І. Ансоффа (США), А. Гутмана (Канада), Дж. Данінга (Великобританія). Варто також відзначити праці А. Богданова, В. Глушкова, Д. Гвішіані, В. Афанасьєва, Г. Джавадова, Г. Попова, А. Бірмана [1].

Під час написання статті були використані праці таких наукових експертів: М. Шульга [1], В. Самойленко [2], О. Драган [3], І. Поліщук, Н. Гудима [4], О. Архіпова [5], Н. Демчук, А. Донських, В. Ясинський [6], Н. Бойчук, К. Малинка [7], Л. Оболенцева [8], Є. Діденко [9], В. Гончар [10], А. Носов, І. Петровська [11], В. Храпкіна [12; 15], Л. Березіна, О. Вараксіна, А. Олійник, А. Рак [13], Л. Кошова, А. Мерефа [14], А. Бидник [16], Г. Рябик, О. Яворська [17].

Проте теоретичні аспекти, концептуальні та методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств ще не до кінця вивчені з урахуванням конкретних обставин української дійсності та ринкової взаємодії. Тому теоретичний рівень стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства та необхідність створення такого механізму функціонування управління потребують подальших досліджень.

Метою статті є розкриття теоретичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. У процесі розвитку сучасної глобальної економіки важливим аспектом розвитку вітчизняних підприємств є забезпечення високого рівня

їх конкурентоспроможності. Позитивні результати конкурентної боротьби зумовлюються аналізом сильних та слабких сторін як самого підприємства, так і його конкурентів. Також важливим чинником виявляється здатність адаптуватися до змін на ринку та систематичний моніторинг конкурентних позицій.

У сучасних умовах формування системи управління конкурентоспроможністю залежить від стратегічних рішень, які базуються на інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Механізм управління конкурентоспроможністю діяльності підприємства можна описати як забезпечення використання різноманітних інструментів, методів та прийомів менеджменту з метою активізації діяльності для підвищення конкурентоздатності [2].

На сьогоднішній день існує безліч підходів до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (таблиця 1).

Таблиця 1 – Основні підходи до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення поняття
О. Драган [3]	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
І. Поліщук, Н. Гудима [4]	Формування програми розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.
О. Архіпова [5]	Реальна і потенційна система заходів в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
Н. Демчук, А. Донських, В. Ясинський [6]	Розроблення програми роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Н. Бойчук, К. Малинка [7]	Забезпечення здатності реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
Л. Оболенцева [8]	Комплекс заходів, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Є. Діденко [9]	Система дій щодо розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
В. Гончар [10]	Розроблення заходів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає).
І. Петровська, А. Носов [11]	Дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства у цілому.

Джерело: [3-11]

Формування системи управління конкурентоспроможністю організації в сучасних економічних умовах вимагає використання відповідних засобів, а саме методів управління. Ці методи можна розділити на дві групи: фінансові та кадрові, залежно від того, як кожен із них взаємодіє з суб'єктом управління бізнес-процесами організації. Фінансові ресурси надають можливість здійснювати регулюючий вплив на економічні показники управління бізнес-процесами підприємства, такі як собівартість товарів, ціни, джерела фінансування угод, норми прибутковості на вкладений капітал тощо. Кадрові засоби є основою для управління бізнес-процесами в організації. Вони охоплюють компоненти мотиваційної стратегії у кадровому менеджменті підприємства, а також контроль за виконанням різних завдань, пов'язаних з організацією людських ресурсів у сфері організаційно-економічної діяльності підприємства.

Сучасна модель управління конкурентоспроможністю підприємства повинна враховувати різноманітні фактори (внутрішні та зовнішні), які впливають на його конкурентоздатність (таблиця 2).

Таблиця 2 – Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Ринок товарів, технологій, робочої сили	Організаційно-правова форма підприємства
Фондовий ринок	Структура підприємства
Виробниче середовище	Науково-технічний рівень виробництва
Науково-технічне середовище	Соціальний потенціал підприємства
Соціальне середовище	Налагодженість шляхів постачання
Державне регулювання	Ресурси підприємства
	Психологічний клімат колективу
	Створення ділового іміджу

Джерело: [12].

Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства включають:

1) планування (розробка стратегії та планів для досягнення цілей, створення програм і графіків для впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності, як на рівні всього підприємства, так і в окремих його структурних підрозділах);

2) організація (виконання запланованих програм і планів, включаючи розподіл ресурсів між різними напрямками операційної діяльності та забезпечення взаємної узгодженості дій операційних підрозділів);

3) мотивація (застосування матеріальних та нематеріальних стимулів для регулювання діяльності управлінських суб'єктів);

4) контроль (забезпечує контроль за виконанням запланованих заходів, які передбачені конкурентною стратегією, за допомогою планових показників) [13].

Процес управління конкурентоспроможністю діяльності підприємства повинен базуватися на певних пріоритетах: 1) забезпечення ієрархічності управління; 2) наскрізність управління; 3) формування сучасного стратегічного мислення; 4) орієнтація на перехід від ієрархічної до мережевої системи управління; 5) ефективне управління часом; 6) урахування глобальної тенденції інтелектуальної економіки; 7) сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу; 8) трансформація управління ресурсами з управління знаннями; 9) самонавчання організації [14-15].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати в межах таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення всіх конкурентних переваг, встановлення ключових факторів успіху.
3. Розробка конкурентної стратегії, вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії у процесі здійснення господарської діяльності.
5. Оцінка результатів реалізації стратегії, удосконалення виявлених невідповідностей [13].

Конкурентоспроможність підприємства інтегрує всі технічні, економічні, управлінські та інші аспекти його діяльності та є передумовою отримання бажаної норми прибутку. У свою чергу, умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення конкурентоспроможності виконуваних послуг та/або виробленої продукції [16]. Для успішної розробки й реалізації стратегії конкурентоспроможності необхідно максимально ефективно використовувати внутрішні ресурси підприємства. Треба звертати увагу не лише на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або зовнішнє середовище, а й на власну діяльність та внутрішні можливості [17]. Важливо визначити їх потенційну унікальність порівняно з іншими підприємствами для отримання конкурентної переваги.

Існування негативних чинників зовнішньоекономічного впливу на господарські процеси підприємства робить його конкурентоспроможність вразливою та унеможливує досягнення сталого розвитку. Тому управління конкурентоспроможністю повинно проводитися в межах

системного підходу разом із розробкою напрямів пошуку і вдосконалення складових всієї системи менеджменту підприємства. Процес формування системи управління конкурентоспроможністю можна розділити за логічною взаємопов'язаністю етапів використання інструментарію, реалізація яких безпосередньо залежить від організаційно-правової форми підприємства та галузевих особливостей його діяльності.

Висновки. Здатність ефективно управляти конкурентоспроможністю стає ключовим фактором для успіху сучасних підприємств у конкурентному середовищі. На основі проведеного дослідження визначено, що цей процес вимагає комплексного підходу. Однією з основних складових конкурентоспроможності є розробка ефективної стратегії. Підприємство повинно враховувати не тільки внутрішні ресурси, а й аналізувати зовнішнє середовище, конкурентів та внутрішні можливості для розвитку: 1) фінансові та кадрові ресурси виявляються важливими елементами управління конкурентоспроможністю. Використання ефективних економічних та психологічних мотивацій допомагає забезпечити високий рівень активності та ефективності персоналу; 2) адаптація до змін в зовнішньому середовищі є ключовою для забезпечення сталої конкурентоспроможності. Механізми управління повинні бути гнучкими та швидко реагувати на змінні умови ринку; 3) системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства визначається його організаційно-правовою формою та специфікою галузі. Важливо розробляти та впроваджувати стратегії, які враховують усі аспекти діяльності підприємства; 4) управління конкурентоспроможністю має стати постійним процесом, який включає постійний моніторинг та аналіз результатів, а також вдосконалення стратегій на основі отриманих даних.

Ці висновки слугують основою для подальших досліджень у напрямі розвитку стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23> (дата звернення 10.09.2023).
2. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2021. №1. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25398> (дата звернення 10.09.2023).
3. Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36 (дата звернення 10.09.2023).
4. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 20. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017/28-vipusk-20-gruden-2017-r/3586-polishchuk-i-i-gudima-n-v-marketingove-upravlinnya-konkurentospromozhnisty-u-pidpriemstva> (дата звернення 10.09.2023).
5. Архіпова О.В. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 2.
6. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf (дата звернення 10.09.2023).
7. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40693/1/SPEP-17_09_Boychuk1.pdf (дата звернення 10.09.2023).
8. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового регіону. 2016. № 2. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2016-52-17> (дата звернення 10.09.2023).
9. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення 10.09.2023).
10. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72008721.pdf> (дата звернення 10.09.2023).

11. Петровська І.П., Носов А.О. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/37997> (дата звернення 10.09.2023).
12. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51. <https://doi.org/10.32843/bses.51-39> (дата звернення 10.09.2023).
13. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35> (дата звернення 10.09.2023).
14. Кошова Л.М., Мерефа А.С. Розвиток конкурентоспроможності аграрних підприємств при виході на зовнішній екоринок. *Збірник наукових праць ТДУ (економічні науки)*. 2012. № 2 (18). Т. 2. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/2768> (дата звернення 10.09.2023).
15. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 50. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (дата звернення 10.09.2023).
16. Бидик А. Г. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в АПК. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4640/1/disertacia%20%D0%91%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D0%BA%20%D0%90.pdf> (дата звернення 10.09.2023).
17. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.61> (дата звернення 10.09.2023).

References

1. Shulga M. (2020). Development of directions for increasing the competitiveness of the enterprise. *Entrepreneurship and innovation*, 12. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23> (Accessed: 10.09.2023).
2. Samoilenko V. (2021). Management of enterprise competitiveness in modern conditions. *Scientific economic journal "Intellect XXI"*, 1. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25398> (Accessed: 10.09.2023).
3. Dragan O. (2014). A systematic approach to managing the competitiveness of the enterprise. *Economy. Management. Innovations*, 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36 (Accessed: 11.09.2023).
4. Polishchuk I., Gudyma N. (2017). Marketing management of enterprise competitiveness. *Economics and enterprise management*, 20. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017/28-vipusk-20-gruden-2017-r/3586-polishchuk-i-i-gudima-n-v-marketingove-upravlinnya-konkurentospromozhnisty-pidpriemstva> (Accessed: 11.09.2023).
5. Arkhipova O. (2014). Directions for ensuring the competitive advantages of the enterprise on the market. *Herald of TNEU*, 2.
6. Demchuk N., Donskikh A., Yasynskiy V. (2017). The economic essence of the enterprise's competitiveness and ways to increase it. *Economy and society*, 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf (Accessed: 11.09.2023).
7. Boychuk N., Malinka K. (2016). Competitiveness management: effective business tools. *Modern problems of economy and entrepreneurship*, 17. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40693/1/SPEP-17_09_Boychuk1.pdf (Accessed: 11.09.2023).
8. Obolentseva L. (2016). Theoretical foundations of managing the competitiveness of enterprises in the industrial region, 2. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2016-52-17> (Accessed: 11.09.2023).
9. Didenko E. (2017). Model of enterprise competitiveness management. *Efficient economy*, 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (Accessed: 11.09.2023).
10. Gonchar V. (2015). Marketing management of the competitiveness of agricultural engineering enterprises. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, 2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72008721.pdf> (Accessed: 11.09.2023).
11. Petrovska I., Nosov A. (2015). Supporting the competitiveness of the enterprise based on the development and selection of competitive strategies in the conditions of a systemic crisis of the economy. *Modern problems of economy and entrepreneurship*, 16. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/37997> (Accessed: 11.09.2023).
12. Khrapkina V. (2020). Management of the competitiveness of enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 51. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39> (Accessed: 12.09.2023).
13. Berezina L., Varaksina O., Oliynyk A., Rak A. (2021). Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management. *Agroworld*, 21-22. URL: [10.32702/2306-6792.2021.21-22.35](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35) (Accessed: 12.09.2023).

14. Koshova L., Merefa A. (2012). Development of competitiveness of agricultural enterprises when entering the external eco-market. *Collection of scientific works of TSU (economic sciences)*, 2 (18). URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/2768> (Accessed: 12.09.2023).

15. Khrapkina V. (2020). Management of the competitiveness of enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 50. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (Accessed: 12.09.2023).

16. Bydyk A. (2023). Increasing the competitiveness of production in the agricultural sector. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4640/1/disertacia%20%D0%91%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D0%BA%20%D0%90.pdf> (Accessed: 12.09.2023).

17. Ryabik G., Yavorska O. (2019). The strategy of managing the competitiveness of the enterprise. *Investments: practice and experience*, 24. URL: 10.32702/2306-6814.2019.24.61 (Accessed: 12.09.2023).

HORB Victoria

Applicant for Higher Education,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Introduction. *Modern economic dynamics and constant changes in the business environment present enterprises with the need for constant adaptation and improvement of their competitiveness. Competitiveness management becomes a strategic problem for the management of enterprises in efforts to ensure stable and successful operations in conditions of increased competition. Despite the general recognition of the importance of competitiveness, many enterprises face difficulties in understanding and effectively managing this concept. Practical and strategic aspects of competitiveness management remain insufficiently studied and developed, which makes it difficult for enterprises to achieve a sustainable competitive advantage. Understanding the causes and factors affecting competitiveness, as well as developing effective strategies for managing this indicator, is a critical task for ensuring the long-term success of enterprises in a global economic environment.*

The purpose of the article is to reveal the theoretical aspects of increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of the modern economic environment.

Results. *During the writing of the article, the theoretical aspects of the concept of "management of the competitiveness of the enterprise", factors affecting the competitiveness of the enterprise and their role in modern conditions were analyzed.*

Originality. *The conducted analysis and highlighted research results in the article will contribute to the scientific discourse, expanding the understanding and application of various strategies and methods of managing the competitiveness of the enterprise in the conditions of the modern economic environment.*

Conclusion. *The ability to effectively manage the competitiveness of activities becomes a key factor for the success of modern enterprises in a competitive environment. Based on the conducted research, it was determined that this process requires a complex and systematic approach. One of the main components of competitiveness is the development of an effective strategy. The enterprise must take into account not only internal resources, but also analyze the external environment, competitors and opportunities for development: 1) financial and personnel resources are important elements of competitiveness management. The use of effective economic and psychological motivations helps to ensure a high level of activity and efficiency of personnel; 2) adaptation to changes in the external environment is key to ensuring sustainable competitiveness. Management mechanisms must be flexible and quickly respond to changing market conditions; 3) the systematic approach to managing the competitiveness of the enterprise is determined by its organizational and legal form and the specifics of the industry. It is important to develop and implement strategies that take into account all aspects of the enterprise; 4) competitiveness management should become an ongoing process that includes constant monitoring and analysis of results, as well as improvement of strategies based on the received data. These conclusions serve as a basis for further research and development of strategies for managing the competitiveness of enterprises in modern conditions.*

Keywords: *competitiveness, competition, enterprise, management mechanism, enterprise activity, economic environment, management methods, management strategies.*

Одержано редакцією: 20.10.2023
Прийнято до публікації: 21.12.2023