

**Макарюк К.С.**  
**Дергачова В.В.**

доктор економ. наук, професор  
Національний технічний університет України «КПІ»

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

*Стаття присвячена розгляду теоретичних аспектів визначення поняття конкурентоспроможності підприємства та проведення дослідження системи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах. Зокрема, в статті розглянуто систему розробки ефективного механізму оцінки системи управління конкурентоспроможністю та наведено систему класифікації факторів конкурентоспроможності, побудованих на базі системі показників конкурентоспроможності. Також, в статті розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємства як узагальнюючого, синтетичного поняття, яке складається під впливом сукупності різних факторів, що впливають на всі сфери господарювання суб'єктів господарської діяльності, зокрема, фінансової стійкості, прибутковості, рівнів автоматизації, нових технологій, якості вироблених товарів, масштабності проведення заходів та ін. Система формування механізму управління конкурентоспроможністю вимагає вирішення цілого ряду завдань, які і розглядаються в дослідженні.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, ефективність управління.

*Статья посвящена рассмотрению теоретических аспектов определения понятия конкурентоспособности предприятия и проведения исследования системы управления конкурентоспособностью в современных условиях. В частности, в статье рассмотрена система разработки эффективного механизма оценки системы управления конкурентоспособностью и приведена система классификации факторов конкурентоспособности, построенных на базе системе показателей конкурентоспособности. Также, в статье рассмотрено понятие конкурентоспособности предприятия как обобщающего, синтетического понятие, которое складывается под влиянием совокупности различных факторов, влияющих на все сферы хозяйствования субъектов хозяйственной деятельности, в частности, финансовой устойчивости, доходности, уровня автоматизации, новых технологий, качества производимых товаров, масштабности проведения мероприятий и др. Система формирования механизма управления конкурентоспособностью требует решения целого ряда задач, которые и рассматриваются в исследовании.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, управления конкурентоспособностью, эффективность управления.

*The article examines the theoretical aspects of the definition of enterprise competitiveness and survey management competitiveness in the modern world. In particular, the paper considers a system to develop an efficient mechanism for evaluation of competitiveness management and classification system are competitive factors, built on system performance competitiveness. Also, the article discusses the concept of enterprise competitiveness as synthesis, synthetic concept that is influenced combination of different factors that affect all aspects of management of economic activities, financial stability, profitability, levels of automation, new technologies, quality manufactured goods, scale event management and others. The system formation mechanism of competitiveness management requires a multitude of tasks, which are considered in the study.*

**Keywords:** competitiveness, competitiveness management, management efficiency.

**Вступ.** Однією з найважливіших передумов економічного виживання підприємств є створення систем управління їх конкурентоспроможністю, тобто здатністю господарюючого суб'єкта задовольняти потреби ринку на основі більш ефективного використання обмежених економічних ресурсів у порівнянні з конкурентами. Зокрема, дослідженнями теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства займалися Жилінська Л.О., Кузнецова А.С., Миронюк Т.І., Проскурович О.В., Фют А.А., Чорний С.А., Шпак Н.О., Шпильова В.О. та ін. На думку вчених, дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства дає можливість для пошуку нових рішень та вирішення проблемних моментів в роботі підприємства.

**Постановка завдання.** Завданням дослідження є виявлення теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства. Розробка ефективного механізму оцінки, і в подальшому управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день є досить актуальною проблемою.

**Методологія.** Теоретичною основою для дослідження теми статті стали положення із визначення проблем в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, які викладено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців з досліджуваної теми. В ході дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема метод системно-структурного аналізу для визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства»; метод системного підходу - визначення принципів системи функціонування управлінням конкурентоспроможністю підприємства; метод процесного підходу - для виокремлень та досліджень управлінських, виробничих та інших супутніх процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Результати дослідження.** Конкурентоспроможність підприємства - це узагальнююче, синтетичне поняття яке складається під впливом сукупності різних факторів, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До числа цих факторів належать: фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці на підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та

впровадження НДДКР та ін.

Система формування механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві вимагає вирішення цілого ряду завдань (див. рис. 1). Системним підходом та практичною значимістю відрізняється методика формування механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств, запропонована В.В. Криворотовим. Представимо класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємств, яка побудована на системі показників конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє перейти від якісної оцінки до кількісної визначеності за допомогою розроблених основних складових в механізмі системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві [2, с. 96].

Рис. 1. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [4, с. 29]

В рамках запропонованої концепції різноманіття факторів, що впливають на систему управління конкурентоспроможністю підприємства, систематизовані і згруповані за змістом:

- фактори операційної ефективності підприємства;
- фактори ринкової адаптивності підприємства;
- фактори інноваційної активності підприємства [6, с. 238].

Функціонуючи на ринку, підприємство вступає у відносини із зовнішнім середовищем, яке характеризується динамічністю і невизначеністю. Здатність підприємства пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища є основоположною для характеристики його ринкової адаптивності. Високий рівень ринкової адаптивності передбачає вміння швидко і гнучко реагувати на ринкові зміни та перебудовувати стратегію і тактику економічного управління підприємством [5, с. 7].

У той же час конкурентне середовище, в якому знаходиться кожне підприємство, в сучасних умовах безперервно змінюється. Можливість вибору товарів і послуг, що цікавлять покупців, розширюється під впливом рекламної діяльності. Природно, що в подібній ситуації необхідна гнучкість ведення реалізаційної діяльності та індивідуальний підхід до обслуговування споживачів товарів на ринку. Але з іншого боку, конкурентна обстановка стимулює виробника на проведення інноваційних заходів для того, щоб запропонувати покупцеві нові товари та послуги, що істотно відрізняються від продукції підприємств-конкурентів.

Наскільки ефективна інноваційна діяльність підприємства відображає коефіцієнт інноваційної активності. Ефективне впровадження інновацій сприяє підвищенню рівня ринкової адаптивності підприємства, а це, в свою чергу,

може призводити до більш вигідного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Однією з найважливіших складових формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства є його операційна ефективність, так як, спираючись на раціональне використання наявних ресурсів, підприємство здатне швидко реагувати на зміну зовнішніх умов і впроваджувати інновації [1, с. 73].

З урахуванням впливу системи факторів на конкурентоспроможність підприємства запропоновано кількісне оцінювання рівнів конкурентоспроможності підприємства, яке побудоване на основі інтегрально-індексного методу. Запропонована модель оцінювання рівнів конкурентоспроможності підприємства має вигляд:

$$K = \sqrt[3]{K_{\text{з}} * K_{\text{и}} * K_{\text{а}}}, \quad (1),$$

де  $K$ - рівень конкурентоспроможності підприємства;

$K_{\text{з}}$ - коефіцієнт операційної ефективності;

$K_{\text{и}}$ - коефіцієнт інноваційної активності;

$K_{\text{а}}$ - коефіцієнт ринкової активності.

Для визначення даних коефіцієнтів величину розрахованих показників господарюючого суб'єкта співвідносять з відповідними показниками підприємств-конкурентів. Синтетичний аналіз інноваційної активності, ринкової адаптивності та операційної ефективності підприємства дозволяє сформувати механізм управління системою конкурентоспроможності підприємства.

Результатом операційної діяльності підприємства виступають вироблені товари та надані послуги. У випадку, коли виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, перевищує сукупні витрати за всіма видами діяльності виробництва і збуту продукції можна говорити про операційну ефективність підприємства. Операційна ефективність включає в себе комплексне оцінювання раціональності використання наявних на підприємстві факторів виробництва. Показник операційної ефективності підприємства у звітному періоді розраховується за формулою:

$$E = \frac{B}{3} \quad (2),$$

де  $E$  - операційна ефективність підприємства;

$B$ - виручка підприємства від усіх видів діяльності;

З- сумарні витрати на виробництво.

Показник операційної ефективності в прогнозованому періоді може бути отриманий на основі побудови моделі кореляційно-регресійного аналізу. Вихідними даними, для моделі виду є ретроспективні значення техніко-економічних показників, які входять в модель:

$$y = f(x_1, x_2, x_3, x_4) \quad (3),$$

де  $y$  - операційна ефективність роботи підприємства (E);

$x_1$  - фондвіддача (Фo);

$x_2$  - вироблення на одного працюючого (Пт);

$x_3$  - собівартість продукції (С);

$x_4$  - рентабельність продукції (R),

Перший етап визначення перспективного показника операційної ефективності підприємства - побудова трендових моделей на основі ретроспективних значень Фo, Пт, С, R. Другим етапом є знаходження коефіцієнтів залежності між показниками моделі, за фактичними значеннями коефіцієнта операційної ефективності, собівартості продукції, виробітку, фондвіддачі та рентабельності продукції. Третій і заключний етап - це прогнозування показника операційної ефективності підприємства методом множинної лінійної кореляції на основі трендових моделей і розрахованих коефіцієнтів [7, с. 51].

Метою побудови моделі кореляційно-регресійного аналізу, є визначення перспективних значень показника операційної ефективності підприємства. Моделювання даного показника розкриває основні тенденції в операційній ефективності підприємства, які набули стійкого характеру і потребують аналізу, регулювання та контроль. Сучасний кількісний аналіз, а також показник операційної ефективності на майбутні періоди, тобто прогнозування, допоможе у регулюванні ефективності використання наявних у підприємства ресурсів, підтримує його інноваційність та сприяє формуванню необхідної ринкової адаптації підприємства.

Безумовно, операційна ефективність одна зі складових, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, але кожне підприємство знаходиться в унікальній конкурентній ситуації, у відповідній стадії свого життєвого циклу, функціонує в певній ринковій структурі.

В залежності від перерахованих особливостей функціонування підприємства необхідно виділяти пріоритетні складові, що визначають рівень його конкурентоспроможності. Ті чи інші складові конкурентоспроможності можуть бути більш-менш значущими в залежності від перерахованих

особливостей, і, відповідно, їх необхідно в першу чергу аналізувати, контролювати і коригувати в механізмі управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Операційна ефективність найбільш значима для підприємств на етапі його зростання в структурі життєвого циклу. У період зростання необхідно контролювати швидко зростаючі обсяги виробництва і пов'язані з ними витрати. На даному етапі можливе збільшення цін на ресурси і відсутність резервних запасів основних ресурсів [3, с. 35].

Все вище сказане свідчить про необхідність приділяти велику увагу внутрішньофірмовим показникам, таким як рентабельність, коефіцієнтам оборотності та операційної ефективності. В олігополістичних структурах і в ситуації активної конкуренції між кількома підприємствами на ринку необхідно пріоритетно відстежувати і контролювати операційну ефективність підприємства. Ці особливості повинні знайти відображення в кількісній оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства і відповідно, механізму управління нею [8, с. 58].

**Висновки.** В ході дослідження було визначено, що конкурентоспроможність підприємства складається під впливом сукупності різних факторів, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта, до них зокрема належать такі фактори, як фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці на підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження НДДКР та ін.

Також було виявлено, що однією із найважливіших складових формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства є його операційна ефективність, так як, спираючись на раціональне використання наявних ресурсів, підприємство здатне швидко реагувати на зміну зовнішніх умов і впроваджувати інновації.

#### **Література:**

1. Жилінська, Л.О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств / Л. О. Жилінська // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. - 2014. - № 1. - С. 73-80.
2. Кузнецова, А.С. Інноваційний розвиток як фактор конкурентоспроможності підприємств / А. С. Кузнецова, Т. А. Федотова // Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу. - 2012. - № 2 (18) - С. 96-99.
3. Миронюк, Т.І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності / Т. І. Миронюк // Економіка харч. пром-сті. - 2014. - № 1. - С. 35-37.
4. Проскурович, О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням системного підходу / О. В. Проскурович, С. І. Пасічник // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка. - 2013. - Т. 1, № 2. - С. 29-33.
5. Фют, А.А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств / А. А. Фют // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка. - 2013. - Т. 1, № 2. - С. 7-11.

6.Черный, С.А. Анализ влияния экономического потенциала предприятия на его конкурентоспособность / С. А. Черный, А. В. Копотева, К. А. Гуреев // Актуальні пробл. економіки. - 2014. - № 3. - С. 238-247.

7.Шпак, Н. О. Конкурентоспроможність малих промислових підприємств як вагомий чинник їх претензій на рейтингові місця на оптових ринках / Н. О. Шпак, Т. Ю. Кирилич // Економіка та держава. - 2013. - № 4. - С. 51-56.

8.Шпильова, В.О. Ідентифікація факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства в процесі формування його конкурентних переваг / В. О. Шпильова // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 4. - С. 58-61.