

Тетяна Анатоліївна ВОРОНЮК

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

ORCID: [0000-0003-0302-8458](https://orcid.org/0000-0003-0302-8458)

t.a.voronyuk@gmail.com

Олег Іванович ЛУЧИК

асистент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

ORCID: [0000-0002-6812-9826](https://orcid.org/0000-0002-6812-9826)

olehu2007@ukr.net

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК
КЕРОВАНОГО ПРОЦЕСУ**

Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 139–148. – ISSN 2415-8453.

Анотація

У статті визначено теоретичні засади та виокремлено ключові елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. На початку формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно визначити його основну мету, з якою будуть узгоджуватися всі подальші дії суб'єктів управління – керівників інституційного, управлінського та операційного рівня. Суб'єкти управління виконують свої функції та розробляють стратегію і конкретні завдання в сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства відповідно до чітко визначених принципів та з урахуванням наявної забезпечуючої підсистеми. Варто зазначити, що за сучасних умов господарювання вагоме значення в контексті утримання та підвищення конкурентних позицій має дотримання принципу корпоративної соціальної відповідальності. Функції та завдання реалізуються на всіх рівнях діяльності підприємства шляхом безпосереднього впливу суб'єктів на об'єкти управління, які включають набір функціональних сфер діяльності підприємства. Контролюючий вплив на об'єкти управління здійснюється за допомогою управління керованими факторами та адаптацією діяльності фірми до дії неконтрольованих факторів, використання інструментів впливу, а також системи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. В результаті впровадження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується виробництво та реалізація продукції високого рівня конкурентоспроможності, що є головним показником успішності підприємства на ринку та створює можливості для збереження та підвищення конкурентних позицій, поліпшення іміджу компанії та забезпечення високого рівня прибутковості. Важливо зазначити, що в ході діяльності механізм управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає постійної адаптації до мінливих умов господарювання шляхом внесення змін у конкурентну стратегію, поточні плани діяльності, завдання та заходи, спрямовані на здобуття нових та підтримку існуючих конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління підприємством, принципи управління, механізм управління конкурентоспроможністю підприємств.

Tetyana Vroniuk

Postgraduate student of Department of Business,
Trade and Stock Exchange Operations
Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University

Oleg Luchyк

Assistant of Department of Business, Trade and Stock Exchange Operations
Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University

**FORMATION OF COMPETITIVENESS MECHANISM
AT ENTERPRISE AS A CONTROLLED PROCESS**

Abstract

The article defines theoretical principles and key components of the mechanism of enterprise competitiveness management. At the beginning of the formation of the mechanism of enterprise competitiveness management it is necessary to define its main purpose, which will be coordinated with all further actions of the subjects of management – heads of the institutional, managerial and operational level. The management entities perform their functions and develop a strategy and specific tasks in the field of improving the competitiveness of the enterprise in accordance with clearly defined principles and considering the existing provisioning subsystem. It should be noted that in the current economic environment, compliance with the principle of corporate social responsibility is essential in the context of maintaining and increasing competitive positions. Functions and tasks are accomplished at all levels of the enterprise's activity through the direct subjects' influence to the objects of management, which include a set of functional spheres of the company's activity. Controlling influence on the objects of management is exercised through the management of controlled factors and the adaptation of activities to the actions of the uncontrolled factors, the use of a set of tools of influence, as well as a system of methods of assessing the level of competitiveness of the enterprise.

As a result of the implementation of the enterprise competitiveness management mechanism, the production and sale of products of high level of competitiveness should be ensured, which is the main indicator of the enterprise's success in the market and creates opportunities for maintaining and enhancing competitive positions, improving the company's image and ensuring high level of profitability. It is important to note that in the course of the activity, the mechanism of enterprise competitiveness management requires constant adaptation to changing economic conditions by making adjustments in the competitive strategy, current plans of activities, tasks and measures aimed at acquiring new and maintaining the existing competitive advantages of the enterprise.

Keywords: *enterprise competitiveness, enterprise management, management principles, mechanism of enterprise competitiveness management.*

JEL classification: M21, L26, D41

Вступ

Враховуючи складні умови функціонування підприємств в Україні, які характеризуються динамічністю, що посилюється актуальністю розвитку інтеграційних процесів в контексті глобалізації економіки через її входження в світовий економічний простір, потребують вирішення завдання у сфері побудови ефективної системи управління підприємствами, в тому числі управління їх конкурентоспроможністю з метою досягнення успіху в сучасних умовах господарювання.

Сьогодні науковцями, серед яких А. В. Солов'янчик, Н. А. Савельєва, Р. А. Фатхутдінов, Л. В. Балабанова, А. В. Слов'янчик, О. А. Гавриш та ін., розроблено потужне теоретичне забезпечення у сфері управління конкурентоспроможністю

підприємства, що характеризується усестороннім та глибинним розумінням суті даної економічної категорії. Проте, варто зазначити, що у зв'язку з динамічністю розвитку вітчизняної економіки існуючі наукові положення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства потребують уточнення та удосконалення.

Мета статті

Мета статті полягає в узагальненні наукових підходів до визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства та побудові моделі механізму управління конкурентоспроможністю за сучасних умов господарювання на засадах системності та комплексності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Пропонуємо розглянути різносторонність наукових позицій щодо визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Л. В. Балабанова	«...комплекс управлінських дій у сфері вивчення діяльності сильних та слабких сторін конкурентів (поточних чи перспективних) та формування конкурентних стратегій, які будуть забезпечувати створення нових та підтримання на належному рівні наявних довгострокових конкурентних переваг...» [1]
А. В. Солов'янчик	«...набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу...» [2]
О. А. Гавриш	«...система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі...» [3]
М. М. Галелюк	«...функція менеджменту, яка знаходить своє відображення в реалізації загальних функцій управління з акцентом на підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції з урахуванням принципів системності...» [4]
О. Є. Діденко, П. І. Жураківський	«...система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання...» [5]
О. Є. Кузьмін	«...постановка цілей та сукупність управлінських важелів через які здійснюється вплив на процеси створення і реалізації конкурентоспроможної продукції...» [6]
Р. Є. Мансуров	«...формування управлінських рішень, які будуть вирішувати проблеми протистояння негативним зовнішнім впливам з метою виконання визначених стратегічних завдань та досягнення лідерства серед конкурентів...» [7]
Н. А. Савельєва	«...керівні функції підприємства, які допомагають формувати конкурентні переваги та долати конкурентні слабкості...» [8]
О. І. Драган	«...система цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках...» [9]
Р. А. Фатхутдінов	«...загальні функції управління, які реалізуються у процесі формування стратегії, політики, цілей та відповідальності компаній у сфері виробництва та продажу конкурентоспроможних товарів через розробку заходів з планування, забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання...» [10]

Аналіз наукової літератури у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства показав, що дослідники, серед яких А. В. Солов'янчик, Н. А. Савельєва, Р. А. Фатхутдінов в загальному виділяють три класичних підходи до здійснення управління конкурентоспроможністю – системний, процесний та ситуаційний [2; 8; 10].

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає бачення конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів

внутрішнього та зовнішнього оточення, що в поєднанні утворюють систему взаємозв'язків, які мають вплив на діяльність підприємства. Науковці зазначають, що системний підхід до управління має складатися з двох складових – зовнішнє середовище та внутрішня структура.

Процесний підхід до керування конкурентоспроможністю підприємства полягає у взаємозалежності управлінських функцій на всіх етапах діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій, які реалізуються через постановку цілей, здійснення планування діяльності з позицій підвищення рівня конкурентоспроможності, організацію виконання запланованих заходів, мотивацію персоналу, а також контроль зазначених процесів з метою забезпечення довгострокової життєздатності підприємства через використання конкурентних переваг діяльності.

В основі ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю лежить мультиваріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства. Він визначає необхідність наявності декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що забезпечить реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На основі вищезазначеного можна стверджувати, що сьогодні найбільш ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства буде забезпечуватися через розробку і використання механізму управління, що базуватиметься на основних постулатах всіх трьох класичних підходів – системного, процесного та ситуаційного, і формуватиме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який визначатиме важливість розуміння необхідності управління конкурентоспроможністю на основі досягнення системності виконуваних функцій суб'єктами господарювання через охоплення всіх внутрішніх процесів із врахуванням впливу зовнішнього оточення на засадах багатоваріантності, що обумовлюється динамічністю умов господарювання у зв'язку зі стрімким розвитком глобалізаційних та інтеграційних процесів вітчизняної економіки, а також широкою інформатизацією суспільства.

В контексті формування теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства як керованого процесу необхідно звернути увагу на сутність поняття механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, як економічної категорії. Узагальнивши існуючі теоретичні визначення досліджуваного поняття визначено, що під механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти гнучку систему взаємопов'язаних та взаємозалежних важелів впливу, інструментів та методів керування діяльністю, яка реалізується через сукупність управлінських дій направлених на постановку цілей, пошук шляхів та впровадження заходів у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, здійснення контролю виконання поставлених задач з дотриманням загальних принципів управління на всіх рівнях діяльності.

З метою побудови ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах комплексності варто визначити його основні складові, до яких належать: суб'єкт, об'єкт, мета, завдання, рівні, функції, принципи, інструменти та методи управління, сфера забезпечення, а також фактори впливу на конкурентоспроможність.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю прийнято вважати коло осіб (власників, менеджерів усіх рівнів управління, представників консалтингових фірм) які шляхом прийняття комплексу управлінських рішень сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства, а також підтриманню та покращенню конкурентних позицій фірми в поточному періоді та на перспективу. Сукупність

суб'єктів управління утворює керуючу підсистему механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає сукупність внутрішніх бізнес-процесів на напрямів роботи організації, які забезпечують виробництво конкурентоспроможного продукту. З іншого боку – це комплекс об'єднаних в єдину систему компонентів внутрішнього середовища організації з їх взаємозв'язком із вимогами споживачів та позицією конкурентів задля вирішення завдань у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності. Поєднання елементів, які утворюють об'єкт управління, прийнято називати керованою підсистемою механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. До керованої підсистеми доцільно відносити наступні напрями діяльності підприємства: фінансову, виробничу, маркетингову діяльність, управління персоналом та діяльність у сфері технологій та наукових розробок.

Мета процесу управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в створенні умов для успішного конкурентного функціонування фірми та її розвитку за мінливих умов зовнішнього оточення.

До основних завдань управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести послідовність дій у сфері забезпечення суб'єкта господарювання конкурентними перевагами, які включатимуть процеси їх створення, підтримання та примноження через дослідження конкурентного середовища та потреб споживачів, ефективне використання наявних можливостей та виготовлення товару, який перевершуватиме пропозиції конкурентів.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства покликаний виконувати комплекс загальних управлінських функцій, з орієнтацією на підвищення рівня конкурентоспроможності. До таких функцій науковці відносять цілевстановлення, аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Функція постановки цілей знаходить своє втілення в спрямуванні діяльності фірми на досягнення високих конкурентних позицій у сфері її функціонування. Аналіз передбачає здійснення маркетингової оцінки конкурентного середовища та вивчення поточного конкурентного становища через систему методів оцінки конкурентоспроможності. Планування включає розробку конкурентних стратегій та деталізованих планів відповідно до поставленої мети та результатів здійсненого аналізу. Функція організації забезпечує реалізацію сформованої конкурентної стратегії та впровадження конкретних заходів щодо покращення рівня конкурентоспроможності у практичній діяльності. Мотивація передбачає застосування засобів стимулювання працівників задля підвищення їх трудової активності та відповідальності під час виконання завдань у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Функція контролю має на меті здійснення постійного моніторингу стану досягнення поставлених цілей та виконання визначених завдань обраної конкурентної стратегії через вивчення планових показників та співставлення їх з реальними. Функція регулювання знаходить своє втілення в процесах коригування конкурентної стратегії, поточних планів та завдань відповідно до результатів контролю поточної діяльності та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування.

Варто зазначити, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який знаходить своє відображення у виконанні зазначених вище функцій, повинен охоплювати всі управлінські ланки та пронизувати всі рівні діяльності суб'єкта господарювання (рис. 2).

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, як і будь-яка керована система, узгоджується з низкою принципів. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства повинні визначати основні положення

управлінських процесів у сфері конкурентоспроможності та формуватися шляхом поєднання загальних принципів менеджменту і специфічних засад управління конкурентоспроможністю із врахуванням сучасних тенденцій діяльності підприємств.

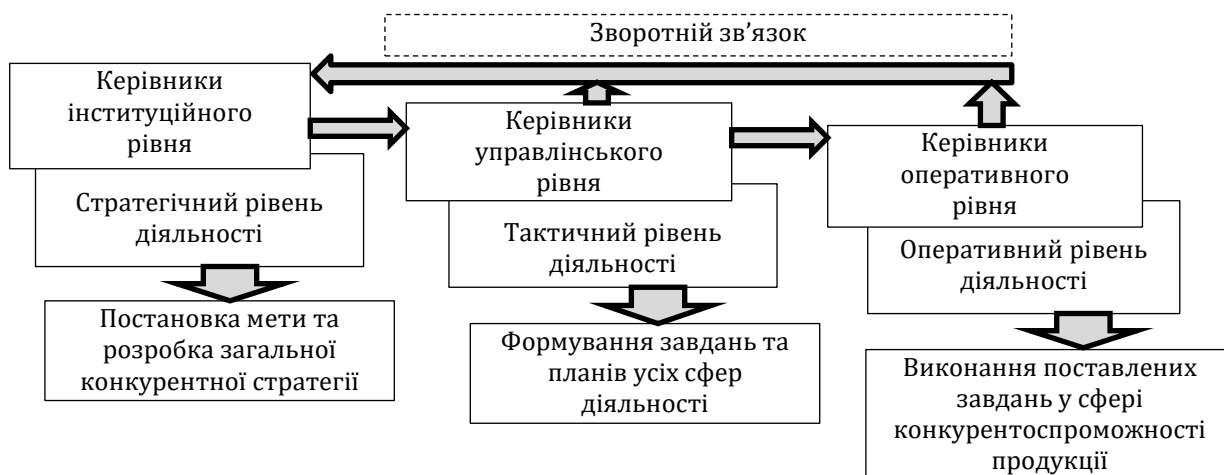


Рис. 2. Рівні управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано авторами

В процесі вивчення даного питання визначено, що слід виділяти наступні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства:

єдності наукових положень та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю – кожне науково обґрунтоване управлінське рішення повинно мати на меті вирішення практичного завдання у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності;

комплексності об'єкта управління, що визначає необхідність інтеграції усіх функціональних сфер діяльності підприємства та інших сфер впливу в єдину конструкцію потенціалу нарощення конкурентних переваг та зростання загального показника конкурентоспроможності;

ранжування сукупності об'єктів управління та інших чинників впливу на конкурентоспроможність за їх важливістю, що обумовлюється обмеженістю ресурсів підприємств та необхідністю здійснювати першочерговий вплив на ті елементи керованої підсистеми, які є найбільш вагомими у процесі підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;

системності, що реалізується через врахування всієї мережі взаємозв'язків та взаємозалежностей елементів системи управління, постановку цілей у відповідності до дієвості чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства та, згідно з цим, розробку ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

об'єктивності – заходи з управління конкурентоспроможністю підприємства повинні розроблятися на основі повної та достовірної інформації про зовнішні умови його функціонування, поточну конкурентну позицію, внутрішній конкурентний потенціал тощо;

безперервності процесу управління, що вимагає постійного моніторингу процесів та результатів досягнення поставлених цілей і виконання поставлених задач у сфері конкурентоспроможності, а також повсякчасного коригування конкурентної стратегії, цілей та поточних планів діяльності;

гнучкості, що передбачає здатність управлінського апарату генерувати багатоваріантність розвитку подій, швидко адаптовувати поточну стратегію діяльності, систему управління конкурентними перевагами діяльності, через ефективне виконання своїх функцій та завдань, до умов динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища;

зіставності управлінських рішень між собою, тобто їх несуперечливості основній місії фірми, загальній стратегії та суміжним рішенням в контексті конкурентоспроможності фірми;

реалістичності виконання поставлених цілей і задач в рамках конкурентної стратегії, що визначається наявністю достатньої для їх впровадження кількості необхідних ресурсів, часових рамок, професійної підготовки персоналу тощо;

примноження компетентностей шляхом безперервності розвитку та навчання управлінського кадрового складу усіх функціональних сфер діяльності підприємства;

інноваційності, який полягає в використанні в процесі управління інноваційних технологій та способів комунікації, впровадження новітніх моделей менеджменту, прийняття неформальних та нестандартних управлінських рішень, що лягає в основу здобуття довгострокового лідерства серед конкурентів;

законності – управління конкурентоспроможністю має здійснюватися в рамках нормативно-правових засад діяльності підприємства та уникнення використання засобів недобросовісної конкуренції;

клієнтоорієнтованості, що знаходить своє відображення в новій парадигмі ведення бізнесу, яка має на меті переформатування підходів до здійснення підприємницької діяльності через акцентування уваги управлінців на виявленні та максимальному задоволенні потреб споживача;

соціальної відповідальності – принцип, дотримання якого сьогодні виступає об'єктивною вимогою суспільства. Принцип соціальної відповідальності передбачає здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах діалогу з суспільством та з урахуванням суспільних інтересів, що сприяє зміцненню корпоративного іміджу та укріплення конкурентних позицій на довгострокову перспективу.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на вході включає забезпечуючу підсистему, в склад якої входить нормативно-правове, науково-технічне, фінансово-економічне, організаційне, кадрове, інформаційне забезпечення.

При управлінні підприємством в умовах невизначеності варто усвідомлювати, що на конкурентоспроможність підприємства справляє вплив низка факторів і не всі вони піддаються керуванню. В попередньому параграфі представлено широку класифікацію чинників впливу на конкурентоспроможність, що свідчить про багатогранність внутрішніх та зовнішніх впливів на цільову підсистему. В процесі управління, доцільно чітко визначати, які фактори є керованими, щоб здійснюючи вплив на них примножувати конкурентоспроможність підприємства, а які являються некерованими і потребують повсякчасного врахування їх впливу та адаптації діяльності до нього. Пропонуємо розглянути основні чинники впливу на конкурентоспроможність з поділом на керовані та некеровані (табл. 2).

Таблиця 2. Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність за їх керованістю

Керовані чинники	Некеровані чинники
<ul style="list-style-type: none">- виробничі потужності;- рівень технологічності виробництва;- якість випущеного товару та післяпродажного сервісу;- імідж підприємства;- корпоративна соціальна відповідальність;- рівень кваліфікації персоналу на всіх рівнях;- інформаційна забезпеченість управління;- інноваційність діяльності;- наявність фінансових ресурсів;- ресурсне забезпечення виробничої діяльності;- ефективність збуту продукції.	<ul style="list-style-type: none">- державна податкова та законодавча політика;- інфляційні процеси в країні;- політична нестабільність спричинена різномірними міжнародними конфліктами;- наявність та рівень кваліфікованості робочої сили на ринку праці;- рівень життя населення;- проблеми вичерпності певних видів ресурсів;- діяльність конкурентів;- діяльність контрагентів;- рівень розвитку інфраструктури;- інвестиційна привабливість країни та галузі.

Джерело: згруповано авторами

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через низку інструментів. До основних різновидів інструментів, які доречно використовувати в досліджуваній сфері слід відносити економічні інструменти впливу – бюджетування, розробка економічних планів в контексті управління конкурентоспроможністю; соціально-психологічні – соціальні плани, системи стимулювання та винагородження працівників; адміністративні – розробка розпорядчих та дисциплінарних документів тощо. Крім цього систему інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно поділяти на комплекс творчих інструментів, що передбачають креативний підхід до вирішення поставлених задач та наявність елементів інноваційності та пошуку, та стандартні інструменти управління конкурентоспроможністю, що сформувалися на підставах рутинного досвіду.

Враховуючи характеристики всіх складових механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, які розглядалися вище, пропонуємо на їх основі сформувати модель, яка буде найбільш повно відображати особливості функціонування зазначеного механізму за сучасних умов господарювання (рис. 3).

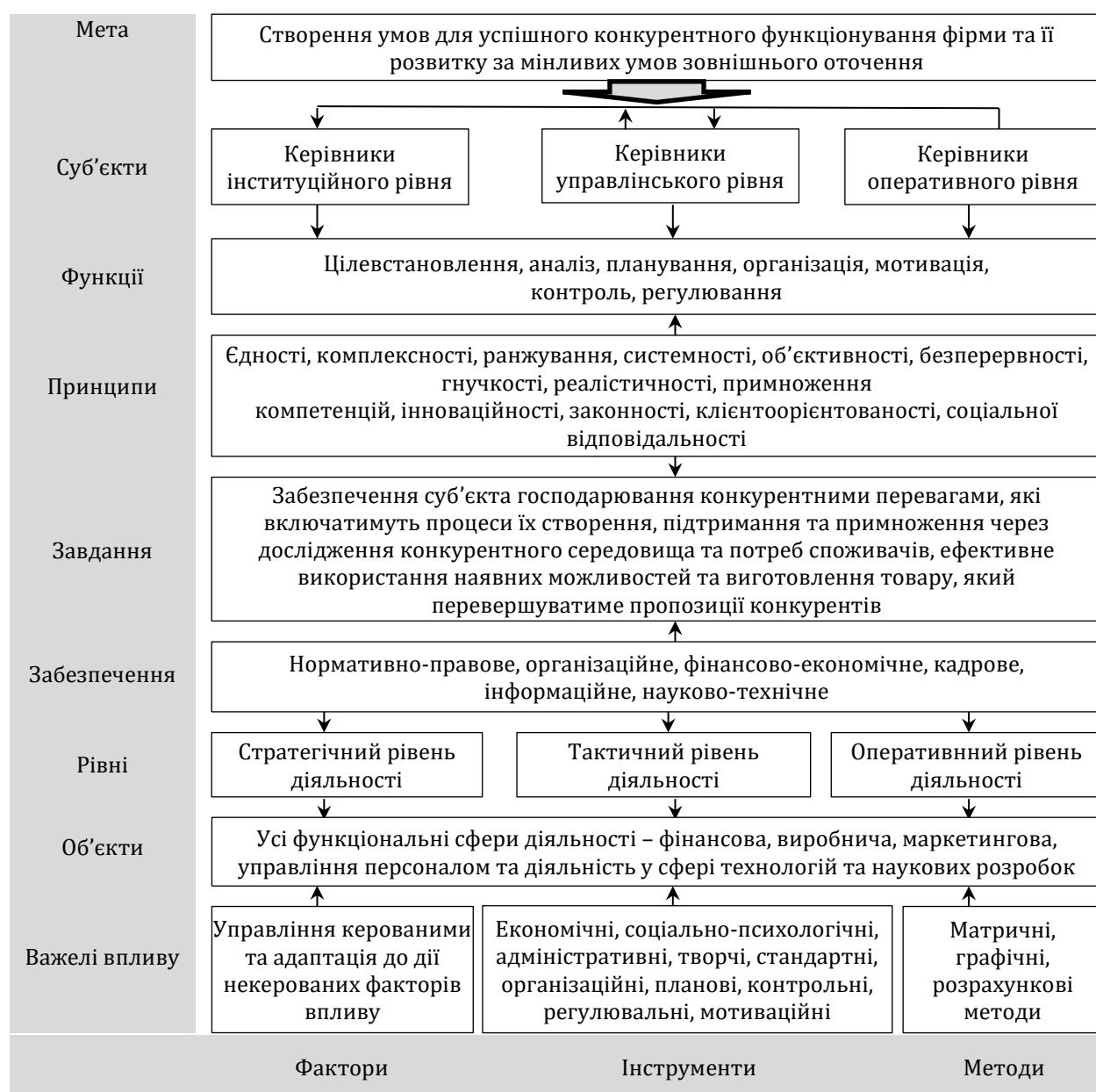


Рис. 3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: розроблено авторами

Щодо методів, якими послуговуються керівники підприємств у процесі управління конкурентоспроможністю – то варто зазначити, що до таких прийнято відносити методи оцінки конкурентного становища підприємства серед суперників, методи бенчмаркінгу, які передбачають вивчення роботи конкурентів, методи стратегічного аналізу діяльності фірми тощо. В основному здійснюється поділ методів оцінки конкурентоспроможності на три групи за формою відображення результатів – матричні, графічні та розрахункові. Кожна з груп вміщує багато варіантів методів, які доцільно обирати у відповідності до сфери діяльності підприємства та, щоб результати оцінки максимально повно і достовірно відображали реальний стан конкурентоспроможності підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Запропонований авторський механізм управління конкурентоспроможністю підприємства носить універсальний характер та може бути використаний в процесі керування діяльністю фірм будь-якої сфери господарювання.

Отож, на початку формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно визначити його основну мету, з якою будуть узгоджуватися всі подальші дії суб'єктів управління – керівників інституційного, управлінського та оперативного рівня. Суб'єкти управління виконують свої функції та розробляють стратегію і конкретні завдання у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства відповідно до чітко визначених принципів та з урахуванням наявної забезпечуючої підсистеми. Варто зазначити, що за сучасних умов господарювання важливе значення в контексті утримання та підвищення конкурентних позицій має дотримання принципу соціальної відповідальності управління. Функції та завдання реалізуються на всіх рівнях діяльності підприємства шляхом безпосереднього впливу суб'єктів на об'єкти управління, до яких відносять сукупність функціональних сфер діяльності компанії.

Керуючий вплив на об'єкти управління здійснюється через управління керованими факторами та адаптацію діяльності до дії некерованих, використання комплексу інструментів впливу, а також системи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, виходячи з особливостей запропонованого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, в результаті його реалізації має забезпечуватися виробництво та реалізація продукції високого рівня конкурентоспроможності, яка являється головним індикатором успішності підприємства на ринку і створює можливості для утримання та нарощення конкурентних позицій, покращення іміджу фірми та забезпечення високого рівня прибутковості. Важливо зауважити, що в процесі діяльності механізм управління конкурентоспроможністю підприємства потребує постійної адаптації до змінних умов господарювання через внесення коректив у конкурентну стратегію, поточні плани діяльності, завдання та заходи, які спрямовані на здобуття нових та утримання наявних конкурентних переваг підприємства. Зазначена обставина обумовлює необхідність подальших досліджень у сфері удосконалення та пристосування механізму управління конкурентоспроможністю до динамічного середовища діяльності фірм.

Список літератури

1. Балабанова Л. В. Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского. 2004. 147 с.
2. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4 (182), С. 48-54.

3. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.
4. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С. 15-21.
5. 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>.
6. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства (планування та діагностика): монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
7. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 2 (52). С. 91-94.
8. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 382 с.
9. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 2-е изд. Москва: Эксмо, 2005. 544 с.

Reference

1. Balabanova, L.V. and Kryvenko, A.V. (2004). *Upravlenie konkurentosposobnost'ju predpriyatij na osnove marketinga*. [Marketing-Based Enterprise Competitiveness: A Monograph]. DonHUET ym. M. Tuhan-Baranovskoho, Donetsk. Ukraine.
2. Solovianchyk, A. V. (2005). «Strategic management of the competitiveness of the enterprise market services». *Upravlinnia rozvytkom*, Vol. 4 (182), pp. 48-54.
3. Havrysh, O. A. (2013). «Principles of managing the level of competitiveness of enterprises», *Efektynna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal). no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.
4. Haleliuk, M. M. (2008). «System of management of competitiveness of machine-building enterprise». *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, Vol. 2, pp. 15-21.
5. Didenko, O. Ye. and Zhurakivskiy P. I. (2017). «Model of enterprise competitiveness management», *Efektynna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal). no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.
6. Kuzmin, O. Ye. (2011). *Konkurentospromozhnist' pidpry'emstva (planuvannya ta diagnosty'ka)*. [Enterprise competitiveness (planning and diagnostics): monograph]. IFNTUNH. Ivano-Frankivsk. Ukraine.
7. Mansurov, R. E. (2006). «On the economic essence of the concepts of “enterprise competitiveness” and “management of enterprise competitiveness”», *Marketing v Rossii i za rubezhom*, Vol. 2 (52), pp. 91-94.
8. Savel'eva, N. A. (2009). *Upravlenie konkurentosposobnost'ju firmy*. [Competitiveness Management: A Textbook]. Feniks, Rostov n/D. Russia.
9. Drahan, O. I. (2006). *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpry'emstv (teorety'chni aspekty')*. [Enterprise competitiveness management (theoretical aspects): monograph]. DAKKКиМ. Kyiv. Ukraine.
10. Fatkhutdinov, R. A. (2005). *Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii: uchebnik*. [Organization competitiveness management]. 2nd ed: Eksmo. Moscow. Russia.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2019 р.