

**Євген Іванович МАСЛЕННИКОВ**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та інновацій,  
Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова  
ORCID: 0000-0001-6400-7840

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Масленніков, Є. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління / Євген Іванович Масленніков // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 307 – 313. – ISSN 2415-8453.

### **Анотація**

**Вступ.** Конкурентоспроможність підприємств в трансформаційних умовах виступає однією з визначальних характеристик ефективності розвитку суб'єктів національної економіки, що позитивно впливає на зростання національної економіки. До найважливіших проблем підвищення ефективності конкурентоспроможності суб'єктів господарювання відносяться питання формування системи управління, адекватних умов розвитку конкурентного середовища, що передбачає розробку раціональної внутрішньогосподарської стратегії, яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

**Метою** статті є теоретико-методологічний аналіз та вдосконалення процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління.

**Матеріали та методи.** Теоретичним підґрунтям у процесі наукового дослідження стали наукові праці відомих українських та зарубіжних науковців, законодавство України та нормативні акти. Під час дослідження були використані загальнонаукові і спеціальні методи: аналізу, діагностики, синтезу, індукції, дедуції – для вивчення економічної сутності й особливостей конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління; було використано метод узагальнення та конкретизації щодо розробки рекомендацій із вдосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління тощо.

**Результати.** У науковому дослідженні обґрунтовано необхідність удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління.

**Висновки.** За результатами дослідження доведено, що в сучасних умовах розвитку суб'єктів господарювання постало питання удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління. Обґрунтовано та сформовано теоретико-методичну підтримку системи забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, яка фокусується на цілеспрямованих процесах, регламентах, рішеннях, заходах і діях з максимальним використанням наявного виробничого й економічного потенціалу, конкурентних переваг у макроекономічному середовищі та їх нарощування на сучасних ринкових принципах і підходах, що призводять до якісно нового стану господарської діяльності підприємств.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, управління, ефективність, національна економіка.

**ENSURING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF ECONOMIC  
MANAGEMENT**

**Abstract**

**Introduction.** *The competitiveness of enterprises in the conditions of transformation is one of the defining characteristics of the national economy development efficiency, which will positively affect the growth of the national economy. Among the most important problems of improving the competitiveness of economic entities there are the formation of a management system, adequate conditions for the development of a competitive environment, which involves the development of a rational internal economic strategy that will ensure the enterprise competitiveness.*

*The purpose of the article is a theoretical and methodological analysis and improvement of the processes of ensuring the enterprises competitiveness in the system of economic management.*

**Materials and methods.** *The theoretical basis in the process of scientific research were the scientific works of famous Ukrainian and foreign scientists, Ukrainian legislation and regulations. During the study, general scientific and special methods were used: analysis, diagnostics, synthesis, induction, deduction to study the economic essence and features of the enterprises competitiveness in the system of economic management; the method of generalization and specification was used to develop recommendations for improving the process of ensuring the enterprises competitiveness in the system of economic management, etc.*

**Results.** *The research substantiates the need to improve the process of ensuring the enterprises competitiveness in the system of economic management.*

**Conclusions.** *According to the results of the study, it is proved that in the current conditions of economic entities development there is a question of improving the process of ensuring the enterprises competitiveness in the system of economic management. Theoretical and methodological support of the system of ensuring the economic entities competitiveness, which focuses on targeted procedures, regulations, decisions, measures and actions with maximum use of existing production and economic potential, competitive advantages in the macroeconomic environment based on modern principles and approaches that lead to a qualitatively new state of economic activity of enterprises.*

**Keywords:** *competitiveness, enterprise, management, efficiency, national economy.*

**JEL classification: M15**

---

**Вступ**

Сучасна концепція забезпечення підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання вимагає виходу на нові науково-технічні рубежі та розвитку дієвих форм організації господарювання на основі реалізації чітко сформульованої бізнес-стратегії підприємств. Разом з тим, на функціонування та розвиток підприємств в умовах сьогодення впливає безліч ендогенних й екзогенних факторів. Тому нагальним виникає завдання щодо дослідження у цій сфері, і на основі отриманих результатів постає питання розробки та напрацювання пропозицій щодо удосконалення процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління.

Значний внесок у становлення і розвиток теорії конкурентоспроможності внесли зарубіжні вчені: А. Сміт, І. Ансофф, К. Бауман, С. Бір, К. Боулдінг, М. Вебер, Д. Вомак, Д. Джонс, П. Друкер, Б. Карлофф, Г. Клейнер, Д. Клиланд, У. Кінг, Ф. Котлер, Дж. Куїнн, М. Маклюєн, А. Маслоу, М. Портер, К. Прахалад, П. Сенге, Ф. Тейлор, А. Томпсон, А. Чандлер, Д. Фрітцше, М. Хаммер, та ін.

---

Різним аспектам забезпечення конкурентоспроможності й управління процесами її досягнення присвятили українські науковці: О. Амоша, М. Барна, В. Геєць, В. Гриньова, В. Дергачов, О. Коваленко, Е. Кузнецов, О. Кузьмін, Я. Котляревський, І. Ломачинська, А. Мазаракі, Є. Масленников, Б. Мізюк, Ю. Мельник, Ю. Сафонов, О. Станіславик та ін.

Але незважаючи на колосальну теоретичну та методологічну базу наукових результатів дослідження з питання конкурентоспроможності підприємств, ще й досі залишається безліч питань, особливо в умовах сучасних викликів, які пов'язані з розповсюдженням пандемії COVID-19.

### **Мета дослідження**

Метою дослідження є формування та всебічне обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка науково-практичних обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Конкуренція – це багатоаспектне суперництво господарюючих суб'єктів національної економіки у макроекономічному просторі. В трансформаційних умовах конкуренція є головним регулюючим, стимулюючим та корегуючим механізмом у ринковому середовищі й характеризується з позиції багатогранного явища, яке потребує постійного дослідження.

У національному просторі конкуренція виконує функції регулювання, стратегічного розвитку, мотивації, розподілу, контролю та підтримки загальної економічної безпеки суб'єктів господарювання. Конкуренція між суб'єктами господарювання реалізує принцип координації у національному макроекономічному середовищі, який враховує структурно-функціональний аспект.

Теоретичні аспекти про конкуренцію та конкурентоспроможність як рушійну силу розвитку суб'єкта господарювання започаткували:

- А. Сміт – обґрунтував теоретичну характеристику конкуренції та конкурентоспроможності;
- Д. Рікардо – побудував модель досконалої конкуренції;
- К. Маркс – доповнив модель досконалої конкуренції з позиції закону вартості;
- Б. Олін, Дж. Міль та Е. Хокшер – продовжили дослідження досконалої конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів економіки;
- Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші – дослідили монополістичну конкуренцію;
- А. Курно – обґрунтував теоретичну складову олігополії;
- П. Сраффа, А. Лернер, Ф. Хайек та інші – обґрунтували теоретичну складову монополії.

О. В. Станіславик зазначала, що «конкуренція має два орієнтири: ціновий та неціновий. Ціновий орієнтир спрямований на реалізацію результатів операційної діяльності суб'єктів господарювання за цінами нижчими, ніж у конкурентів. Як правило, зниження ціни відбувається за рахунок зниження витрат операційної діяльності або за рахунок зменшення її рентабельності, що можуть дозволити собі лише фінансово-стійкі суб'єкти та у яких конкурентна стратегія має агресивні ознаки. Нецінова конкуренція заснована на якісних ознаках, які досягаються завдяки технічній перевазі в операційній діяльності суб'єктів господарювання» [1].

В умовах сьогодення, конкуренція – це непередбачувана боротьба за лідерство у відповідному сегменті макроекономічного середовища, а також випередження суперників за якісною ознакою, яка формується в умовах створення нових позицій.

Конкуренція між суб'єктами повинна враховувати:

- наявність значної кількості суб'єктів у ринковому середовищі;
- відсутність обмежень для суб'єктів у ринковому середовищі на ринку.

Необхідно пам'ятати, що негативно впливає на конкуренцію процес концентрації операційної діяльності, що призводить до утворення суб'єктів господарювання, які уособлюються з позиції аспектів монополістичної конкуренції.

Зазначимо, що М. Портер визначив, що конкуренція – це динамічний процес, який розвивається, або це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові елементи або сегменти [2].

Крім того, ринкова конкуренції в умовах глобалізації породжує тенденцію до концентрації операційної діяльності у промисловому комплексі з подальшою спеціалізацією господарських функцій. Тому ринкове середовище та конкуренція, які розвиваються з дотриманням об'єктивних закономірностей, сприяють створенню у господарському середовищі передумов, які забезпечать стратегічний розвиток підприємств та національної економіки.

Важливою особливістю функціонування та стратегічного розвитку суб'єктів господарювання є безперервний інвестиційно-інноваційний процес, який забезпечить конкурентоспроможність підприємств у макроекономічному середовищі.

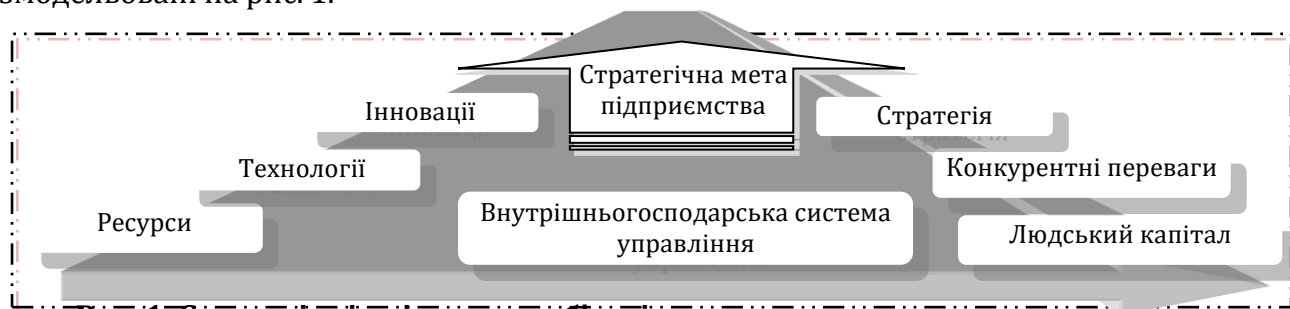
У більшості суб'єктів господарювання спостерігається наступне:

- високий рівень конкуренції на різнорівневих ринках;
- значний вплив пандемії COVID-19 на господарські процеси;
- зниження результатів операційної діяльності підприємств під впливом нестабільності у національній економіці;
- конкуренція достатньо сильно впливає на ціноутворення, доходи та витрати операційної діяльності суб'єктів господарювання;
- посилення глобальної конкуренції;
- посилення конкуренції породжує низку інтеграційних процесів на мікрорівні;
- високий рівень зношеності необоротних активів;
- ускладнення інвестиційно-інноваційного процесу.

Необхідно пам'ятати, що конкуренція між суб'єктами господарювання виконує роль регулятора темпів і обсягів результатів основної діяльності суб'єктів, спонукаючи їх запроваджувати інновації, збільшувати продуктивність праці тощо.

Погодимося, що конкуренція сприяє витісненню з господарської системи неефективних суб'єктів, раціональному використанню необоротних та оборотних активів, людського капіталу, запобігає диктату монополістів на споживчому ринку [1].

Стратегічні орієнтири суб'єктів господарювання у конкурентному середовищі змодельовані на рис. 1.



**Рис. 1. Стратегічні орієнтири суб'єктів господарювання у конкурентному середовищі**

Слід зазначити, що значна кількість науковців обґрунтували шляхи підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та дослідили фактори, які визначають активність конкурентного середовища. Професор Майкл Портер, американський науковець, виділив п'ять основних видів або факторів конкуренції:

- загроза з боку нових конкурентів в галузі;
- конкуренція між суб'єктами галузі;
- конкурентний тиск постачальників, викликаний необхідністю взаємодії з ними та зобов'язаннями перед ними;

- конкуренція з боку виробників продукції-замінників з інших галузей;
- конкурентний тиск споживачів, викликаний необхідністю взаємодії з ними і зобов'язаннями перед ними [2].

П'ятифакторна модель конкуренції Портера – це надійний інструмент дослідження конкурентних сил та їх інтенсивності у відповідному конкурентному середовищі (рис. 2).

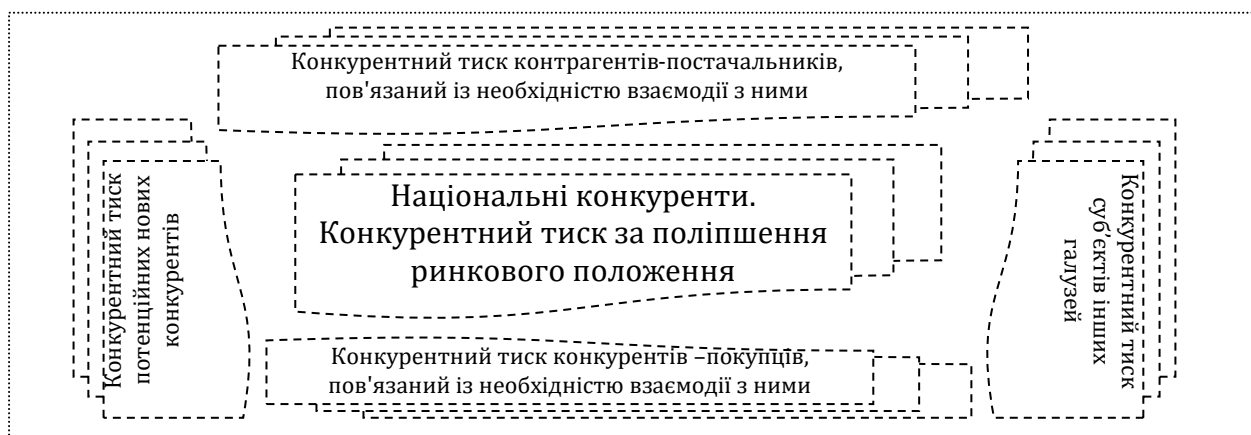


Рис. 2 П'ятифакторна модель конкуренції Портера [2]

П'ятифакторна модель Портера відома з сімдесятих років, але й на сьогодні залишається актуальною для дослідження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У сучасних трансформаційних умовах конкурентна ситуація у суб'єктів господарювання завжди динамічно розвивається, але постійно існує рушійна сила конкуренції. Виокремлення слабких і сильних сторін конкурентів у ринковому середовищі дозволяє сформуванню стратегію конкурентної боротьби підприємства, а п'ять сил Портера дозволяють визначити умови, за якими вони функціонують, сучасний стан кожної сили та їх спільний вплив на конкурентну боротьбу на мікрорівні.

У сучасному макроекономічному середовищі конкурентоспроможність залежить від синергетичного ефекту, який забезпечує широкий спектр господарських, технологічних, технічних, фінансово-економічних, комерційних, операційних, адміністративних і культурних можливостей і сучасних компетенцій управлінського персоналу суб'єкта господарювання.

Осмилення складних і суперечливих змін у реальній конкурентоспроможності підприємств призводить до необхідності всебічного аналізу закономірностей поведінки у конкурентному середовищі та розвитку природних і соціальних утворень, які впливають на конкуренцію. Основою такого аналізу виступає найважливіша характеристика конкурентоспроможності, яка проявляється у всіх її сферах і на всіх рівнях, – системність. Системний підхід передбачає врахування впливу на конкурентоспроможність промислового комплексу всіх факторів, які мають вплив на внутрішньогалузеву господарську діяльність та акцентує увагу на взаємозв'язках між її елементами. Система – це певна цілісність, яка складається з взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів, кожен з яких робить свій внесок у характеристику цілого, а будь-яке порушення частини системи призводить до негативних явищ у функціонуванні об'єкта [2].

Системними перевагами конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління є:

- забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств;
- підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення операційної діяльності підприємства;
- удосконалення якісних і операційних результатів діяльності підприємства;
- розвиток диверсифікації операційної діяльності підприємства;
- удосконалення структури управління конкурентними перевагами підприємства з урахуванням галузевих особливостей.

Зазначимо, що динамічні здібності у формуванні конкурентних переваг візуалізують чинник створення майбутніх ключових компетенцій, які пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства.

Використовуючи системний підхід і результати системного дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства у системі економічного управління, удосконалена розроблена модель О. Станіславів, у якій візуалізовано функціонування конкурентоспроможності у відповідному сегменті національної економіки.

Погодимось, що сегментне структурування конкурентоспроможності підприємства повинно враховувати ознаки стратегічного та операційного управління:

- стратегічні ознаки, визначають межі конкурентного потенціалу промисловості країни в цілому на внутрішньому і зовнішньому ринку;
- операційні ознаки, визначають конкурентні переваги, які реалізуються на рівні галузей, комплексів, кластерів і відповідних суб'єктів господарювання [2].

Модель функціонування конкурентоспроможності на підприємстві візуалізована на рис. 3.

Система управління цілеспрямованим зростанням конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління повинна бути орієнтована на:

- дослідження стану конкуренції у відповідному просторі;
- обґрунтовану оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- діагностику цільового впливу неекономічних чинників на конкурентоспроможність підприємства;
- прогнозування зростання конкурентного потенціалу підприємства;
- зниження операційних витрат у сегменті конкуренції суб'єкта господарювання;
- здійснення перманентно-орієнтованої політики економії або продуктивного використання всіх видів наявних ресурсів, які використовуються на підприємстві;
- дослідження домінуючих факторів у ринковому середовищі;
- створення інтегрованих ланцюжків цінностей на підприємстві;
- адекватну культуру, цілеспрямовані моделі та механізми взаємодії зі стейкхолдерами, які впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання;
- пошук стратегічних конкурентних переваг підприємства.



**Рис. 3. Модель функціонування конкурентоспроможності на підприємстві**

Запропонована модель функціонування конкурентоспроможності на підприємстві формує мультикомпонентну систему цілеспрямованої взаємодії між елементами, які впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, у сучасних умовах розвитку суб'єктів господарювання постало питання удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління. Запропонована теоретико-методична підтримка системи забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання фокусується на цілеспрямованих процедурах, регламентах, рішеннях, заходах і діях з максимальним використанням наявного виробничого й економічного потенціалу, конкурентних переваг у макроекономічному середовищі та їх нарощування на сучасних ринкових принципах і підходах, що призводять до якісно нового стану господарської діяльності

---

підприємств. Створення гармонійних умов формування та становлення конкурентного середовища у макроекономічному середовищі країни, забезпечення і розвиток конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління гарантує створення умов розвитку суб'єктів господарювання та зростання національної економіки.

### **Список літератури**

1. Станіславик О. В. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу національної економіки: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 376 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд.; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
3. Оболенцева Л.В. Конкурентоспроможність промисловості як напрям економічної політики. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 48-52.
4. Пушкарчук І.М. Механізми підвищення конкурентоспроможності промисловості як основа фінансової стабілізації регіональної економіки. Ефективна економіка. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_40)
5. Ромусік Я.В. Конкурентоспроможність промисловості України: стан та засоби підвищення. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 53-60.
6. Павлов К.В. Оцінка конкурентоспроможності регіональних ринків житлової нерухомості України: монографія. Луцьк: ПрАТ «Волинська обласна друкарня», 2018. 482 с.
7. Ілляшенко С. М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 143-150.
8. Гончаренко Н. В. Кластеризація як інструмент підвищення конкурентоспроможності органічного рослинництва в умовах міжнародної конкуренції. *Держава та регіони*. 2018. С. 106 – 112.

### **References**

1. Stanislavyk, O. V. (2020). *Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennia konkurentospromozhnosti promyslovoho kompleksu natsional'noi ekonomiky*. [Theoretical and methodological principles of ensuring the competitiveness of the industrial complex of the national economy]. OLDI-PLYuS. Kherson. Ukraine.
2. Porter, M. (2007). *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov*. [Competitive strategy. Methods of analysis of industries and competitors]. 3<sup>rd</sup> ed.; Translated from English. Al'pina Biznes Buks. Moscow. Russia.
3. Obolentseva, L. V. (2017). «Competitiveness of industry as a direction of economic policy». *Sotsial'na ekonomika*. № 2, pp. 48-52.
4. Pushkarchuk, I.M. (2016). *Mekhanizmy pidvyschennia konkurentospromozhnosti promyslovosti iak osnova finansovoi stabilizatsii rehional'noi ekonomiky*. [Mechanisms for increasing the competitiveness of industry as a basis for financial stabilization of the regional economy]. *Efektyvna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal). № 3. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_40)
5. Romusik, Ya.V. (2010). «Competitiveness of Ukrainian industry: state and means of improvement». *Ekonomika promyslovosti*. № 4, pp. 53-60.
6. Pavlov, K.V. (2018). *Otsinka konkurentospromozhnosti rehional'nykh rynkiv zhytlovoi nerukhomosti Ukrainy*. [Estimation of competitiveness of regional markets of residential real estate of Ukraine]. PrAT «Volyns'ka oblasna drukarnia». Lutsk. Ukraine.
7. Illiashenko, S. M. (2012). «Environmental friendliness as a factor of product competitiveness». *Aktualni problemy ekonomiky*. no. 9 (135). pp. 143-150.
8. Honcharenko N. V. (2018). «Clustering as a tool to increase the competitiveness of organic crop production in international competition». *Derzhava ta rehiony*. pp. 106 – 112.

**Стаття надійшла до редакції 09.10.2020 р.**