

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4>

УДК 339.137.2

Мохненко А.С.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>
E-mail: mohnenko@ksu.ks.ua*

Антонов Р.А.

*аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5668-8954>
E-mail: roman.andriiovych.antonov@ksu.ks.ua*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В статті проведено дослідження особливостей побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Систематизовано основні складові організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано інструменти та методи для проведення аналізу конкурентного середовища, основною метою яких є розробка стратегії, яка дозволить підприємству досягти конкурентної переваги. Обґрунтовано основні кроки стратегічного планування, як важливого етапу управління підприємством. Розроблено основні елементи маркетингової стратегії. Визначено основні аспекти інновацій і досліджень на підприємстві. Обґрунтовано головні принципи управління якістю. Визначено ключові аспекти управління персоналом. Запропоновано алгоритм взаємодії зі зацікавленими сторонами.

Ключові слова: аналіз, управління, підприємство, конкурентоспроможність, організаційно-економічний механізм.

Mokhnenko Andrii, Antonov Roman. ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

The article examines the peculiarities of building a mechanism for managing the competitiveness of an enterprise in conditions of instability. The main components of the organizational and economic mechanism of managing the competitiveness of the enterprise are systematized. Tools and methods for analyzing the competitive environment are proposed, the main purpose of which is to develop a strategy that will allow the enterprise to achieve a competitive advantage. The main steps of strategic planning are substantiated as an important stage of enterprise management, as it allows to ensure the efficiency of all activities. The main elements of a marketing strategy have been developed, which involves defining the target audience, developing a product or service, setting optimal prices, choosing effective sales channels, and developing marketing communications. The main aspects of enterprise innovation and research are identified, which help enterprises create new ideas, products, services or processes that lead to improved quality, efficiency and effectiveness of their operations. Innovation and research allow enterprises to adapt to changing market conditions, maintain competitive advantages, expand market opportunities and ensure sustainable growth. The main principles of quality management are substantiated, the purpose of which is to satisfy the needs and expectations of consumers and ensure the continuous improvement of the product or service. It is substantiated that the successful implementation of the quality management system helps the enterprise to achieve competitive advantages and satisfy the needs of customers. The key aspects of personnel management are identified, the purpose of which is to ensure the efficiency and effectiveness of employees, increase their productivity, job satisfaction and develop their potential. It has been proven that effective personnel management helps to create a favorable working climate, increase employee engagement, reduce staff turnover, increase productivity, and contributes to the achievement of the company's strategic goals. An algorithm of interaction with interested parties (stakeholders) is proposed as an important aspect of successful enterprise management.

Keywords: analysis, management, enterprise, competitiveness, organizational and economic mechanism.

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах, проблема підвищення конкурентоспроможності, актуальна для підприємств всіх галузей економіки. Сьогодні для досягнення ефективних результатів діяльності, підприємства повинні адаптуватися до умов, які постійно

змінюються, тому потребують розробки нових концепцій розвитку підприємства та підвищенню конкурентоспроможності. При розробці цих концепцій виникає необхідність вивчення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе комплекс заходів і інструментів, спрямованих на підтримку і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Цей механізм забезпечує ефективне функціонування підприємства, його здатність до успішної конкуренції з іншими гравцями на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних питань управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, здійснювали як закордонні, так і вітчизняні вчені, такі як Портер М., Кобиляцький Л., Грецак М., Коцюба О., Кузьмін О., Долішній М., Булеєв І., Шинкаренко В., Перезовова І. та інші. Однак, незважаючи на існуючу теоретичну базу, сьогодні не має єдиного ефективного механізму щодо управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах нестабільності, що потребує подальших ґрунтовних наукових досліджень.

Мета статті. Основною науковою метою статті є побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства може включати наступні складові:

1. *Аналіз конкурентного середовища:* Проведення досліджень і аналізу ринку для визначення потенційних конкурентів, їхніх переваг і слабкостей.

2. *Стратегічне планування:* Розробка стратегії, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. *Маркетингова стратегія:* Розробка і реалізація маркетингових заходів для забезпечення конкурентних переваг.

4. *Інновації і дослідження:* Стимулювання і підтримка інноваційних процесів, впровадження нових технологій і методів роботи.

5. *Управління якістю:* Використання систем управління якістю для забезпечення високої якості продукції і послуг.

6. *Управління персоналом:* Розвиток і підтримка високопрофесійного персоналу.

7. *Фінансове управління:* Ефективне управління фінансовими ресурсами, включаючи планування бюджету, контроль витрат, управління оборотним капіталом і залучення інвестицій.

8. *Взаємодія зі зацікавленими сторонами:* Встановлення та підтримка партнер-

ських відносин з клієнтами, постачальниками, державними органами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Ці складові організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства взаємодіють між собою і створюють систему, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності і успішному функціонуванню підприємства на ринку.

Розглянемо окремо кожен складову організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

I. *Аналіз конкурентного середовища* є ключовим етапом в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Основною метою аналізу конкурентного середовища є розробка стратегії, яка дозволить підприємству досягти конкурентної переваги.

Для проведення аналізу конкурентного середовища зазвичай використовують такі інструменти та методи:

1. *Аналіз ринку:* Включає дослідження ринкових об'ємів, динаміки змін ринку, потенційних сегментів ринку, розподілу ринку між конкурентами.

2. *Аналіз конкурентів:* Порівняння ключових конкурентів за різними параметрами.

3. *SWOT-аналіз:* Визначення сильних і слабких можливостей і загроз підприємства та його конкурентів.

4. *Аналіз конкурентної позиції:* Визначення, яка конкурентна позиція у підприємства на ринку.

5. *Портфельний аналіз:* Використання аналітичних інструментів, для визначення потенційних стратегічних напрямків розвитку.

6. *Аналіз потреб та поведінки споживачів:* Вивчення та розуміння потреб цільової аудиторії, їхніх переваг та вподобань.

7. *Аналіз технологічних тенденцій:* Визначення нових технологій і інновацій, які можуть змінити динаміку конкурентного середовища.

8. *Аналіз законодавчого середовища:* Врахування законодавчих обмежень і регулювань.

Після проведення аналізу конкурентного середовища, підприємство може використати отримані дані для розробки стратегії, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності і успішного позиціонування на ринку.

II. *Стратегічне планування* – це процес визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку підприємства, а також розробка і реалізація стратегій і тактик, які допоможуть досягти цих цілей.

Основні кроки стратегічного планування включають:

1. **Визначення місії і візії підприємства:** Місія – це основна суть діяльності підприємства, його ціль і функція у суспільстві. Візія – це бажаний стан або статус, до якого підприємство прагне у майбутньому.

2. **Аналіз SWOT:** Визначення сильних і слабких сторін підприємства (внутрішні фактори) та можливостей і загроз зовнішнього середовища.

3. **Визначення стратегічних цілей:** Формулювання конкретних і досяжних цілей, які відповідають місії і візії підприємства.

4. **Вибір стратегій:** Розробка альтернативних стратегій розвитку і вибір найбільш оптимальних ресурсів і здатності до їх реалізації.

5. **Розробка ділових планів:** Формування ділових планів, які деталізують стратегії і визначають необхідні ресурси та засоби.

6. **Реалізація стратегій:** Впровадження стратегій і контроль за їх виконанням.

7. **Моніторинг та оцінка:** Постійне спостереження за реалізацією стратегій, аналіз досягнутих результатів і внесення необхідних коректив.

Стратегічне планування є динамічним процесом і вимагає постійного оновлення, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх обставин підприємства.

III. **Маркетингова стратегія** – це довгостроковий план, що визначає способи досягнення маркетингових цілей підприємства та сприяє його успішному позиціонуванню на ринку. Маркетингова стратегія передбачає визначення цільової аудиторії, розробку продукту чи послуги, встановлення оптимальних цін, вибір ефективних каналів збуту.

Основні елементи маркетингової стратегії включають:

1. **Цільова аудиторія:** Визначення групи споживачів, які складають основну масу потенційних покупців продукту або послуги підприємства.

2. **Унікальна запропонована цінність:** Визначення ключових переваг продукту або послуги підприємства, які відрізняють його від конкурентів.

3. **Сегментація ринку:** Розділення ринку на підгрупи (сегменти) з однаковими потребами та властивостями.

4. **Позиціонування:** Визначення способу, яким підприємство хоче бути сприйнятим споживачами у порівнянні з конкурентами.

5. **Маркетингові комунікації:** Розробка стратегії просування продукту або послуги, включаючи рекламу, та інші засоби комунікації.

6. **Канали збуту:** Вибір оптимальних каналів продажу і розповсюдження продукту або послуги.

7. **Ціноутворення:** Встановлення оптимальних цін на продукт або послугу, враховуючи конкурентний тиск, витрати, цільову аудиторію.

Маркетингова стратегія повинна бути гнучкою, оскільки ринкові умови постійно змінюються. Важливо використовувати маркетингові дослідження та аналіз результатів, щоб адаптувати стратегію до нових вимог ринку і забезпечити успішний розвиток підприємства.

IV. **Інновації і дослідження** є важливими компонентами успішного розвитку підприємств і забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Ці процеси допомагають підприємствам створювати нові ідеї, продукти, послуги або процеси, що ведуть до покращення якості, ефективності та ефективності їхньої діяльності.

Основні аспекти інновацій і досліджень на підприємстві включають:

1. **Нововведення продуктів або послуг:** Розробка та впровадження нових продуктів або послуг, що задовольняють потреби споживачів.

2. **Процесні інновації:** Впровадження нових процесів або технологій для покращення продуктивності та ефективності виробництва.

3. **Дослідження і розвиток:** Інвестування у дослідження і розвиток нових технологій, ідей, методів.

4. **Креативність та ідеї:** Сприяння створенню інноваційної культури, в якій працівники сприяють знаходженню нових ідей та рішень.

5. **Співпраця і партнерство:** Встановлення партнерських зв'язків з університетами, дослідницькими інститутами, стартапами.

6. **Внутрішні ініціативи:** Залучення всіх працівників до процесів інновацій, що дозволяє залучати талановитих людей.

7. **Система управління інноваціями:** Розробка ефективної системи управління інноваціями, що сприяє впровадженню інноваційних проектів.

Інновації і дослідження дозволяють підприємствам пристосовуватися до змінних ринкових умов, зберігати конкурентні переваги, розширювати ринкові можливості та забезпечувати стаке зростання.

V. **Управління якістю** – це систематичний підхід до забезпечення високої якості продукції чи послуг, що надає підприємство.

Головні принципи управління якістю включають:

1. Клієнтська орієнтованість: Зосередження на потребах і вимогах клієнтів і споживачів, забезпечення високої якості продукції або послуг.

2. Лідерство: Прийняття лідерської позиції з боку керівництва підприємства, стимулювання та підтримка всіх працівників.

3. Участь працівників: Залучення всіх працівників до процесу управління якістю, впровадження системи постійного покращення якості.

4. Процесний підхід: Підхід до управління, заснований на розумінні та оптимізації процесів, що відбуваються на підприємстві, для досягнення бажаних результатів.

5. Постійне покращення: Принцип систематичного вдосконалення якості продукції або послуг, процесів та систем на підприємстві.

6. Фактичний підхід до прийняття рішень: Використання об'єктивних даних та фактів для прийняття рішень, що стосуються якості.

7. Взаємовигідні відносини з постачальниками: Співпраця з постачальниками з метою забезпечення високої якості вхідних матеріалів та послуг.

За допомогою управління якістю підприємства можуть забезпечити сталу якість своїх продуктів та послуг, знизити кількість дефектів, оптимізувати процеси виробництва та забезпечити високу репутацію на ринку. Успішне впровадження системи управління якістю допомагає підприємству досягати конкурентних переваг і задовольняти потреби клієнтів.

VI. *Управління персоналом* – це процес планування, організації, керування та контролю за діяльністю робітників та співробітників на підприємстві або в організації. Головною метою управління персоналом є забезпечення ефективності та результативності працівників, збільшення їхньої продуктивності, задоволеності роботою та розвитку їхнього потенціалу.

Ключові аспекти управління персоналом включають:

1. Рекрутинг і підбір: Проведення процесу залучення нових працівників на роботу, вибір кандидатів, які відповідають вимогам вакансій та культурі організації.

2. Навчання і розвиток: Забезпечення можливостей для навчання, тренінгів та професійного розвитку працівників для поліпшення їхніх навичок, знань і вмій.

3. Оцінка продуктивності: Проведення оцінки працівників, їхніх досягнень і про-

дуктивності з метою визначення результативності та виявлення можливостей для покращення.

4. Мотивація: Застосування різноманітних інструментів та стимулів для мотивації працівників до досягнення поставлених цілей і підвищення продуктивності.

5. Здоров'я і безпека: Забезпечення безпечних умов праці та дотримання норм і стандартів безпеки на робочому місці.

6. Кадровий облік: Проведення ефективного ведення документації про працівників, утримання бази даних, договорів і звітів.

7. Кар'єрний розвиток: Надання працівникам можливостей для росту і розвитку кар'єри в організації.

Управління персоналом є важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Ефективне управління персоналом допомагає створити сприятливий робочий клімат, збільшити залученість працівників, знизити текучість кадрів, підвищити продуктивність та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

VII. *Фінансове управління* – це процес планування, контролю та прийняття рішень з метою ефективного використання фінансових ресурсів підприємства або організації. Головна мета фінансового управління – забезпечення фінансової стабільності, рентабельності та зростання підприємства.

Основні аспекти фінансового управління включають:

1. Бюджетування: Створення бюджету, який відображає плановані доходи і витрати на певний період, і служить основою для контролю і оцінки фінансової діяльності.

2. Управління обіговими активами: Оптимізація оборотних активів, таких як запаси, дебіторська заборгованість, для забезпечення ефективного управління обіговим капіталом.

3. Фінансовий аналіз: Вивчення фінансової статистики та звітності для оцінки фінансового стану підприємства, виявлення проблем та визначення ефективних стратегій.

4. Управління капіталом: Ефективне розподілення та використання довгострокових фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

5. Фінансова звітність: Підготовка та представлення фінансової звітності для стейкхолдерів, включаючи звіти про прибутки та збитки, баланс та звіти про готівкові потоки.

6. **Управління ризиками:** Виявлення, оцінка та керування фінансовими ризиками, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

7. **Управління операційними витратами:** Зниження витрат на операції та збільшення ефективності використання ресурсів.

8. **Реалізація фінансових проектів:** Аналіз і оцінка фінансової доцільності проектів, прийняття рішень про їх впровадження та контроль за їх реалізацією.

Фінансове управління є критичним аспектом управління підприємством, оскільки впливає на всі аспекти діяльності. Грамотне фінансове управління дозволяє забезпечити стійкість та стабільність фінансових показників, знизити ризики і підвищити конкурентоспроможність організації.

VIII. **Взаємодія зі зацікавленими сторонами** (стейкхолдерами) є важливим аспектом успішного управління підприємством чи організацією. Стейкхолдери – це всі групи людей, організацій або особи, які мають інтерес у діяльності підприємства і можуть впливати на його успішність або бути впливаними ним.

До основних стейкхолдерів можуть відноситися:

1. **Клієнти:** Люди або організації, які використовують продукти чи послуги підприємства.

2. **Працівники:** Робітники та співробітники, які працюють на підприємстві.

3. **Постачальники:** Компанії або особи, що забезпечують підприємство необхідними ресурсами та матеріалами.

4. **Інвестори:** Люди або організації, які інвестують свої кошти у підприємство з метою отримання прибутку.

5. **Акціонери:** Власники акцій компанії, які мають право на отримання частки прибутку та участь у керівництві компанії.

6. **Громадські організації та громадська думка:** Групи інтересів та організації, які стежать за діяльністю підприємства, оцінюють його вплив на соціум та навколишнє середовище.

7. **Урядові органи та регулятори:** Органи державної влади, які встановлюють правила та регуляторні вимоги для діяльності підприємства.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами допомагає підприємству забезпечити стале зростання та розвиток, підтримувати добрі стосунки з клієнтами, створювати позитивний імідж, привертати нових інвесторів і партнерів, а також відповідати на суспільні очікування.

Висновки. Провівши аналіз складових організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, можливо зробити висновок, що запропонований в організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою систему взаємодії організаційних, економічних, технологічних та екологічних методів та важелів управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ, 2001. 390 с.
2. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. Київ, 2003. 304 с.
3. Мохненко А.С. Маркетинг як інструмент ефективного функціонування логістичної системи підприємства. Львів, 2023. С. 136–160.
4. Грецак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства. Київ, 2001. 228 с.
5. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики. Харків, 2006. 248 с.
6. Mokhnenko A. (eds.) Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9. No. 4. P. 548–564.

REFERENCES:

1. Porter M. (2001) *Stratehiya konkurentsii: metodyka analizu haluzey i diyal'nosti konkurentiv*. Kyiv, 390 p.
2. Kobylatsky L. S. (2003) *Upravlinnya konkurentospro-mozhnisty*. Kyiv, 304 p.
3. Mokhnenko A. S. (2023) *Marketynh yak instrument efektyvnoho funktsionuvannya lohistychnoyi systemy pidpryyemstva*. Lviv, pp. 136–160.
4. Hreshchak M. H. (2001) *Vnutrishniy ekonomichnyy mekhanizm pidpryyemstva*. Kyiv, 228 p.
5. Kuzmin O. Ye. (2006) *Konkurentospromozhnist': problemy nauky i praktyky*. Kharkiv, 248 p.
6. Mokhnenko A. (eds.) (2021) *Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship*. *Universal Journal of Accounting and Finance*, vol. 9, no. 4, pp. 548–564.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2023.
The article was received 25 August 2023.