

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

УДК 338.24

ПАНАСЕНКО Л.М.  
КОВАЛЬ О.О.

## Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства

Стаття присвячена дослідженню дефініції «конкурентоспроможність підприємства» та визначенню сучасних інструментів управління нею. Конкурентоспроможність підприємства, характеризується особливостями, які безпосередньо залежать від таких основних факторів: рівня підприємства; рівня технологій, що використовуються та обороту капіталу / ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства є основним показником якості успішного існування та розвитку підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності та управління нею становить певна стратегія, яка формується підприємством з урахуванням власних потенційних можливостей та переваг конкурентів. З огляду на сучасні особливості функціонування економіки, переважна більшість підприємств формує маркетингову, виробничу та фінансову стратегії. Які в поєднанні, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх загроз, визначають його конкурентні переваги. А, забезпечення конкурентоспроможності носить комплексний характер, тому недооцінка якого-небудь фактору може призвести до невдачі підприємства на ринку.

**Ключові слова:** підприємство, конкурентоспроможність, фактори, стратегія, зовнішнє та внутрішнє середовище.

ПАНАСЕНКО Л.М.  
КОВАЛЬ А.А.

## Современные инструменты управления конкурентоспособностью предприятия

Статья посвящена исследованию дефиниции «конкурентоспособность предприятия» и определению современных инструментов управления ею. Конкурентоспособность предприятия характеризуется особенностями, которые напрямую зависят от следующих основных факторов: уровня предприятия; уровня используемых технологий и оборота капитала / ресурсов. Конкурентоспособность предприятия является основным показателем качества успешного существования и развития предприятия.

Обеспечение конкурентоспособности и управления ею составляет определенная стратегия, которая формируется предприятием с учетом собственных потенциальных возможностей и

преимуществ конкурентов. Учитывая современные особенности функционирования экономики, подавляющее большинство предприятий формирует маркетинговую, производственную и финансовую стратегии. Которые в сочетании с учетом внутренних и внешних угроз, определяют его конкурентные преимущества. А, обеспечения конкурентоспособности носит комплексный характер, поэтому недооценка какого-либо фактора может привести к неудаче предприятия на рынке.

**Ключевые слова:** предприятие, конкурентоспособность, факторы, стратегия, внешняя и внутренняя среда.

PANASENKO L.M.  
KOVAL O.O.

## Modern management tools enterprise competitiveness

**Introduction.** In conditions, competition is the basis for the formation and driving force of the development of market relations in the economy, requires enterprises to form their own competitive advantages and ensure sustainable competitiveness.

**Purpose.** The purpose of the article is to generalize and analyze the definition of «enterprise competitiveness», substantiate the main directions of increasing the competitiveness of enterprises.

**Results.** The problem of ensuring the competitiveness of enterprises is rather widely studied by both domestic and Western scientists. Consequently, there are a significant number of approaches regarding the interpretation of this definition. However, despite the many scientific works devoted to the problems of studying competitiveness, there are still many controversial issues related to terminology, elements and factors of enterprise competitiveness. At the same time, researchers interpret the concepts of «competitiveness» and «competitive advantage» differently, which leads to different approaches to the set of competitiveness controls.

**In modern practice,** there are three main approaches to the value of competition, but itself: competition as a supermarket on the market; competition as an element of rink mechanism; Competition as a criterion for which type of business starts. Advancing competitiveness is shaped by low factors, some of which are cured, which can be regulated by the enterprise itself. Thus, an important change in the form of the competitiveness of the enterprise the value of factors, which may be straightforward and in advance, pouring into the activity of the enterprise and preventing its competition.

**Conclusions.** The basis for ensuring competitiveness and its management is a certain strategy, which is formed by the company taking into account its own potential and advantages of competitors. Currently, the market economy is dominated by a number of factors that reduce the competitiveness of enterprises, which in turn requires owners to constantly monitor the impact of these factors on the enterprise and develop certain strategies for managing the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** enterprise, competitiveness, factors, strategy, external and internal environment.

JEL Classification: B 41; C 81; L 25; L 26; M 11

**Постановка проблеми.** Наразі, в умовах перманентно зростаючої економічної кризи, що охопила світову спільноту, перед підприємствами постає значна кількість викликів, а конкурентна боротьба – загострюється. В умовах сьогодення, конкуренція є основою формування й рушійною силою розвитку ринкових відносин в економіці, що вимагає від підприємств формування власних конкурентних переваг та забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Особливо гострою, дана проблема є для підприємств, які мають доволі низький технологічний рівень, використовують фізично й морально застаріле обладнан-

ня та застосовують мало ефективні управлінські та організаційно-економічні механізми реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища тощо [15]. Відтак, для вітчизняних підприємств, наразі, вагомої актуальності набирає питання забезпечення власної конкурентоспроможності та формування ефективних механізмів управління, які ґрунтуються на стратегіях економічного зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств доволі широко досліджується, як вітчизняними, так і вченими заходу.

А відтак, існує значна кількість трактувань даної дефініції. Проте, основними критеріями, на які спираються науковці, є частка ринку, рентабельність, темпи зростання продажів.

Засновниками теорії конкурентоспроможності, уважають А. Сміта, К. Менгера, В. Візера, А. Маршалла, Ф. Хайека, Дж. Кейнса, П. Самуельсона та інших економістів. Так, А. Сміт охарактеризував конкуренцію, як поведінкову категорію, де продавці й покупці конкурують один з одним за більше вигідні продажі й покупки відповідно [11]. А. Маршалл виокремив два підходи щодо трактування конкуренції – результат і процес [6]. Дж. Шумпетер наголошував, що ефективна конкуренція можлива лише в динамічній економіці, шляхом впровадження нових продуктів, технологій, джерел сировини, нових типів організацій.

Що стосується дефініції «конкурентоспроможність підприємств», то тут думки дослідників також значно різняться, адже кожен науковець використовує власний підхід до дослідження. Так, М. Портер зазначав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльні переваги щодо інших фірм [15, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами. Швейцарська організація European management forum, наголошує, що конкурентоспроможність підприємства – його реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та продавати, за існуючих умов, товари, які за ціновими й неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [3].

Савченко Т., Терехов Д., Блідар О., дають таке визначення: «конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно й ефективно корегувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що дозволяє вивчати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей» [9; 12].

В. Шинкаренко та А. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [13, с. 14].

На думку А. Бондаренко [1], конкурентоспроможність підприємства – це такий стан системи економічного розвитку підприємства, за якого забезпечуються його домінуючі переваги перед конкурентами на даному ринку протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі. Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента, як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності, визначає конкурентоспроможність підприємства Г. Скударь [10].

Олійник Н., Бурик Ю.: «конкурентоспроможність підприємства – це відображення ступеню реалізації потенційних можливостей підприємства доминувати над конкурентами на ринку в короткостроковій та довгостроковій перспективі» [7]. Бугай В., Сидоренко В. уважають, що конкурентоспроможність підприємства – це інтегральний показник, який формується через ефективне використання виробничого, науково-технічного, трудового, інформаційного, маркетингового й фінансового потенціалів [2]. Згідно з формулюванням І. Должанського та Т. Загорної, конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власним майном і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [4].

Проте, незважаючи на безліч наукових праць, присвячених проблемам вивчення конкурентоспроможності, й до тепер існує чимало дискусійних питань пов'язаних із термінологією, елементами й факторами конкурентоспроможності. Разом із тим, дослідник по-різному тлумачать поняття «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага», що призводить до різноманітних підходів щодо набору елементів управління конкурентоспроможністю.

**Метою статті** є узагальнення та аналіз дефініції «конкурентоспроможність підприємства», обґрунтування основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, яка широко використовується в теорії та практиці економічних наук, є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [5, с. 28].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасній практиці існує три основні підходи до визначення конкуренції, а саме: конкуренція як суперництво на ринку; конкуренція як елемент ринкового механізму; конкуренція як критерій, за яким визначається тип ринку бізнесу. Відповідно, підприємство має самостійно обтати спосіб поведінки на ринку, здебільшого це панування за однієї або декількома позиціями, що приносить йому незаперечну конкурентну перевагу на галузевому ринку.

В. Шпильова підкреслює, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства, є інтегральною характеристикою, яка об'єднує такі складові:

- конкурентоспроможність пропозиції на ринку;
- конкурентоспроможність ресурсів підприємства;
- конкурентоспроможність окремих видів діяльності [14, с. 33].

Підвищення конкурентоспроможності формується під впливом низки факторів, частина з яких є керованою та може бути врегульована самим підприємством. Відтак, важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення факторів, які мають прямий та опосередкований вплив на діяльність підприємства та забезпечують його конкурентні переваги. Разом із тим, дослідження факторів формування впливу на конкурентоспроможність підприємства сприяє визначенню сильних та слабких сторін діяльності, як самого підприємства, так і його конкурентів, та дозволяє розробити заходи щодо її підвищення.

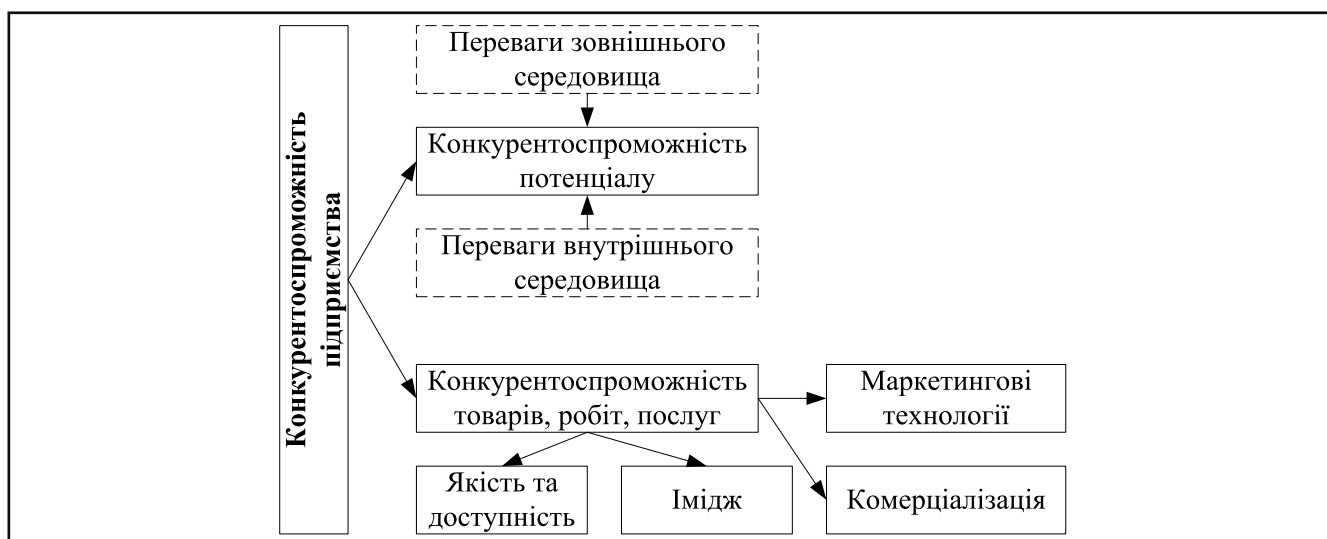
Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є: витрати на виробництво

й реалізацію, якість продукції підприємства, цінова політика, рівень задоволення споживачів тощо. Отже, можна говорити про те, що конкурентоспроможність підприємства – системне поняття, пов'язане з ресурсозбереженням, управлінням виробничою підсистемою, менеджментом якості, маркетингом, ціноутворенням тощо.

Конкурентоспроможність підприємства, як фактор його успішної діяльності на ринку, у значній мірі визначається наявністю певних конкурентних переваг або певним ступенем володіння ключовими факторами успіху, що породжує взаємозв'язок конкурентоспроможності, конкуренції й конкурентного потенціалу підприємства (рис. 1).

Отже, основними факторами, відповідно до рисунку 1, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства є: конкурентоспроможність продукції, яка формується під впливом якості, ціни, інформаційно-маркетингових технологій, системи управління підприємством тощо, та конкурентоспроможності потенціалу – рівня техніко-технологічного оснащення, виробничо-сировинної структури, кадрового забезпечення та фінансово-інноваційних можливостей. Які у свою чергу формують переваги внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ураховуючи зазначене, ми дійшли висновку, що оцінка комплексу факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною складовою процесу формування стратегії управління підприємством, яка ґрунтується на системному підході.



**Рисунок 1. Основні фактори та їхні складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: побудовано автором

Системний підхід у контексті управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на таких функціях:

- цільова – у контексті даної функції формуються ключові цілі в системі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- планування – у межах даної функції відбувається побудова системної стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді;
- організація – у контексті даної функції відбувається побудова тактичних методів досягнення цільових орієнтирів у системі забезпечення відповідного рівня конкурентних переваг підприємства;
- мотивація – дана функція забезпечує активізацію процесів підвищення конкурентоспроможності за рахунок стимулюючих факторів;
- контроль – у рамках даної функції забезпечується процес контролю відповідно до процесів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [8].

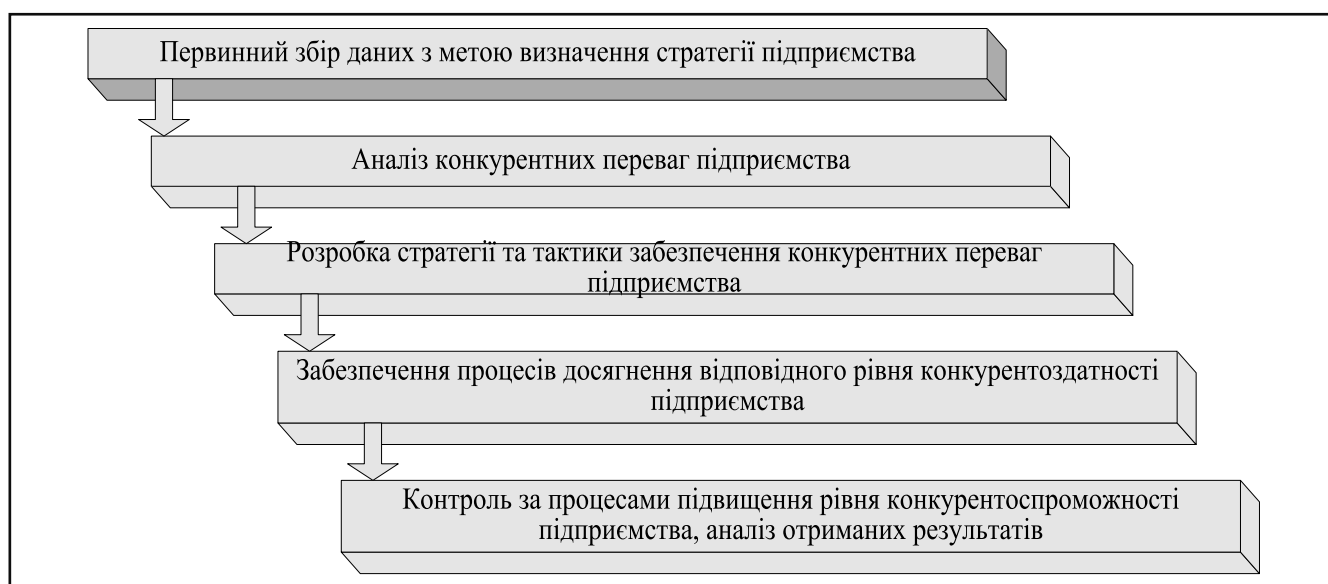
Практично процес управління конкурентоспроможністю підприємства зорієнтований на системний підхід який формується за певними етапами (рис. 2).

Отже, через призму виконаного дослідження, нами визначено, що основу забезпечення конкурентоспроможності та управління нею становить певна стратегія, яка формується підприємством із урахуванням власних потенційних можливостей та переваг конкурентів. З огляду на сучасні особливості функціонування економіки,

переважна більшість підприємств формує маркетингову, виробничу та фінансову стратегії.

Стратегія маркетингу – забезпечує зв'язки підприємства з зовнішнім середовищем. Ключове завдання маркетингу полягає в процесі безперервного збору, аналізу й оцінки інформації про стан ринку, що дозволяє краще орієнтуватися в певному ринковому середовищі. Маркетингова стратегія визначає комплекс маркетингових заходів, таких як: розробка нової або вдосконалювання існуючої продукції; зміна ринкової політики; розширення виробництва тощо. Саме за допомогою маркетингової стратегії формуються необхідні умови для зайняття конкурентної позиції на ринку в чітко визначений час.

Виробнича стратегія – адаптації виробництва до змін на внутрішніх та зовнішніх ринках. Якість стратегічного управління виробничими процесами визначає рівень управління конкурентоспроможністю підприємства. Даний вид стратегії передбачає: діагностику зовнішнього середовища й виробничого потенціалу підприємства; визначення стратегічних цілей за певними конкурентними позиціями підприємства у виробництві; побудова ієрархії виробничих цілей у дочасному й функціональному розрізах, погоджених зі стратегічною метою підприємства. А сам, процес розробки виробничої стратегії окреслює: визначення головних факторів впливу на виробництво; розробку стратегії, актуальної для зовнішнього й внутрішнього середовища, яка дозволяє досягти запланованих конкурентних виробничих позицій.



**Рисунки 2. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства**

Джерело: побудовано автором за даними [8].

Фінансова стратегія – це план заходів, пов'язаний із невизначеністю й ризиком, метою якого є ефективне функціонування підприємства в межах сформованої місії, довгострокових фінансових планів, які забезпечують фінансування шляхом створення, контролю, розподілу й використання фінансових ресурсів підприємства. Розробка фінансової стратегії включає повний економічний аналіз функціонування підприємства: вивчення конкурентних позицій підприємства; аналіз фінансових можливостей підприємства.

Отже, керівництво підприємства має обґрунтувати стратегічні наміри щодо конкурентної позиції на ринку. Для їхнього створення необхідно визначити й розвинути основні компетенції конкурентної стратегії, що спрямована на адаптування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Відтак, в основу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна бути закладена концепція стійких конкурентних переваг, які визначають домінування одних підприємств над іншими. Отже, забезпечення конкурентоспроможності носить комплексний характер, тому недооцінка якого-небудь фактору може призвести до невдачі підприємства на ринку.

### Висновки

Актуальність вивчення дефініції «конкурентоспроможність підприємства» дуже висока. Конкурентоспроможність підприємства є основним показником якості успішного існування та розвитку підприємства. Наразі, у ринковій економіці домінує низка факторів, які сприяють зниженню конкурентоспроможності підприємств, що в свою чергу вимагає від власників постійного моніторингу впливу цих факторів на діяльність підприємства та розробки певних стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства.

### Список використаних джерел

1. Бондаренко А. Л. Поняття конкурентоспроможності підприємства в системі економічних наук [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/9\\_KPSN\\_2011/Economics/6\\_84127.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_84127.doc.htm).
2. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 33–38.
3. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (1). С. 84–89.

4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

5. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

6. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993. 994 с.

7. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування [Електронний ресурс]. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 3–12. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf>.

8. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7977>.

9. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142–148.

10. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. К.: Наукова думка, 1999. 496 с.

11. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962. 423 с.

12. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

13. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

14. Шпильова В.О. Конкурентоспроможність торговельної послуги. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету: *Економічні науки*. 2007. Випуск 18, частина II. С. 33–36.

15. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 426 p.

### References

1. Bondarenko, A. (2011) A concept of enterprise competitiveness in the system of economic sciences. Available at: [http://www.rusnauka.com/9\\_KPSN\\_2011/Economics/6\\_84127.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_84127.doc.htm). [in Ukrainian].
2. Bugai, V. and Sidorenko, V. (2019). Concept of Competitiveness of the Enterprise and Possibilities of its Increases. *Modern Economics*: 14(2019), pp. 33–38. [in Ukrainian].

3. Valinkevich, N. and Solotvinskyi, O. (2014). Theoretical approach to enterprise competitiveness management. *Molodyj vchenyj*: vol. 12 (1), pp. 84–89. [in Ukrainian].

4. Dolzhanskyi, I. & Zagorna T.O. (2006). *Competitiveness of the enterprise: Textbook*. Center for Educational Literature, Kyiv, 384 [in Ukrainian].

5. Klymenko, S.M., Omelianenko, T.V. & Barabas, D.O. (2008). *Managing enterprise's competitiveness*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

6. Marshall, A. (1993). *Principles of Economics*. Moscow: Prohress. [in Russian].

7. Oliinyk, N. & Buryk, J. (2018). Enterprise competitiveness as a defining characteristic of the efficiency of its functioning. *Socio-Economic Problems and the State*: 19, no. 2, pp. 3–12. Available at: <http://sepd.tn-tu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf> [in Ukrainian].

8. Savchenko, S. (2020). Conceptual principles of the enterprise competitiveness formation from the position of system approach. *Efektivna ekonomika*: vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7977/> [in Ukrainian].

9. Savchenko, T. (2015). Influence of environmental factors on the enterprise competitiveness management system. *Naukovyj visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*: vol. 5, pp. 142–148. [in Ukrainian].

10. Skudar, H. (1999). *Management of the competitiveness of large jointstock company: problems and decisions*. Kyiv: Naukova dumka. [in Ukrainian].

11. Smyt, A. (1962). *Studying of the nature and cause of the nations' wealth*. Moscow: Sotsekgiz. [in Russian].

12. Terekhov, D. and Blidar, O. (2016). Strategic management of enterprise competitiveness. *Nauka j ekonomika*: vol. 2, pp. 76–80. [in Ukrainian].

13. Shynkarenko, V. & Bondarenko, A. (2003). *Management of competitiveness of enterprises*. Kharkov: Izd-vo KhNADU. [in Ukrainian].

14. Shpilova, V. (2007). Competitiveness of trade service. *Collection of scientific works of Cherkasy State*

Technological University: Economic sciences: Issue 18, Part II. Pp. 33–36. [in Ukrainian].

15. Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York [in English].

#### **Дані про авторів**

##### ***Панасенко Лариса Максимівна,***

к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна

e-mail: [lixvan@gmail.com](mailto:lixvan@gmail.com)

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1950-0518>

##### ***Коваль Олександр Олександрович,***

к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна

e-mail: [bear99@ukr.net](mailto:bear99@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8806-8936>

#### **Данные об авторах**

##### ***Панасенко Лариса Максимовна,***

к.э.н., доцент кафедры экономики, учета и налогообложения, Восточноевропейский университет имени Рауфа Аблязова., г. Черкассы, Украина

e-mail: [lixvan@gmail.com](mailto:lixvan@gmail.com)

##### ***Коваль Александр Александрович,***

к.э.н., доцент кафедры экономики, учета и налогообложения, Восточноевропейский университет имени Рауфа Аблязова., г. Черкассы, Украина

e-mail: [bear99@ukr.net](mailto:bear99@ukr.net)

#### **Data about the authors**

##### ***Larisa Panasenko,***

PhD in Economics East European University of Economics and Management, Ukraine

e-mail: [lixvan@gmail.com](mailto:lixvan@gmail.com)

##### ***Olexandr Koval,***

PhD in Economics East European University of Economics and Management, Ukraine

e-mail: [bear99@ukr.net](mailto:bear99@ukr.net)