

ГЛАВА 4.⁴**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА***FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING
THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE***DOI: 10.30888/2663-5569.2022-21-02-006**

Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства за останні роки є однією із найважливіших категорій сучасної глобалізаційної економіки та має великий спектр представлення та розглядається із точки зору таких об'єктів: технічного, біологічного, соціально-економічного. Найпоширеніші градації конкурентоспроможності такі: конкурентоспроможність товару (продукції), конкурентоспроможність товаровиробника (підприємства), галузева конкурентоспроможність, конкурентоспроможність національної економіки (країни). Поняття, хоч і різняться кожен своєю окремою системою деталізації, але при загальному розгляді виявляються взаємопов'язаними і тому є взаємозалежними.

Узагальнюючими для цих визначених категорій являється те, що вони відображають здатність підприємства ефективно здійснювати функції в умовах постійно змінного конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність – це одна з основних категорій, яка широко використовується в теорії та практиці економічних наук, вона являється багатограним поняттям, та перекладається з латинської мови як боротьба, суперництво за досягнення результатів [7].

Основним розумінням сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є робота М. Портера, який представив теорію конкурентної переваги, за якою конкурентоспроможність підприємства оцінюється у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [23].

Продовжуючи думку М. Портера, Г.М. Скудар, стверджує, що конкурентоспроможність – це економічна категорія яка є багатогранною, що

⁴Автори: Недільська Світлана Анатоліївна



розглядається на рівні товару, виробника, галузі, країни. Він підтвердив, що конкурентоспроможність визначається економічними, соціальними та політичними факторами країни або статусом виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. [15].

Професор В. Андріанов каже, що конкурентоспроможність країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та галузі. Взагалі кажучи, це можна визначити як здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають міжнародним вимогам у вільній торгівлі [4].

Звичайно можна відмітити, що існує можливість представити такі три рівні, на яких відбувається формування організаційно-економічного механізму забезпечення управління конкурентоспроможністю: на мікрорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю товарів і підприємств; на мезорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю кластерів, галузей; на макрорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю регіонів, територій, країн.

У більшості з цих підходів механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства розглядається як здатність ефективно використовувати внутрішні можливості підприємства у власній діяльності для збереження свого існування та створення нових конкурентних переваг, тим самим успішно конкуруючи на ринку товарів та послуг.

Підприємство являється виробничо-економічною системою, і рівень його конкурентоспроможності та динаміка залежать від організаційно-економічних механізмів. Це головним чином безумовно є можливість самоорганізуватися та адаптуватися до існуючої ринкової реальності внутрішніх процесів підприємства, впливати на зовнішнє середовище та сформуванню для себе найбільш прийнятні умови ведення бізнесу з урахуванням її ресурсних можливостей, цілей та завдань.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися за допомогою високих показників ефективності виробництва завдяки новітнім технологіям, високоосвіченому персоналу та здатності



вигравати та тримати власну ринкову нішу протягом тривалого часу.

На сьогоднішній день у глобальному економічному середовищі стало помітно посилення конкуренції, у результаті керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку все нових інструментів і методів забезпечення конкурентоспроможністю підприємств і важелів її підвищення.

Проте в економічній діяльності існують основні етапи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, які представлені у таблиці 1. Використовуючи дані етапи проведення оцінки можна проаналізувати та виявити основні проблеми і недоліки підприємства.

Таблиця 1. – Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	Характеристика
Перший етап	Аналіз чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства; аналіз зовнішнього (ринкового) середовища; аналіз внутрішнього середовища підприємства
Другий етап	Визначення та аналіз характеристик галузі; вибір методів оцінки конкурентоспроможності
Третій етап	Визначення та пошук необхідної інформації
Четвертий етап	Розгляд додаткових параметрів для оцінки за необхідності
П'ятий етап	Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Шостий етап	Контроль виконання поставлених завдань; розробка стратегій розвитку підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [9]

Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможністю підприємства безумовно відбувається за такими принципами: застосування інструментів нової інноваційної економіки (аналіз механізмів дії економічних законів і законів підприємства, дотримання вимог наукових підходів та принципів, застосування новітніх методів і моделей); орієнтація на конкретні ринки і потреби споживачів; застосування інтегрованої



системи МЕТУК (методика + економіка + техніка + управління + конкурентоспроможність); орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю; економічні та управлінські фактори не повинні входити в формулу оцінки конкурентоспроможності, так як вони є або наслідком, або умовою забезпечення конкурентоспроможності; конструкція формул (моделей) для оцінки конкурентоспроможності повинна враховувати вагомість чинників (показників, аргументів), що входять до них; включаються в формулу фактори переважно повинні бути питомими і відносними; методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, товарів, організації, галузі, регіону, країни.

Здійснений аналіз, дає змогу дійти висновку, що для кожної групи суб'єктів і об'єктів ринку будуть свої фактори конкурентоспроможності та механізми її забезпечення, а також свої методи стратегічної, тактичної або оперативної (ринкової) конкуренції.

Тоді як конкурентоспроможність синтезує в собі всі головні зовнішні та внутрішні параметри об'єкта ринку, то для забезпечення конкурентоспроможності об'єкта (суб'єкта) необхідно застосовувати всі індивідуальні для даної групи об'єктів (суб'єктів) методи.

Методи управління конкурентоспроможністю і конкуренцією повинні бути диференційовані за об'єктами з урахуванням видів конкурентоспроможності та конкуренції в часі і просторі, ієрархії суб'єктів і об'єктів, функцій управління, видів конкурентної переваги, які ми здебільшого прагнемо реалізувати на ринку подібну диференціацію.

Висока стратегічна і тактична конкурентоспроможність об'єкта (наприклад, товару) зовсім не гарантує досягнення її оперативної (ринкової) конкурентоспроможності. Можна мати прекрасний конкурентоспроможний товар, проте, якщо в даний момент організаційно-технічний рівень торгового центру, якість сервісу споживачів не відповідають вимогам конкурентоспроможності, продавці не володіють необхідними знаннями в галузі права, маркетингу, психології, якості товарів і сервісу, організації



торгівлі, то товар не буде проданий. Конкурентоспроможність не буде реалізована, виробник не отримає дохід.

Однак механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в цілому є прийняття всіх можливих зусиль щодо реалізації конкурентних переваг, продажу конкурентоспроможного товару, досягнення інших цілей або задоволення певних потреб в конкретних умовах. Тому на ринку при наявності конкурентоспроможного товару повинна бути конкурентоспроможною ще і система сервісу споживачів (технічний рівень, професіоналізм персоналу, ефективність організації ринкових процесів і конкретні методи (технічні, економічні, організаційні, психологічні і т. д.) Оперативної конкуренції визначаються параметрами конкурентоспроможності конкретного об'єкта, його складністю, програмою випуску, умовами продажу, сервісу споживачів, використання. Для знаходження і формулювання цих методів необхідно виконувати додаткові дослідження.

Однак при забезпеченні механізму конкурентоспроможності слід враховувати ще один важливий момент: занадто багато показників може збільшити вартість самого процесу оцінки. У цьому випадку головна проблема полягає в тому, що для надання певних показників конкурентоспроможності потрібно багато інформації, більшість з яких є конфіденційною. У цьому випадку важливими стають стандарти доступності інформації щодо всіх факторів конкурентоспроможності. Система індексу оцінки конкурентоспроможності, встановлена підприємствами, повинна включати лише ті показники, які можна отримати за допомогою офіційного аналізу статистичних звітів та дослідження ринку.

Вимоги до релевантності включають забезпечення повної відповідності показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, та оцінюваних факторів конкурентоспроможності.

Баланс існуючої системи індексів оцінки конкурентоспроможності є найкращим їх поєднанням, щоб уникнути дублювання показників та усунути вплив забезпечення конкурентної переваги за одним показником, що погіршить



інші показники конкурентоспроможності.

Об'єктивність включає процес відбору показників на основі об'єктивної інформації для оцінки конкурентоспроможності підприємства, виключаючи оцінку суб'єктивних факторів найбільшою мірою. Важливо оцінити конкурентоспроможність вимог до порівняльності показників у системі оцінки. Перш за все, тут розглядається можливість розбіжностей на підприємствах у методології визначення окремих показників ефективності, щонегативно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Всі показники, включені в оцінку конкурентоспроможності підприємств, повинні бути кількісно визначені. При цьому слід зазначити, що на практиці більшість показників, рекомендованих для оцінки конкурентоспроможності, можна отримати лише в якісній формі, що вимагає використання інших інструментів для перетворення усної інформації в цифрову форму, і навіть виключає певні показники з процесу оцінювання.

Важливою особливістю конкурентоспроможності є її складність, яку необхідно враховувати при створенні системи оцінювання. Конкурентоспроможність систематизує всі аспекти підприємства, тому його оцінка спрощується для вирішення багатокритеріальної проблеми, яка характеризується певною кількістю та стандартними критеріями [16].

Переважно методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяються на три групи. Перша група методів оцінює конкурентоспроможність продукції, друга група виділяє комплексні показники конкурентоспроможності підприємства, побудовані різними способами, третя група методів не вводить вичерпних показників, але порівнює конкурентоспроможність підприємств через набір часткових показників (найпоширенішим є побудова «конкурентного профілю»).

Вважаємо, що методи першої та третьої груп оцінки конкурентоспроможності мають певні методологічні вади. Тому до недоліків першої групи методів належать методи оцінки конкурентоспроможності товару або методи оцінки конкурентоспроможності за торговою маркою. Вони засновані



на визнанні понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність товару», що виробляються та продаються на ринку. Сюди входять методи диференціації, засновані на одиничних показниках, що відображають відношення вартості будь-якого параметра товару до вартості відповідного базового товару (і навпаки); комплексні методи, в основі яких лежить використання групувальних та якісних показників якості продукції; гібридні методи, засновані на змішане використання одного показника (для найважливіших параметрів та груп) - для вторинних параметрів товару, що використовується для оцінки складних товарів з кількома показниками якості [14]. Перевагою цієї групи методів є те, що параметри товару використовуються як головний критерій конкурентоспроможності підприємства, і вони дають дуже переконливий опис мотивації ринкової діяльності підприємства (порівняно з конкурентами, покращують якісні характеристики товару).

До недоліків другої групи слід віднести обмежене розуміння взаємозв'язку між ефективністю бізнесу та якістю продукції, оскільки якщо на ринку є великий попит на дешеві та неякісні товари, це може бути основою для корпоративної ефективності та конкурентоспроможності. Але це буде короткострокова конкурентоспроможність у «слабкому» конкурентному полі. Одним з головних недоліків третьої категорії методів оцінки конкурентоспроможності є те, що в більшості випадків місцеві показники, що визначають спільну конкурентоспроможність, мають різні масштаби, що ускладнює загальний висновок про конкурентоспроможність. Зокрема, коли деякі місцеві показники високі, а інші низькі, проблема порівняння рівня конкуренції не вирішена. Такий вид оцінки є вкрай суб'єктивним, що порушує вимогу об'єктивності в конкурсному оцінюванні. Крім того, ми можемо також додати труднощі, спричинені одночасним існуванням якісних показників, і якщо суб'єктивні фактори не введені в метод оцінки, це важко порівняти.

Зазвичай як інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства беруть лінійну комбінацію деяких зведених до порівняльного,



зазвичай безрозмірного, вигляду часткових чинників, сукупність яких визначає конкурентоспроможність [11]:

$$F_i = \sum_{i=1}^n a_i Z_i + e_i \quad (1)$$

Перевага запровадження інтегрального показника конкурентоспроможності за цим методом полягає в тому, що можна враховувати порівняно мало факторів, які вносять найбільший внесок у конкурентоспроможність. З цієї причини рекомендується використовувати кореляційний аналіз та вибрати ті показники, які мають найвищу кореляцію із інтегральним показником конкурентоспроможності.

Другий спосіб отримання інтегрального показника конкурентоспроможності передбачає формування системи показників, що характеризує найважливіші аспекти діяльності підприємства, визначення його кількісної вартості та інтеграцію в єдиний комплексний показник конкурентоспроможності.

Цей метод видається більш обґрунтованим, оскільки в його основі лежить принцип системного підходу до вирішення складних і багатогранних проблем (тобто оцінки конкурентоспроможності підприємств). Це дозволяє легко і швидко порівняти велику кількість ключових особливостей конкуруючих компаній. Однак при використанні цього методу особливу увагу слід звернути на ефективність відбору показників для оцінки конкурентоспроможності та визначення методів, що включають їх в єдиний комплексний показник

При встановленні моделей інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства для формування системи оціночних індексів можна використовувати два методи.

У першому випадку розрахунок рівня конкурентоспроможності базується на порівнянні різних атрибутів подібних об'єктів з однаковою назвою. На практиці впровадження цього методу полягає у порівнянні індивідуальних факторів конкурентоспроможності аналізованої компанії. Результат на



«фізичному» рівні вказує на якість конкретної конкурентоспроможності компанії-конкурента, тоді як на «економічному» рівні він вказує на існування або відсутність у одного з них конкурентних переваг за цим чинником, та кількісну міру цієї переваги [14].

Другий варіант передбачає побудову інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств на основі економічно значущих моделей показників результативності, які є функцією факторів, пов'язаних з конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність – це складне і багатогранне явище, яке можна описати великою кількістю показників. Залежно від умов оцінки діапазон показників може коливатися від десятків до сотень. Тому достовірність результатів його оцінки значною мірою залежить від правильного формування деяких показників.

Важливим кроком у встановленні всебічного індексу конкурентоспроможності підприємства є вибір моделі для узагальнення значення індексу об'єкта дослідження, тобто перетворення його в спеціально сформований індекс, що відображає багатовимірну інформацію.

Найпоширенішим способом вирішення цієї проблеми в сучасній економічній літературі є побудова трьох основних типів моделей – адитивна, мультиплікативна та таксономічна.

Адитивна модель передбачає побудову інтегрального показника за формулою [16]

$$F_i = \sum_{j=1}^n b_j Z_j \quad (2)$$

У разі застосування мультиплікативної схеми інтегральний показник конкурентоспроможності розраховують наступним чином [13]:

$$F_i = \prod_{j=1}^n b_j Z_j \quad (3)$$

Основна проблема застосування адитивних та мультиплікативних схем отримання інтегрального показника конкурентоспроможності – це складність



визначення частки окремих показників. Навіть участь експертів не дозволяє отримати експертним шляхом загальну формулу, оскільки для конкурентоспроможності окремого підприємства внесок одного показників в інтегральну конкурентоспроможність може бути зовсім інакшим.

Отже найбільш доцільне застосування таксономічної схеми отримання інтегрального показника конкурентоспроможності. У цьому випадку його можна знайти за формулою за формулою [18]

$$F_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_j)^2} \quad (4)$$

Традиційно відносні показники визначаються шляхом нормування відхилення від максимального значення в межах загального діапазону варіацій [18]:

$$z_i^j = \frac{y_i^j - y_i^{\max}}{y_i^{\max} - y_i^{\min}} \quad (5)$$

Цієї класифікаційної схеми достатньо для введення багатовимірною умовного простору, в якому центром координат буде умовний стандарт із усіма найбільшими показниками (чи то з колекції підприємств, чи найбільшим показником від стану підприємства на етапі аналізу). Кількість осей у цій системі координат дорівнює кількості показників. Місцезнаходження кожного підприємства характеризуватиметься координатною віссю відносної оцінки деяких показників. Перевага цього методу отримання комплексних показників полягає в тому, що він може порівняно просто вирішити форму порівняння деяких показників і має можливість швидко розкласти комплексні показники на окремі блоки та визначити найбільш складні місця для забезпечення конкурентоспроможності.

Звичайно, щодо конкретного набору показників, що використовуються для формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, вони різняться залежно від характеру



конкурентоспроможності.

Отже конкурентне середовище ставить нові вимоги до розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, ефективність функціонування якого мала б забезпечуватися як під впливом вдосконалення організації виробництва, управління та праці, так і можливістю його пристосування до новітніх умов господарювання. Динамічні зміни в середовищі стимулюють компанію виробляти конкурентоспроможну продукцію для забезпечення ефективної діяльності. Механізм управління конкурентоспроможністю може вирішити проблему забезпечення конкурентоспроможності високого рівня та підвищення конкурентних переваг підприємств.

Таким чином успіх механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від його початкового стану, його функціональної і структурної організації. Механізм, який пропонується, має функціонувати як програмно-цільова структура управління, яка діє за типом управління проектом, тобто володіти повноваженнями з контролю і забезпечення реалізації, мати ресурсне забезпечення для того, щоб виконувати свої дії – фінансові, матеріально- технічні і трудові ресурси. Безумовно організаційно-економічний механізм повинен мати повноваження, які дозволять йому ефективно впливати на всі матеріальні та фінансові потоки всередині підприємства та на оцінку доцільності їх використання з позиції конкурентоспроможності.