

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЯК СВІТОГЛЯД МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### COMPETITIVENESS MANAGEMENT AS A WORLD VIEW OF ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті розглянуто проблематику управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема акцентовано увагу на наукових підходах як зарубіжних так і вітчизняних дослідників до визначення сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства». Зауважено, що в наукових колах трактування зазначеної економічної категорії розглядається досить різнопланово. Слід відмітити, що поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» переважна більшість науковців розглядає як управлінські дії спрямовані на формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг, акцентуючи посилену увагу на розробленні конкурентних стратегій. Конкурентна стратегія має вибудовуватися в нерозривному зв'язку із загальною стратегією підприємства. Кожне підприємство має формувати ефективну систему конкурентних стратегій, куди б входили декілька варіантів стратегій, які періодично мають переглядатися та адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** конкурентне середовище, управління конкурентоспроможністю, конкурентна стратегія, конкурентна перевага, стратегічний набір.

*The article deals with the issues of enterprise competitiveness management, in particular, the article focuses on the scientific approaches of foreign and domestic researchers to define the essence of the concept of "enterprise competitiveness management". It is noted that in scientific circles the interpretation of this economic category is considered quite diverse. It should be noted that the concept of "enterprise competitiveness management" is considered by the vast majority of scientists as management actions aimed at creating and maintaining long-term competitive advantages, with an emphasis on the development of competitive strategies. In view of the various approaches of scholars to the definition of "enterprise competitiveness management", the main characteristics of enterprise competitiveness management are allocated. It is pointed out that the competitive strategy should be built in close connection with the overall strategy of the company. Each enterprise should create an effective system of competitive strategies, which includes several variants of strategies, which have to be periodically reviewed and adjusted to changes in the internal and external environment. It is extremely important to have a set of competitive strategies because the company's activities always take place in conditions of uncertainty and are accompanied by risks, and the company must develop continuously in such conditions, so it is extremely important to create a system of competitive strategies. The presence of a number of competitive strategies will provide an enterprise with sustainable competitive advantages and will help to meet all kinds of consumer needs many times more effectively than competitors. The levels of competitive strategies of an enterprise and their characteristics are assigned: low, medium, high, and attention is also focused on the levels of competitive advantages and their characteristics: low, high and highest. The correspondence between the levels of competitive strategy and competitive advantage is compared. It is emphasized that, in addition to strategic measures, the enterprise's competitiveness management includes tactical measures, which are taken in case of the need for a quick reaction or action in response to the actions of competitors.*

**Key words:** competitive environment, competitiveness management, competitive strategy, competitive advantage, strategic recruitment.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-9>

**Вараксіна О.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Varaksina Elena**

Poltava State Agrarian University

**Постановка проблеми.** Базовим завданням кожного господарюючого суб'єкта є одержання найвищого результату шляхом залучення широкого кола споживачів його продукції чи послуг, тобто економічне змагання виробників нерозривно пов'язане з головною метою своєї діяльності, яка полягає в максимізації прибутку. Зважаючи, що на ринку представлені товаровиробники однакових чи схожих видів продукції, підприємства змушені проявляти себе, конкурувати з іншими товаровиробниками переслідуючи одну й ту саму ціль – максимізація прибутку, адже підґрунтям конкуренції виступає свобода вибору. Виграє те підприємство, яке вчасно адаптувалося до нових викликів, уміло використало свій наявний потенціал, вчасно прийняло рішення, оцінило умови своєї діяльності в умовах невизначеності та вдало презентувало на загал наявну конкурентну перевагу чи їх сукупність, і що важливо втримало її в перспективі.

Таким чином, забезпечення конкурентоспро-

можності – це, перш за все: «філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження потреб споживачів та їх розвитку, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку та потреб ринку, оцінка їхньої поведінки та можливостей конкурентів, дослідження навколишнього середовища, виготовлення товарів, які б перевершували товар конкурента» [1; 2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В наукових колах проблематика конкурентоспроможності набуває все більшої актуальності, зокрема в працях зарубіжних вчених, таких як: А. Сміта, Д. Рікардо, М. Портера, І. Ансоффа, П. Друкера, А. Томпсона, в яких означено теоретичні та практичні засади формування конкурентоспроможності підприємства. Вагомими у дослідженнях питань управління конкурентоспроможності підприємства є наукові доробки вітчизняних вчених, зокрема:

Л. Балабанової, О. Красноруцького, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, В. Гейця, І. Должанського, О. Драган, Н. Тернавської та інших. Незважаючи на чисельні наукові досягнення у цій сфері, сьогодні існує необхідність подальшого поглибленого вивчення питання управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням вагомого аспекту – стратегічного управління.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних підходів до трактування категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства» та визначення основних структурних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як стверджують науковці [3; 4] конкурентоспроможність підприємства: «це здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параме-

три своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей» [3; 4]. Якщо провести аналіз наукових праць, присвячених питанням управління конкурентоспроможністю підприємства, слід відмітити різноплановість підходів щодо трактування зазначеної економічної категорії та напрямів вивчення даного питання (табл. 1).

Слід відмітити, що погляди науковців дещо різняться, вони розглядають суть економічної категорії «управління конкурентоспроможністю» з дещо відмінних поглядів, зокрема, як: управлінські дії, процес, функцію чи напрям менеджменту, систему заходів, і це далеко невичерпний перелік. Задля кращого розуміння та ідентифікації дефініції «управління конкурентоспроможністю підпри-

Таблиця 1

**Наукові підходи до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»**

| № з/п | Автор                                | Сутнісна ознака  | Визначення  |
|-------|--------------------------------------|--|---|
| 1     | Л. В. Балабанова [5]                 | управлінські дії   | спрямовані на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг  |
| 2     | А. В. Солов'янчик [6]                |  | з метою забезпечення успішної діяльності підприємства, його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх, внутрішніх чинників впливу  |
| 3     | П. І. Жураківський [7]               |  | з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання  |
| 4     | О. І. Драган [8]                     |  | які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності, конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках   |
| 5     | Г. С. Бондаренко [9]                 | систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив (система заходів) | на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.  |
| 6     | О. А. Гавриш [10]                    |  | що спричиняє позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі  |
| 7     | М. М. Галелюк [11]                   | функція (напрямок) менеджменту                                       | що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства, його товарів, що є складниками єдиної системи   |
| 8     | О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [12]    |  | яка визначає політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування, оперативне управління, забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності |
| 9     | І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [13] |  | спрямована на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності  |
| 10    | Н. П. Тарнавська [14]                | процес   | системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг                                |

емства» нами виділено ключові ознаки даної економічної категорії (рис. 1).

Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу [15], що обирає менеджмент підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то можна сказати, що вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом [15, с. 41–42].

Конкурентна стратегія формується в межах корпоративної стратегії. Залежно від ринкової ситуації в конкретний момент часу конкурентна стратегія може бути активною, наступальною або захисною (оборонною). Крім стратегічних заходів вона включає і тактичні дії, що вживаються в разі необхідності швидкої реакції або дій у відповідь на дії конкурентів [16].

Слід відмітити, що конкурентні стратегії підприємства тісно пов'язані з його конкурентними перевагами, адже стратегія передбачає генерування альтернатив поведінки підприємства, спрямованої на підтримку існуючих та формування ексклюзивних конкурентних переваг (рис. 2).

Відзначимо, що більш стійкими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збере-

ження досягнутих конкурентних позицій, таким чином пріоритетною є орієнтація підприємства на створення та розвиток саме цих переваг, процес їх формування в більшості випадків потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу [19, с. 28].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства за будь яких часів вимагало посиленої уваги його власників та управлінського персоналу, адже забезпечення конкурентоспроможності підприємства перш за все це його виживання в конкурентному середовищі та забезпечення розвитку підприємства, результативності його діяльності. Слід відмітити, що конкурентоспроможність досить латентне поняття, тому в наукових працях не існує єдиного трактування дефініції «управління конкурентоспроможністю підприємства», виходячи з цього нами запропоновано основні сутнісні аспекти даного поняття, що на наш погляд дещо спростить подальші дослідження в цьому напрямку. Відмічено необхідність створення на підприємстві системи конкурентних стратегій, адже функціонування кожного підприємства в сучасний умовах є не тільки процесом конкурування, а в основному – процесом виживання, тому для підприємства вкрай необхідно мати в своєму арсеналі низку конкурентних стратегій, що забезпечать йому стабільний розвиток в сучасних умовах. Кожен господарюючий суб'єкт має самостійно згенерувати свій порт-



Рис. 1. Основні структурні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [5–14]



Рис. 2. Співвідношення конкурентних стратегій підприємства з його конкурентними перевагами

Джерело: [17; 18]

фель конкурентних стратегій притаманних тільки йому. Створення сукупності конкурентних стратегій сприятиме створенню ефективної системи управління конкурентоспроможність підприємства та забезпечить стійкість його конкурентних переваг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2008. № 624. С. 100–109
2. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage.* 2020. № 45. P. 5. P. 23–35.
3. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету.* 2015. № 5. С. 142–148.
4. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка.* 2016. Вип. 2. С. 76–80.
5. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
6. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком.* 2005. № 4(182). С. 48–54.
7. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 10.02.2023).
8. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАККіМ, 2006. 160 с.
9. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків, 2001. 19 с.
10. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка.* 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 11.02.2023).
11. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2008. № 2. С. 15–21.
12. Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. С. 131.
13. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства:



Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. С. 58.

14. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

15. Томпсон-мл А. А., А. Дж. Стрикленд. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. Київ: Вільямс, 2003. 924 с.

16. Friedman T. L. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus & Giroux. 2005.

17. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.

18. Кравченко Н.А. Проблеми формування інвестиційних ринків: регіональний аспект. Київ: ІЕП НАНУ, 2001. 216 с.

19. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

#### REFERENCES:

1. Feshchur R. V. (2008) *Upravlinnia rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv* [Management of the development of machine-building enterprises]. *Bulletin of the National Lviv Polytechnic University. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, vol. 624, pp. 100–109.

2. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*, vol. 45, no. 5, pp. 23–35.

3. Savchenko T. V. (2015) *Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyshcha na systemu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [The influence of environmental factors on the management system of competitiveness of the enterprise]. *Scientific Bulletin of the National Mining University*, vol. 5, pp. 142–148.

4. Terekhov D. S., Blidar O. V. (2016) *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Strategic management of enterprise competitiveness]. *Science and economy*, vol. 2, pp. 76–80.

5. Balabanova L. V. (2004) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na osnovi marketynhu: monohrafiia* [Management of the competitiveness of enterprises on the basis of marketing: monograph]. Donetsk: DonHUET im. M. Tuhana-Baranovskoho. (in russian).

6. Solovianchuk A. V. (2005) *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva rynku posluh* [Strategic management of the competitiveness of the service market enterprise]. *Development management*, no. 4(182), pp. 48–54.

7. Didenko O. Ye., Zhurakivskyi P. I. (2017) *Model upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Model of enterprise competitiveness management]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (accessed 10 February 2023).

8. Drahan O. I. (2006) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv (teoretychni aspekty): monohrafiia* [Management of the competitiveness of enterprises (theoretical aspects): monograph]. Kyiv: DAKKKiM. (in Ukrainian)

9. Bondarenko H. S. (2001) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu avtotransportnoho pidpriemstva* [Management of the competitiveness of the motor vehicle enterprise]. (PhD Thesis) Kharkiv.

10. Havrysh O. A. (2013) *Pryntsypy upravlinnia rivnem konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Principles of managing the level of competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (accessed 11 February 2023).

11. Haleliuk M. M. (2008) *Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu mashynobuduvannia pidpriemstva* [The management system of the competitiveness of the machine-building enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Herald of economic science of Ukraine], no. 2, pp. 15–21.

12. Horbal N. I. (2005) *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: pidruchnyk* [Management of the international competitiveness of the enterprise: a textbook]. Lviv: Kompakt-LV. (in Ukrainian)

13. Piddubnyi I. O., Piddubna A. I. (2004) *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: Navchalnyi posibnyk* [Management of the international competitiveness of the enterprise: Study guide]. Kharkiv: VD "INZHEK". (in Ukrainian)

14. Tarnavska N. P. (2008) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of the competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice]. Ternopil: Economic thought. (in Ukrainian)

15. Tompson-ml A. A., A. Dzh. Stryklend. (2003) *Stratehichni menedzhment: kontseptsii ta sytuatsii dlia analizu* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Kyiv: Williams. (in russian).

16. Friedman T. L. (2005) *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus & Giroux.

17. Omelianenko T. V., Barabas D. O., Vakulenko A. V. (2006) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. Dysts* [Management of the competitiveness of the enterprise: educational method. manual for self studied disc]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

18. Kravchenko N. A. (2001) *Problemy formuvannia investytsiyni rynkiv: rehionalnyi aspekt* [Problems of formation of investment markets: regional aspect] Kyiv: IEP NASU. (in Ukrainian)

19. Lupak R. L., Vasylytsiv T. H. (2016) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: navch. posib.* [Competitiveness of the enterprise: education. manual]. Lviv: LKA Publishing House. (in Ukrainian)