

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>

УДК 338.001.36

## МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## METHODS OF FORMATION OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

**Грищенко Ірина Василівна**

викладач,

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнського національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4429-4579>

**Гринчук Тетяна Петрівна**

кандидат економічних наук,

Вінницький кооперативний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0008-4764>

**Циганчук Вадим Анатолійович**

викладач,

Вінницький коледж економіки та підприємництва

Західноукраїнського національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4735-1241>

**Grischenko Iryna**

Vinnitsia Educative and Research Institute  
of West Ukrainian National University

**Grinchuk Tetyana**

Vinnitsia Cooperative Institute

**Ciganchuk Vadim**

Vinnitsia Educative and Research Institute  
of West Ukrainian National University

У статті досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства розглядається як проблема розвитку та вдосконалення, вирішення якої забезпечується впровадженням та реалізацією технологічних (виробничих, предметних) та управлінських інновацій. Впровадження технологічних інновацій спрямоване на зниження витрат, збільшення продуктивності праці, збільшення швидкості проектування та формування нових видів товарів, робіт та послуг. Впровадження управлінських інновацій є менш ресурсомістким процесом, тому підприємств є менш витратним методом формування конкурентоспроможності. Впровадження управлінських інновацій спрямоване на підвищення ефективності управлінських рішень, підвищення адаптаційних можливостей підприємств, підвищення швидкості управління зовнішніми та внутрішніми комунікаціями на підприємстві. Застосування кластерного походу до організації стратегічного союзу інноваційно-орієнтованих підприємств, що ґрунтується на інтегруванні підприємств з великим інтелектуальним потенціалом та людським капіталом, з іншими підприємствами, визнаними як точки економічного зростання (основи) регіонального кластера.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, фактори, середовище.

The article states that in the conditions of a significant decrease in the pace of financial and economic activity, which was initially associated with quarantine restrictions caused by the Covid-19 pandemic and with the military aggression of the Russian Federation against Ukraine starting from February 24, 2022, and which significantly have affected the domestic economy, the problem of forming the competitiveness of enterprises becomes of the primary importance. Achieving a high level of enterprise competitiveness is being considered as a problem of development and improvement, the solution of which is provided by the introduction and implementation of technological (produc-

tion, subject) and management innovations. Today, economic activity in our country is being carried out by enterprises of the traditional type of financial and economic activity and innovation-oriented ones. The implementation of technological innovations by traditional and innovation-oriented enterprises is aimed at obtaining such competitive advantages as: reducing the costs of business activity; increase in labour productivity; increasing the speed of designing and forming a new market offer of goods, works and services. The implementation of management innovations is a less resource-intensive process, so it is a less expensive way for traditional enterprises to manage competitiveness. The implementation of management innovations by traditional and innovation-oriented enterprises is aimed at obtaining such competitive advantages as: increasing the efficiency of management decisions; increasing the adaptability of enterprises; organizational structuring of business processes, their transparency and comprehensibility; increasing the speed of management of external and internal communications at the enterprise; ensuring customization of the production process (increasing customer orientation of production activities). The employment of the cluster approach to the organization of a strategic alliance of innovation-oriented enterprises, based on the integration of enterprises with great intellectual potential and human capital, with other enterprises recognized as points of economic growth (the basis) of the regional cluster. The assessment of the synergistic effect of such interaction is determined by the increase in the level of competitiveness of the cluster formation participants. The synergistic effect in a regional cluster of an innovation-oriented enterprise is achieved only under the condition that both competitive advantages and management innovations themselves spread in the cluster.

**Keywords:** competition, competitiveness, factors, environment.

**Постановка проблеми.** Дослідження методів формування конкурентоспроможності підприємств являється на даний час одним із найбільш актуальних завдань фундаментальних та практичних досліджень в економіці. В умовах значного зниження темпів фінансово-економічної діяльності, що було спочатку пов'язано з карантинними обмеженнями у зв'язку з пандемією Covid-19, а починаючи від 24 лютого 2022 р. з військовою агресією Російської Федерації проти України, які суттєво вплинули на вітчизняну економіку, проблема формування конкурентоспроможності підприємств набуває першочергового значення. Одним з найважливіших факторів, що визначають розвиток форм та методів конкурентної боротьби, є глобалізація. У процесі глобалізації надзвичайно загострилася конкуренція між підприємствами за ринки збуту товарів та послуг, іноземні інвестиції, інновації та застосування новітніх технологій. Глобалізація є незворотним процесом, що суттєво змінює умови діяльності підприємств. У зв'язку з цим виникає проблема забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у нових умовах.

Посилення конкуренції між підприємствами на різних ринках товарів та послуг актуалізує питання дослідження основних характеристик конкурентоспроможного розвитку підприємств, факторів, що впливають на конкурентоспроможність та можливості її підвищення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

При дослідженнях теоретико-методичного обґрунтування економічної сутності діяльності підприємств, різноманітних аспектів конкурентоспроможності, методів її формування зробили зарубіжні фахівці, серед яких

слід відмітити В. Берга, А. Вагнера, Дж. Глаубера, С. Маккі, А. Манеса, П. Самуельсона та інших провідних вчених.

Серед українських дослідників проблеми теорії та практики формування конкурентоспроможності підприємств насамперед слід відмітити В. Д. Базилевича, В. А. Борисової, Н. М. Внукової, О. Д. Вовчак, О. Д. Заруби, М. С. Клапківа, М. В. Мниха, Т. А. Рогової, Л. С. Руденка, С. С. Осадця, К. В. Шелехова та ін.

Разом з тим, низка методологічних та практичних питань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності в сучасних умовах, продовжує залишатися недостатньо дослідженим та розробленим: конкурентоспроможність підприємства розглядається з позицій вищого керівництва та власників підприємства та не враховується його соціально-економічне значення. Залишається недооціненою роль громадських та державних інститутів у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання дослідження методів формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах з урахуванням кластерного підходу в наукових працях відображено недостатньо, тому потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розробка комплексного підходу удосконалення методів формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для різних типів підприємств характерною рисою являється їх конкурентна та

маркетингова поведінка, функції підприємства на ринку, галузева специфіка яка у свою чергу обумовлює їм неоднакову потребу в інноваціях. При цьому досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства розглядається як проблема розвитку та вдосконалення, вирішення якої забезпечується впровадженням та реалізацією технологічних (виробничих, предметних) та управлінських інновацій. Особливо це актуально в період воєнного стану, оскільки постійно збільшується кількість релокованих підприємств, яким необхідно не тільки територіально переносити свою діяльність, але й повністю адаптуватися до нових ринків збуту продукції.

На сьогоднішній день економічну діяльність в нашій країні здійснюють підприємства традиційного типу фінансово-економічної діяльності та інноваційно-орієнтовані [1, с. 216–217; 2, с. 87; 3, с. 174; 4, с. 223].

На традиційних підприємствах відносяться до інновацій як до інструментів досягнення своїх господарських цілей. На відміну від традиційних підприємств, інноваційно-орієнтовані підприємства сприймають інновації не лише як інструмент, а насамперед продукт своєї діяльності.

Впровадження технологічних інновацій традиційними та інноваційно-орієнтованими підприємствами спрямоване на одержання таких конкурентних переваг, як:

- зниження витрат підприємницької діяльності;
- збільшення продуктивності праці;
- збільшення швидкості проектування та формування нової ринково-орієнтованої пропозиції товарів, робіт та послуг [5, с. 208; 6, с. 31; 7; 8].

Впровадження управлінських інновацій є менш ресурсомістким процесом, тому для всіх типів підприємств є менш витратним способом керування конкурентоспроможністю.

Впровадження управлінських інновацій традиційними та інноваційно-орієнтованими підприємствами спрямоване на одержання таких конкурентних переваг, як:

- підвищення ефективності управлінських рішень;
- підвищення адаптаційних здібностей підприємств;
- організаційне структурування бізнес-процесів, їх прозорість та зрозумілість;
- підвищення швидкості управління зовнішніми та внутрішніми комунікаціями на підприємстві;

– забезпечення кастомізації виробничого процесу (підвищення клієнтоорієнтованості виробничої діяльності) [1, с. 220; 2, с. 88; 3, с. 175; 4, с. 224].

Підприємства традиційного та інноваційно-орієнтованого типу реалізують різноманітні типи конкурентної поведінки, на які впливає застосування технологічних та управлінських інновацій. Впровадження традиційним підприємством управлінських інновацій сприяє реалізації комутантного типу конкурентної поведінки, коли методи діяльності традиційного підприємства завдяки підвищеній організації та виробничій гнучкості має можливість швидко змінювати сферу діяльності (торгівлі), фокусуватися на наданні індивідуалізованих послуг.

Впровадження традиційними підприємствами технологічних інновацій сприяє реалізації патієнтного типу конкурентної поведінки, що характеризується тим, що традиційні підприємства завдяки зниженню виробничих витрат та підвищенню продуктивності праці мають можливість сфокусуватися на вузькому, специфічному сегменті ринку та технологічно диференціюватися від великих та середніх підприємницьких структур. При цьому традиційними підприємствами освоюється специфічні компетенції та збільшується товарообіг. Впровадження інноваційно-орієнтованими підприємствами управлінських та технологічних інновацій сприяє реалізації експлерентного типу конкурентної поведінки, що характеризується, не пристосуванням до ринкових та галузевих, конкурентних умов підприємницької діяльності, а створенням нових ринкових пропозицій товарів, робіт та послуг [2, с. 87; 5, с. 208; 6, с. 31; 7; 8].

Підприємства традиційного типу у своїй повсякденній підприємницької діяльності можуть відмовлятися від запровадження технологічних (виробничих) інновацій через трудомісткість, наукомісткості та капіталомісткості інноваційного процесу.

Доцільність впровадження технологічних інновацій з метою управління конкурентоспроможністю традиційного підприємства можна визначати за наступними напрямками: формування системи основних параметрів та факторів, що забезпечують конкурентоспроможність; оцінку рівня фактичної конкурентоспроможності; оцінку необхідних витрат та ресурсів для реалізації технологічних інновацій; прогнозу оцінку конкурентоспроможності підприємства після запровадження технологічної інновації; ухвалення рішення про

доцільність реалізації управлінської інновації, на підставі порівняння ступеня підвищення його конкурентоспроможності [1, с. 217; 4, с. 224; 7; 8].

Комплексна оцінка доцільності реалізації технологічних інновацій підприємства традиційного типу здійснюється у декілька етапів, а саме:

I – формування системи основних параметрів та факторів, які забезпечують конкурентоспроможність;

II – оцінка рівня фактичної конкурентоспроможності;

III – оцінка необхідних фінансових витрат та ресурсів для впровадження технологічних інновацій;

IV – прогнозна оцінка конкурентоспроможності підприємства після впровадження управлінської інновації [1, с. 217; 7; 8].

Реалізація технологічної інновації підприємством традиційного типу обумовлено здійсненням необхідних витрат та ресурсів для реалізації управлінських інновацій.

В наукових працях [1, с. 217; 3, с. 174; 4, с. 223; 7; 8] відзначається, що сукупність заходів щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю інноваційно-орієнтованого підприємства більш ефективна при її реалізації у форматі регіонального кластера інноваційного підприємництва, який об'єднує інституційні, інноваційні та інвестиційні, інформаційні та маркетингові компоненти. В сучасних економічних умовах підприємства не тільки створюють та впроваджують управлінські інновації, але також копіюють (вбирають) чужі управлінські інновації та поширюють їх у своєму конкурентному оточенні. Для підприємств інноваційно-орієнтованого типу, які приймають на себе основні ризики виведення на ринок нового продукту, доступ до знань, технологій та ресурсів, що відображається не тільки на конкурентній позиції підприємства, а також на розвитку регіональної інноваційної системи загалом. На сьогоднішній день у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, веденням бойових дій, окупацією території та загрозами ракетних обстрілів по всій території нашої країни, спостерігається нестача фінансових, матеріальних, людських та технологічних ресурсів. І тому, основним завданням стратегічного рівня конкурентної поведінки інноваційно-орієнтованого підприємства є встановлення та забезпечення зовнішніх комунікацій, на відміну від підприємств, у яких встановлення зовнішніх комунікацій відноситься

до задач тактичного рівня конкурентної поведінки.

Отже, основною тенденцією розвитку сфери діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства є уніфікація та спеціалізація внутрішньопідприємницьких виробничих процесів, що у свою чергу:

– призводить до розвитку конгломератних, аутсорсингових, мережевих та кластерних відносин;

– подовжує технологічний, виробничий ланцюжок;

– сприяє створенню та конкурентному функціонуванню більшої кількості інноваційно-орієнтованих підприємств.

Застосування кластерного походу до організації стратегічного союзу інноваційно-орієнтованих підприємств, що ґрунтується на інтегруванні підприємств з великим інтелектуальним потенціалом та людським капіталом, з іншими підприємствами, визнаними як точки економічного зростання (основи) регіонального кластера Оцінка синергетичного ефекту такої взаємодії визначається приростом рівня конкурентоспроможності учасників кластерного формування. На основі аналізу теоретичних передумов, закордонного досвіду, особливостей регіону ми можемо запропонувати технологію кластерних форм організації економічної діяльності підприємств, що передбачає послідовне виконання наступних кроків:

– виявлення потенційних кластерів, тобто систем, здатних виступити точкою економічного зростання регіональної економіки;

– аналіз конкурентоспроможності підприємства та їх оцінка щодо можливості інтегрування в рамках кластерного формування;

– експертна оцінка параметрів, що дозволяють ідентифікувати основу кластера;

– встановлення взаємозв'язків складових елементів кластера з інституційним середовищем підприємства та іншими підприємствами;

– побудова альтернативних організаційних моделей кластера;

– аналіз обраної організаційної моделі кластера;

– розробка системи управління кластером та оцінка її ефективності.

Процес функціонування регіонального інноваційного кластера ми можемо розподілити на наступні етапи:

– створення управлінської інновації (розробка ідеї, моделі бізнесу, інструменту управління);

- використання інфраструктури кластера для реалізації та впровадження управлінської інновації;

- формування конкурентної переваги суб'єктами кластера, які запровадили управлінські інновації;

- поширення конкурентної переваги у регіональному кластері (конкурентна перевага поширюється на всіх технологічних суб'єктів ланцюжка регіонального кластера);

- розповсюдження управлінської інновації (управлінська інновація поширюється серед представників конкурентного оточення).

Отже, синергетичний ефект у регіональному кластері інноваційно-орієнтованого підприємства досягається виключно за умови поширення в кластері як конкурентних переваг, так і самих управлінських інновацій.

У рамках кластера інноваційно-орієнтованого підприємства відбувається чітка та жорстка диференціація рангів, опосередкованих спеціалізацією та розподілом праці всередині кластера. Тому, підприємницькі структури у рамках кластера інноваційно-орієнтованого підприємства мають різні рольові статуси, які можуть відрізнятися від тих ролей, які підприємства відіграють на галузевому ринку, і на більш широкому зовнішньому конкурентному оточенні. Чим більше підприємств входить до кластера, тим сильніше стимули до уніфікації та спеціалізації, тим жорсткіша фіксація рольового статусу та виду підприємницької функції кожного окремого підприємства всередині кластера, оскільки суб'єкти кластера частково замінюють собою ринкове конкурентне оточення підприємства.

За укрупненими рольовими статусами ми можемо виокремити наступні типи підприємств:

- забезпечують інфраструктурні ресурси кластера (офісні приміщення; юридичні, бухгалтерські, аудиторські та маркетингові послуги);

- створюють та розповсюджують управлінські та технологічні інновації;

- забезпечують інвестиційно-фінансові ресурси кластера;

- забезпечують впровадження управлінських та технологічних інновацій на інших підприємствах кластера.

Кожен із зазначених рольових статусів не тільки жорстко закріплюється за підприємством всередині кластера, але й обумов-

лює певний вид його функції у кластері. Провайдер та інвестор реалізують гарантуючу (забезпечуючу) підприємницьку функцію. Творець та розповсюджувач інновацій – інноваційну підприємницьку функцію. Користувач інновацій – адаптивну підприємницьку функцію. Рольові статуси та види підприємницької функції вибираються підприємствами всередині кластера залежно від наявних у них ресурсів та ключових компетенцій. Творець і розповсюджувач інновацій повинен мати ключові компетенціями креативності, моделювання прототипів (прототипування), а також ресурсами, що забезпечують креативну мотивацію персоналу, що детермінує інноваційну підприємницьку функцію. Саме завдяки специфічним ресурсам та компетенціям, підприємство реалізує інноваційну підприємницьку функцію, формує та реалізує конкурентні переваги у створенні та впровадженні інновацій. При розробці кластерної стратегії взаємодії підприємства є доцільним визнання як ядра регіонального кластера тих підприємств, які мають найбільш вагомий потенціал сталого розвитку і складають основу перспективної спеціалізації економіки регіону.

**Висновки.** Впровадження підприємствами технологічних та управлінських інновацій сприяє вибору та реалізації відповідних типів конкурентного поведінки. Застосування в діяльності підприємств алгоритму оцінки технологічних інновацій з метою формування конкурентоспроможності передбачає: формування системи основних параметрів та факторів, що забезпечують конкурентоспроможність; оцінку рівня фактичної конкурентоспроможності; оцінку необхідних витрат та ресурсів для реалізації технологічних інновацій; прогнозу оцінку конкурентоспроможності після запровадження управлінської інновації; ухвалення рішення про доцільність реалізації технологічної інновації, на підставі порівняння прогнозного приросту конкурентоспроможності та необхідних фінансових витрат та ресурсів для реалізації управлінських інновацій. Сукупність заходів щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ефективніша при її реалізації у форматі регіонального кластера інноваційного підприємства, який системно об'єднує інституційні, інноваційні та інвестиційні, інформаційні та маркетингові компоненти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Поліщук Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2010. 396 с.
2. Ярмоленко В. О., Поліщук Н. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. *Вісник Черкаського університету. Серія – Економічні науки*. Черкаси : ЧНУ, 2012. № 33(246). С. 86–93.
3. Ярмоленко В. О., Поліщук Н. В. Складові результативності економічного процесу: парадигма кількості та якості. *Ринки товарів та послуг України в умовах економічного зростання* : збірник наукових праць між-нар. наук.-практ. конф., 11 вересня 2008 р. Вінниця, 2008. С. 173–178.
4. Гріщенко І. В., Кобаль О. А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України* : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 223–225.
5. Гріщенко І. В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України* : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 208–211.
6. Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Циганчук В. А., Мазур О. В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. Вип. 60. С. 30–34.
7. Гріщенко І. В., Гринчук Т. П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>.
8. Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Одінцева О. О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>.

## REFERENCES:

1. Polischuk N. V. (2010) *Funktsionuvannia ekonomichnykh system: modeli skladovykh rezultatyvnosti* [Functioning of the economic systems: models of constituents of effectiveness]. Vinnytsia: VNAU. (in Ukrainian)
2. Yarmolenko V. O., Polischuk N. V. (2012) *Skladovi rezultatyvnosti funktsionuvannia skladnykh system yak obiekty modeliuвання* [Constituents of effectiveness of functioning of the difficult systems as design objects]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii – Ekonomichni nauky*, no. 33(246), pp. 86–93. (in Ukrainian)
3. Yarmolenko V. O., Polischuk N. V. (2008) *Skladovi rezultatyvnosti ekonomichnoho protsesu: paradyhma kilkosti ta yakosti* [Constituents of effectiveness of economic process: paradigm of amount and quality. Proceedings of the *Rynky tovariv ta posluh Ukrainy v umovakh ekonomichnoho zrostannia* (Ukraine, Vinnytsia, September 11, 2008), Vinnytsia, pp. 173–178. (in Ukrainian)
4. Hrischenko I. V., Kobal O. A. (2020) *Otsinka pokaznykiv v protsesi finansovoho planuvannia pidpriemstva* [An estimation of indexes is in the process of the financial planning of enterprise]. Proceedings of the *Perspektyvy rozvytku finansovo-ekonomichnoho prostoru Ukrainy* (Ukraine, Vinnytsia, April 08-09, 2020), Vinnytsia: Krok, pp. 223–225. (in Ukrainian)
5. Hrischenko I. V. (2020) *Otsinka pokaznykiv finansovoi stiikosti pidpriemstva* [Estimation of indexes of financial firmness of enterprise]. Proceedings of the *Perspektyvy rozvytku finansovo-ekonomichnoho prostoru Ukrainy* (Ukraine, Vinnytsia, April 08–09, 2020), Vinnytsia: Krok, pp. 208–211. (in Ukrainian)
6. Hrischenko I. V., Biletska N. V., Tsyhanchuk V. A., Mazur O. V. (2020) *Metody zabezpechennia efektyvnosti investytsiino-innovatsiinykh proektiv* [Methods of ensuring the effectiveness of investment and innovation projects]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 60, pp. 30–34. (in Ukrainian)
7. Hrischenko I. V., Hrynchuk T. P. (2020) *Osnovni aspekty finansovoho planuvannia v systemi finansovoi bezpeky pidpriemstva* [The main aspects of financial planning in the financial security of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>. (in Ukrainian)
8. Hrischenko I. V., Hrynchuk T. P., Ciganchuk V. A. (2021) *Mekhanizm formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh* [The mechanism of forming the competitiveness of enterprises in modern economic conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>. (in Ukrainian)