

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>

УДК 338.2:339.137

МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

MODELS AND MECHANISMS OF THE FORMATION OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Ільченко Тетяна Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1879-6310>

Ilichenko Tetiana

Dnipro State Agrarian and Economic University

Стаття присвячена актуальним питанням визначення ефективних моделей та механізмів формування сучасної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано та систематизовано рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Досліджено та обгрунтовано основні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства. Охарактеризовані механізми та інструменти ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Окреслено резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що використання в управлінні конкурентоспроможністю інноваційних методів та інструментів, таких як: інноваційний маркетинг, цифрові технології, аналітика даних є запорукою здобуття стійкого іміджу підприємства на ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю підприємства, система стратегічного планування, система управління якістю, інноваційний маркетинг, цифровізація.

The article is devoted to the topical issues of defining effective models and mechanisms for the formation of a modern enterprise competitiveness management system. The interpretation of the essence of the concept of competitiveness in the context of modern reality is considered. The objects of enterprise competitiveness management are defined. It is proven that the object of management is not only products, but also key aspects of the company's activity, such as finance, innovation, marketing, personnel, technology, and organizational structure. The levels of ensuring the competitiveness of the enterprise were analyzed and systematized. It was determined that the main emphasis of competitiveness management has shifted from the traditional approach focused on resources and processes to the approach that is aimed at the future perspective – at increasing the potential of the enterprise and finding new opportunities for its development. It was found that this approach emphasizes the importance of strategic planning and management, the ability to anticipate changes in the market environment and flexibly respond to them. The main models of managing the competitiveness of the enterprise have been studied and substantiated. The mechanisms and tools of effective management of the competitiveness of the enterprise are characterized. It is proved that the mechanisms of the formation of the enterprise's competitiveness management system include complex measures and approaches aimed at increasing the company's ability to successfully compete on the market. An effective approach has been established, which requires a combination of various strategic, analytical and operational elements that together form the basis for the company to achieve a sustainable competitive advantage. It has been established that enterprises can use various tools to implement these mechanisms, such as: balance sheet, SWOT analysis, investment efficiency assessment methods, and others. Reserves for increasing the competitiveness of the enterprise are outlined. It has been established that the use of innovative methods and tools in competitiveness management, such as: innovative marketing, digital technologies, data analytics, is the key to obtaining a sustainable image of the enterprise on the market.

Keywords: competitiveness, management of enterprise competitiveness, strategic planning system, quality management system, innovative marketing, digitization.

Постановка проблеми. Сучасний період розвитку світової економіки характеризується швидкими змінами, зростаючою глобалізацією, збільшенням конкуренції між підприємствами на міжнародних ринках та постійними технологічними інноваціями. Все це робить питання управління конкурентоспроможністю підприємства однією з ключових проблем для успішного ведення бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах не є статичною величиною; вона залежить від безлічі факторів, включаючи як внутрішні можливості і ресурси підприємства, так і зовнішнє середовище. Це означає, що підприємство повинно постійно адаптуватися до змін, вивчати нові тенденції, впроваджувати інновації та постійно вдосконалювати свої стратегії і тактики.

В той же час, існують численні виклики та загрози для конкурентоспроможності підприємств. Глобалізація відкриває нові ринки, але також є й передумовою появи нових конкурентів. Інтенсивність конкуренції, непередбачуваність зовнішнього середовища, нестабільність економічних і політичних умов у багатьох країнах вимагає від підприємств гнучкості, швидкості реакції та здатності до швидкого прийняття рішень.

Тому дослідження та формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства стає важливою задачею, яка визначає не тільки ефективність функціонування підприємства в короткостроковому періоді, але і його перспективи довгострокового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники з вітчизняних та зарубіжних країн активно вивчали питання конкурентоспроможності підприємства. Серед вітчизняних вчених цю тему досліджували: Балабанова Л. В., Вараксіна О. В., Діденко Є. О., Євтушенко Н. О., Кузьмін О. Є. та інші.

Зарубіжні дослідники, такі як М. Портер, Ф. Котлер та Г. Армстронг також внесли значний вклад у розвиток теорії та практики управління конкурентоспроможністю. М. Портер розробив концепцію конкурентної стратегії, зосереджуючись на п'яти силах конкуренції, тоді як Ф. Котлер акцентував увагу на ролі маркетингу в формуванні конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, незважаючи на численні дослідження в галузі конкурентоспроможності, проблема формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства залишається актуальною

і потребує докладного аналізу в контексті сучасних викликів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах глобалізації, технологічних змін та збільшення ролі інформації, управління конкурентоспроможністю підприємства стає ключовим елементом його успіху на ринку. Протягом останнього десятиліття Україна переживає значні ринкові перетворення, що вимагає від підприємств бути гнучкими, адаптивними та інноваційними. Оскільки конкурентоспроможність визначає здатність підприємства конкурувати з іншими гравцями на ринку, її управління стає критичним для виживання та розвитку.

Традиційні методи управління не завжди адекватно відповідають сучасним викликам, що зумовлюються швидкою зміною технологій, змінами в споживчому поведінці та зростаючою глобалізацією. Отже, є велика потреба в розробці нових стратегій та інструментів управління конкурентоспроможністю, що відображають сучасні реалії ринку та забезпечують довгострокову перевагу [1].

До того ж, конкурентоспроможність не є статичною. Вона може змінюватися під впливом різних зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як нові технології, зміни у законодавстві, зміни в ринкових умовах або організаційних структурах. Тому підприємства повинні постійно аналізувати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін та шукати нові можливості для покращення.

Отже, сучасні ринкові умови вимагають від підприємств підвищення їхньої конкурентоспроможності як одного з ключових факторів успіху. Для цього важливим є розуміння, що управління конкурентоспроможністю є не просто частиною загального менеджменту, але й специфічною системою, що потребує індивідуального підходу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в дослідженні сучасних моделей та механізмів формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Вклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю відображають важливість забезпечення переваги на ринку в умовах глобалізації, технологічних змін та зростання вимог споживачів. Це область управління, яка постійно розвивається, адже конкурентне середовище неперервно міняється.

В цілому конкурентоспроможність підприємства в сучасному бізнес-середовищі можна

визначити як його спроможність ефективно використовувати унікальні конкурентні переваги для стабільного розвитку та успішного позиціонування на ринку [2].

Вивчення підходів до управління конкурентоспроможністю, їх аналіз та адаптація до українських реалій дозволить підприємствам не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й зайняти лідируючі позиції на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та процвітання.

При цьому важливо відзначити, що система управління конкурентоспроможністю підприємства має багатшарову структуру, включаючи входи-виходи, керівні та керовані елементи. Кожен з цих елементів має своє призначення й роль в загальному процесі управління. Важливість такої ієрархії полягає в можливості реагування на зміни в зовнішньому середовищі, адаптації до них, а також пошуку нових рішень для підтримки та зміцнення конкурентних позицій на ринку [3].

Отже, об'єктом управління є не лише продукція, а й ключові аспекти діяльності підприємства, такі як фінанси, інновації, маркетинг, персонал, технології, та організаційна структура. На рис. 1 представлені основні об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Сучасні умови господарювання свідчать, що основний акцент управління конкурентоспроможністю зміщений з традиційного підходу, зосередженого на ресурсах і процесах, до підходу, який спрямований на майбутню перспективу – на нарощування потенціалу підприємства та знаходження нових можливостей для його розвитку.

Цей підхід підкреслює важливість стратегічного планування та управління, здатності передбачати зміни ринкового середовища та гнучко реагувати на них. Він також вимагає глибокого розуміння ринку, потреб споживачів, а також здатності до інновацій та пошуку нових рішень.

У контексті часових рамок, стратегічне управління можна розглядати на трьох рівнях: оперативному, зосередженому на управлінні поточною конкурентоспроможністю продукції; тактичному, спрямованому на підтримку фінансового стану підприємства та стратегічному, зорієнтованому на довгострокову інвестиційну та інноваційну привабливість підприємства. Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 2.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно використовувати різноманітні моделі та механізми. Основними моделями управління конкурентоспроможністю підприємства є:

1. Модель життєвого циклу продукту (ЖЦП). Ця модель допомагає підприємству дослідити динаміку продажів та прибутку від реалізації продукту протягом часу, а також визначити оптимальні стратегії маркетингу на різних етапах життєвого циклу продукту [4].

2. Модель Портера п'яти конкурентних сил. Дана модель дозволяє аналізувати конкурентне середовище підприємства, визначаючи основні конкурентні сили в галузі. Таким чином є:

1) Загроза вторгнення на ринок нових конкурентів.
2) Ринкова влада споживачів.
3) Ринкова влада постачальників.
4) Небезпека появи товарів-замінників.
5) Рівень конкурентної боротьби чи внутрішньогалузевої конкуренції [5].

3. Модель цінності для клієнта (Customer Value Model). За допомогою цієї моделі підприємство може визначити які аспекти його продукції або послуг є найбільш цінними для клієнтів. Ця модель дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів та



Рис. 1. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2]

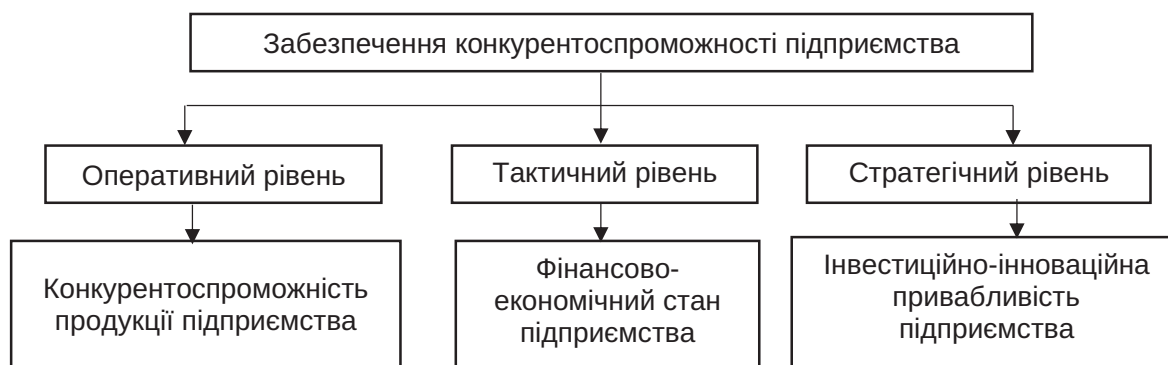


Рис. 2. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1]

адаптувати свої пропозиції відповідно до цих потреб. Основні компоненти моделі цінності для клієнта:

- Функціональна цінність: це те, що продукт або послуга робить корисного для клієнта.
- Емоційна цінність: це почуття, які продукт або послуга викликає у клієнта.
- Економічна цінність: це вартість продукту або послуги в порівнянні з іншими існуючими альтернативами на ринку.
- Соціальна цінність: це вплив продукту або послуги на сприйняття клієнта в соціальному оточенні [6].

За допомогою цієї моделі компанії можуть зосередитися на розробці та просуванні тих аспектів своєї пропозиції, які найбільше цінуються клієнтами.

Механізми ж формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства включають комплексні заходи та підходи, які спрямовані на підвищення здатності компанії успішно конкурувати на ринку. Ця система вимагає поєднання різних стратегічних, аналітичних та оперативних елементів, які спільно формують основу для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Виходячи з цього, можна відзначити такі дієві механізми формування системи управління конкурентоспроможністю:

- Система стратегічного планування. Цей механізм передбачає розробку довгострокових планів діяльності підприємства, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг.
- Система моніторингу та контролю. Така, для постійного відстеження рівня конкурентоспроможності підприємства використовують системи моніторингу, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

- Система мотивації та стимулювання персоналу. Оскільки людські ресурси є ключовим фактором конкурентоспроможності, тому важливо стимулювати співробітників до постійного розвитку та підвищення ефективності їх роботи.

- Система управління якістю. Забезпечення високої якості продукції або послуг є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності, тому підприємства впроваджують системи управління якістю, такі як ISO 9001.

- Система управління ризиками. Кожне підприємство зустрічається з різноманітними ризиками, які можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки [7].

Основні серед перелічених моделей та механізмів управління конкурентоспроможністю представлені у табл. 1.

Для реалізації зазначених механізмів підприємства можуть використовувати різноманітні інструменти, такі як: балансова картка, SWOT-аналіз, методи оцінки ефективності інвестицій та інші.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю відображають важливість забезпечення переваги на ринку в умовах глобалізації, цифровізації, інноваційних технологічних змін та зростання вимог споживачів.

В цьому аспекті необхідно зазначити більш сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю, які включають в себе використання інноваційних методів, технологій та інструментів, таких як: інноваційний маркетинг, цифрові технології, аналітика даних та інші. Також все більше практикують використання програмного забезпечення для аналізу даних, автоматизацію бізнес-процесів, а також розробку

Таблиця 1

Основні моделі та механізми управління конкурентоспроможністю

Назва	Опис	Застосування
Модель JCP	Визначення стадії життєвого циклу продукту	Планування маркетингових стратегій на кожному з етапів життєвого циклу
Модель Портера	Аналіз конкурентного середовища	Визначення стратегічних напрямків розвитку
Система стратегічного планування	Розробка довгострокових планів	Формування стратегії підприємства
Система моніторингу	Відстеження рівня конкурентоспроможності	Оперативне реагування на зміни середовища

Джерело: сформовано автором на основі [4–6; 7]

мобільних додатків та онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами [8].

Висновки. Підводячи підсумки проведеного дослідження варто наголосити на тому, що сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю забезпечать підприємству переваги на ринку в умовах глобалізації, цифровізації, інноваційних технологічних змін та зростання вимог споживачів. В цілому конкурентоспроможність підприємства, на нашу думку, в сучасному бізнес-середовищі можна визначити як його спроможність ефективно використовувати унікальні конкурентні переваги для стабільного розвитку та успішного позиціонування на ринку.

Запропоновані моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства сприятимуть підвищенню здатності компанії успішно кон-

курувати на ринку. Ця система вимагатиме поєднання різних стратегічних, аналітичних та оперативних елементів, які спільно формують основу для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Вивчення підходів до управління конкурентоспроможністю, їх аналіз та адаптація до українських реалій дозволить підприємствам не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й зайняти лідируючі позиції на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та процвітання.

Перспективним напрямом подальших досліджень має стати дослідження та визначення ключових показників ефективності (KPI) та системи контролю, які допоможуть вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи в систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
2. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.
3. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 10.01.2024).
4. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу : підручник. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
6. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23–29.
7. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. No1 (35). С. 16–21.
8. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. С. 304.

REFERENCES:

1. Varaksina, O. V., Ishcheykin, T. E. & Onupko, O. M. (2020) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, vol. 5 (116). pp. 24–28. (in Ukrainian)
2. Balabanova, L. V., Kryvenko, H. V., & Balabanova, I. V. (2009) Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva [Enterprise Competitiveness Management]. Kyiv: Professional Publishing House. (in Ukrainian)
3. Kryvitska, V. and Zianko, V. (2020) Mekhanizm upravlinnya konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Mechanism of management the competitiveness of enterprise in the conditions of instability]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. [Online]. vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (accessed Jan 10, 2024).
4. Philip Kotler, Gary Armstrong. (2022) Osnovy marketynhu [Basics of marketing]. Kyiv : Scientific world. (in Ukrainian)
5. Porter M. (1997) Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competition strategy: methods of analysis of industries and competitors. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
6. Didenko, E. O. (2017) Model upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Model of enterprise competitiveness management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. vol. 5. pp. 23–29. (in Ukrainian)
7. Yevtushenko N. O., & Honchar D. K. (2021) Mekhanizm upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstv Ukrayiny [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)
8. Kuzmin, O. E., Horbal, N. I. (2005) Upravlinnia mizhnarodnoi konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of international competitiveness of the enterprise]. Lviv: Compact-LV. (in Ukrainian)