



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 339.137.2

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.304772](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.304772)

*Tetiana Korniienko, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Ph.D. (Economics) Associate Professor at the Department of Marketing,
Management and Business Management*

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
FORMATION OF A COMPETITIVENESS MANAGEMENT
MECHANISM TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF
ENTERPRISES**

***Анотація:** Статтю присвячено дослідженню підходів щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств з метою забезпечення сталого розвитку. Окреслено основні чинники, що забезпечують формування ефективної конкурентоздатності в сучасних умовах, а також шляхи та методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто ключові аспекти конкурентних переваг, враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. Запропоновано заходи, що спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств.*

***Abstract:** The article is devoted to the study of approaches to the formation of a mechanism for managing the competitiveness of enterprises. The main factors ensuring the formation of effective competitiveness in modern conditions, as well as ways and methods of increasing the competitiveness of enterprises are identified. The key aspects of the enterprise's competitiveness are considered, taking into account modern operating conditions and the influence of internal and external factors on the sustainability of its development. The influence of the war on the activities of domestic enterprises is analyzed.*

It is substantiated that in market conditions the efficiency of enterprises is largely determined by their financial and economic prospects, profitability and competitiveness. It is competitiveness that determines the ability of an enterprise to sell such goods or services, the consumer attractiveness of which is higher than similar ones offered by competitors.

Factors with the help of which it is advisable to assess the level of competitiveness of an enterprise in the market have been identified. A number of measures have been proposed to increase the level of competitiveness of an enterprise in conditions of instability. The main problems of increasing the level of competitiveness of an enterprise are identified, related, first of all, to the development of a competitiveness management system, the main element of which is the competitive strategies of the enterprise. Management of an enterprise's competitiveness should be aimed at neutralizing, overcoming and limiting the influence of negative, destructive factors of the influence of the external environment on the level of competitiveness. Forming a defense against them, using positive external influences to build up and implement a system of competitive advantages and enterprise strategies. It is noted that the competitive strategies of an enterprise must be adapted to the peculiarities of the structure of the competitive environment, as well as to the peculiarities of market dynamics.

Keywords: enterprises, management mechanism, competitiveness, products, quality, costs, innovations, threats, consumers, advantages

Ключові слова: підприємства, механізму управління, конкурентоспроможність, продукція, якість, витрати, інновації, загрози, споживачі, переваги

Постановка проблеми. У сучасному світі підприємства стикаються з низкою викликів через зростання конкуренції, зміни в економічному середовищі, впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та швидкі технологічні зміни. Швидкі технологічні зміни, з одного боку, можуть створювати нові можливості для ефективності та інновацій, а з іншого – стати викликом швидко адаптуватися до нових технологій та змінювати свої бізнес-моделі для відповіді на ринкові потреби. Вітчизняні підприємства працюють в умовах війни, а це означає, що для забезпечення стійкості та успіху на ринку особливо важливою є розробка ефективного механізму управління спрямованого на підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Значний внесок у дослідження конкурентоспроможності, підходів щодо формування ефективного механізму управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, здійснили вітчизняні вчені та науковці, зокрема: О. Гудзь [1], О. Вараксіна [2], Н. Євтушенко [3], О. Кузьмін [4], А. Левицька [5], Ю. Плуцина [6], та інші. Попри значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню конкуренції суб'єктів господарювання, багато аспектів стосовно впровадженню механізму управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні потребують подальших наукових досліджень.

Мета дослідження є поглиблення теоретичних та практичних засад формування механізму управління конкурентоспроможністю з метою забезпечення сталого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. На вітчизняних підприємствах спостерігається зростання рівня невизначеності, яка ускладнює забезпечення високої економічної ефективності господарської діяльності. В умовах затяжної фінансово-економічної кризи, військової агресії росії, загострення конкуренції та політичної нестабільності важливо зазначити, що діяльність підприємства має бути спрямована не лише на виживання в умовах конкурентної боротьби, але й на сталий розвиток. Для досягнення цієї мети необхідно знайти ефективні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства [7].

У сучасному економічному середовищі конкуренція визначає темпи розвитку, тому одним з основних завдань підприємств є досягнення конкурентних переваг та підвищення своєї конкурентоспроможності через вибір ефективного механізму управління. Створення стратегічних планів, впровадження цілеспрямованих заходів та пошук інструментів для підвищення

конкурентоспроможності є ключовими завданнями у забезпеченні розвитку підприємства.

Нині військові дії завдають значної шкоди українському бізнесу, державним інституціям, а також звичайним людям, що призводить до серйозних гуманітарних проблем і економічних втрат. Перед тим як дослідити вплив війни на український бізнес, пропонуємо спочатку проаналізувати загальні економічні втрати. Прямі збитки, завдані українській інфраструктурі через війну, становлять 155 млрд дол. США на січень 2024 року, при цьому найбільше постраждав житловий фонд країни (Рис. 1.). Кількість пошкоджених та зруйнованих житлових будівель перевищила 250 тис., з них 222 тис. – приватні, понад 27 тис. – багатоквартирні, і 526 – гуртожитки. Прямі втрати від руйнувань оцінюються в 58,9 млрд дол. США. Найбільше пошкоджень виявлено в Донецькій, Київській, Луганській, Харківській, Чернігівській та Херсонській областях .

Збитки об'єктів інфраструктури становлять 36,8 млрд дол. США, втрати промисловості та підприємства - на рівні 13,1 млрд дол. США. За останніми даними, зруйновано або пошкоджено 78 малих, середніх та великих приватних підприємств, а також 348 державних підприємств [8].

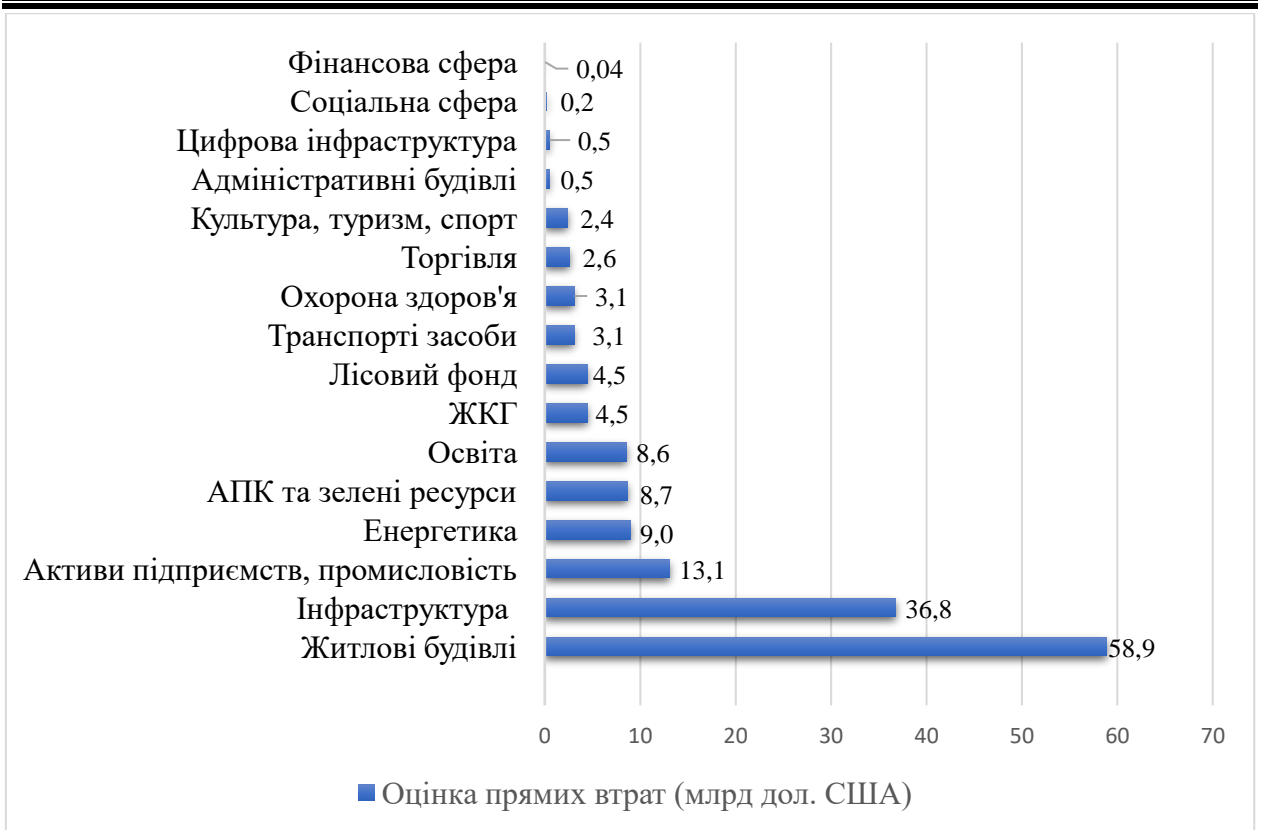


Рис. 1. Втрати української інфраструктури від військової агресії росії станом на січень 2024, млн дол. США [8]

За результатами дослідження проведено на основі опитування власників підприємств в межах проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» було визначено, що дві третини підприємств змушені частково чи повністю припинити свою

діяльність під час повномасштабного вторгнення. Зазначено, що лише 36,5% бізнесу продовжували працювати без перерв, а 6% підприємств припинити роботу на період понад 1 рік (Рис. 2.) [10].

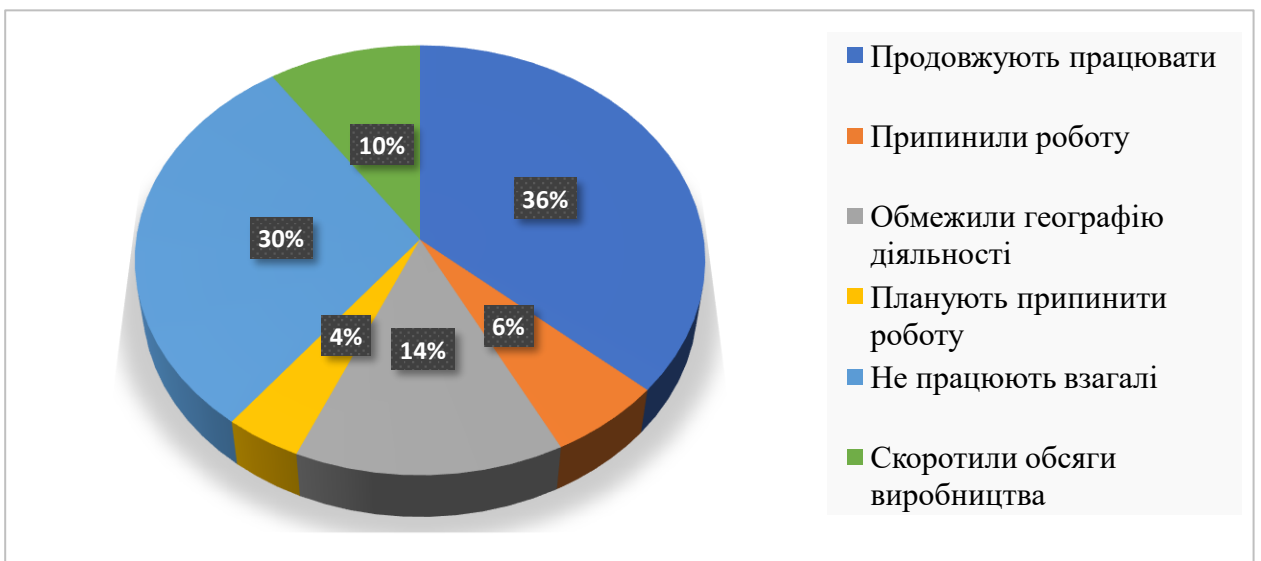


Рис. 2. Аналіз діяльності українських підприємств з початку війни [9]

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності потрібно визначити зовнішні та внутрішні фактори, що безпосередньо впливають на стан конкурентоспроможності. При виявленні цих факторів, підприємство може акцентувати увагу на певних аспектах своєї

діяльності, які є найбільш важливими для забезпечення конкурентних переваг. Також, цей аналіз допоможе ідентифікувати потенційні загрози та можливості на ринку, що дозволить підприємству розробляти адаптивні стратегії та вчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі (Рис. 3.).

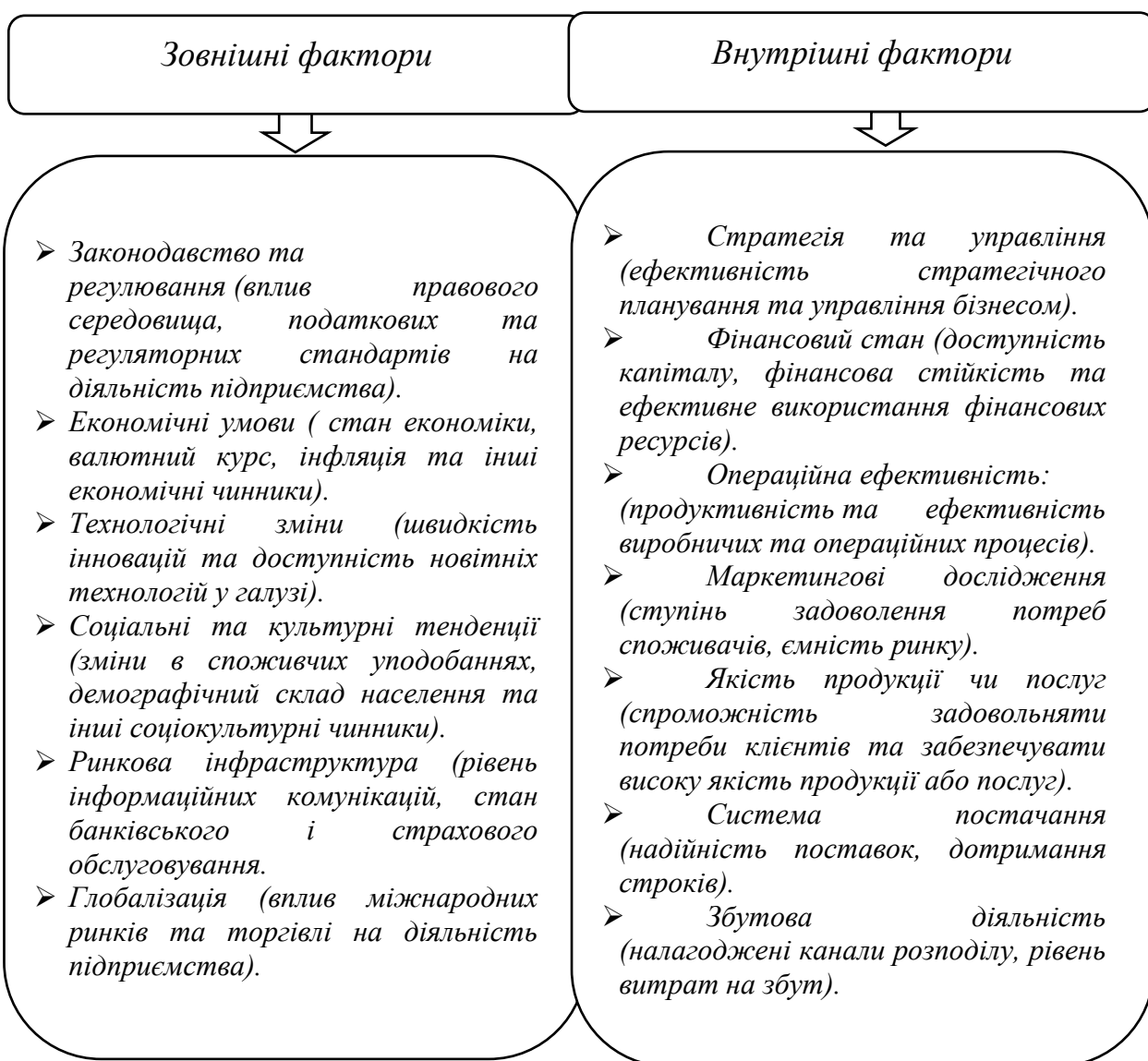


Рис. 3. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

На основі аналізу стану підприємств та оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів розробимо ефективний механізм

управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з восьми етапів спрямованих на

досягнення стійкого розвитку. Даний механізм включає конкретні оперативні цілі, такі як збільшення частки ринку, обсягу продажів, зниження витрат виробництва. Для досягнення цих цілей на різних

рівнях управління підприємством будуть використовуватися різноманітні стратегії, при цьому методи реалізації кожної з цих цілей можуть відрізнятися (Рис. 4.).



Рис. 4. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [11]

На першому етапі, коли проводиться відбір та порівняння конкуруючих підприємств галузі, можна запропонувати наступні заходи:

– провести детальний аналізу ринку з метою визначення

основних конкурентів, їхніх продуктів і послуг, ринкової частки; – здійснити збір інформації про конкуруючі підприємства, їхні сильні та слабкі сторони, стратегії, цільові ринки та клієнтську базу;

- проаналізувати переваги кожного конкурента, їхніх ресурсів, технологій, інновацій та маркетингових стратегій;

- проаналізувати тенденції розвитку ринку та галузі, виявити загрози і небезпеки, а також можливості для бізнесу.

На другому етапі, коли здійснюється аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, доцільно провести наступні заходи:

- проаналізувати структуру внутрішніх ресурсів, процеси та функції підприємства для виявлення сильних та слабких сторін, стратегії підприємства, включаючи цілі, плани дій, конкурентні переваги, спрямованість на інновації та адаптацію до змін;

- оцінити якості цінової конкурентоспроможності та унікальності продуктів, послуг підприємства порівняно з конкурентами;

- проаналізувати фінансові показники підприємства, такі як прибутковість, ліквідність, фінансове забезпечення, що впливають на конкурентоспроможність;

- проаналізувати використання технологій та інновацій, їхнього впливу на продуктивність та конкурентоспроможність.

На третьому етапі, коли приймається рішення про необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна запропонувати такі заходи:

- оцінити результати аналізу конкурентоспроможності підприємства і порівняння їх з

ринковими стандартами та очікуваннями.

- встановити конкретних цілей щодо підвищення конкурентоспроможності, які будуть спрямовані на сильні сторони підприємства та недоліки в порівнянні з конкурентами.

- розробити план дій, який включатиме необхідні кроки, ресурси та терміни для досягнення визначених цілей.

- проаналізувати витрати на впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності та передбачити потенційні вигоди.

- встановити систему моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів, а також передбачити можливість коригування стратегії за необхідності.

На четвертому етапі, коли приймається рішення щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідно:

- обрати методи та інструменти для оцінки конкурентоспроможності, такі як SWOT-аналіз, портфельний аналіз, анкетування клієнтів, інтерв'ю зі споживачами тощо.

- розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі виявлених слабких сторін та можливостей.

- підготувати звіт з результатами оцінки та рекомендаціями щодо подальших дій для керівництва та зацікавлених сторін.

На п'ятому етапі, коли проводиться розробка переліку заходів щодо підвищення

конкурентоспроможності підприємства, доцільно:

- розробити ефективну маркетингову стратегію, яка буде спрямована на популяризацію бренду та розширення аудиторії клієнтів;
- вдосконалити процеси виробництва;
- оптимізувати фінансові процеси, зменшити витрати та забезпечити ефективне управління оборотними коштами;

На шостому етапі, коли проводиться оцінка очікуваних результатів від запланованих заходів для підвищення

конкурентоспроможності підприємства, можна запропонувати такі заходи:

- визначити ключові показники успіху;
- виявити потенційні ризики та перешкоди, які можуть вплинути на досягнення запланованих результатів;
- розрахувати витрати на впровадження кожного заходу;
- встановити критерії, за якими буде оцінено досягнення запланованих результатів.

На сьомому етапі, коли здійснюються заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна виконати наступні дії:

- впровадити нові технології, процеси або системи управління, щоб підвищити ефективність та знизити витрати виробництва;
- розширити мережу партнерів та співпрацю з іншими підприємствами або організаціями

для спільного розвитку нових продуктів, послуг або ринків;

- здійснити інвестиції в розвиток нових продуктів, технологій, маркетингових стратегій тощо для забезпечення майбутнього зростання;

На восьмому етапі, коли визначаються напрямки розвитку конкурентоспроможності підприємства, можна врахувати наступні аспекти:

- визначити нові ринки, де підприємство може зайняти позиції та збільшити свою конкурентоспроможність;
- впровадити нові продукти або послуги, які задовольняють потребам споживачів;
- реалізувати програми підвищення якості продукції або послуг;
- розглянути можливості співпраці з науковими установами або урядовими організаціями для спільного розвитку нових проектів та продуктів;
- реалізувати програми зниження витрат.

Запропоновані заходи дозволять підприємству визначити стратегічні цілі та сформулювати шлях до подальшого успіху та зміцнення його позицій на ринку, отримати чітке уявлення про своїх конкурентів, визначити сильні та слабкі сторони підприємства, прийняти обґрунтоване рішення щодо підвищення конкурентоспроможності, отримати об'єктивну оцінку власної конкурентоспроможності, зберегти лідерство на ринку, ретельно оцінити очікувані результати від

запланованих заходів і забезпечити їх успішне впровадження.

Таким чином, механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю складових, що відображають комплекси дій щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства. Запропонований алгоритм дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів поєднання основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки. Отже, ефективність реалізації механізму управління конкурентоспроможністю залежить від ступеня мінливості та схильності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому формування та вдосконалення механізму передбачає: оволодіння практичним інструментарієм управління конкурентними перевагами; виявлення позитивних і негативних наслідків застосування; правильне розуміння й інтерпретацію конкретної ситуації; розробку конкретних прийомів, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки сформованої ситуації.

References

- Hudz' O.YE. (2015). *Rol innovatsiy shchodo zabezpechennya konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti pidpryyemstva [The role of innovation in ensuring the competitiveness and efficiency of the enterprise]* *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka, Vol. 161, 3-11.* (in Ukrainian)
- Varaksina, O. V., Ishcheykin, T. E. & Onupko, O. M. (2020) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryyemstva: teoretychnyi aspekt [Management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship, vol. 5 (116). pp. 24–28.* (in Ukrainian)
- Yevtushenko N. O., & Honchar D. K. (2021) *Mekhanizm upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstvUkrayiny [The mechanism of managing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. – Economy. Management. Business. Kyiv : DUT. vol. 1 (35), pp. 16–21.* (in Ukrainian)
- Kuzmin, O. E., Horbal, N. I. (2005) *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpryyemstva [Management of international competitiveness of the enterprise]. Lviv: Compact-LV.* (in Ukrainian)
- Levytska, A. O. (2013). *Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky [Methods of assessing the competitiveness of the enterprise: domestic and foreign approaches to classification]. Mekhanizm rehuliyuvannya ekonomiky, (4), 155–163.* (in Ukrainian)
- Pluhyna YU.A. (2011). *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv zaliznychnoho transport [rganizational and economic mechanism for managing the development of railway transport enterprises]. Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti, (33), 211–220.* (in Ukrainian)
- Surzhenko N.V., Ahyeyeva I.V. (2014). *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya*

- konkurentospromozhnistyu. [Organizational and economic mechanism of competitiveness management] Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu, (1), 232-235. (in Ukrainian)*
- Doslidzhennia stanu ta potreb biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia v hrudni 2023-sichni 2024 roku. [Research on the state and needs of business in war conditions: survey results in December 2023-January 2024] <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>*
- Holoborod'ko Y. (2022). Viyna v Ukrayini: ekonomika, biznes, lohistyka, dopomoha URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>*
- Korniienko T. O. (2023). Marketynhovi stratehii u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Marketing strategies in the formation of competitive advantages of enterprises in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65> [in Ukrainian]*