

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

УДК 338.3:658

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW

Бондаренко Світлана Михайлівна

доктор економічних наук, доцент,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7183-1395>

Корсуненко Іван Григорович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5816-7513>

Бондаренко Богдан Сергійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6431-3434>

Bondarenko Svitlana, Korsunenko Ivan, Bondarenko Bohdan
Kyiv National University of Technologies and Design

Статтю присвячено розробці підходів до створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів на підприємстві, до якої входять керівництво підприємства, організаційна структура управління, інформаційна база управління конкурентоспроможністю, об'єкт управління, прямі та зворотні інформаційні зв'язки між ними, принципи, функції, методи управління. Враховано вплив на систему внутрішнього і зовнішнього ділових середовищ, правових умов. Особливістю запропонованої системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства є здатність ідентифікувати загрози, чітко оцінювати ризики та систематично ними управляти, що безпосередньо впливає на посилення наявних конкурентних переваг підприємства, появу нових і посилення поточних позицій на ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, система управління, організаційна структура управління, методи, функції, принципи управління, бізнес-процеси.

The article is devoted to the development of approaches to the creation of an effective management system for the competitiveness of business processes at the enterprise. Numerous small, medium and large enterprises have faced a variety of problems and challenges, including global competition, the war in Ukraine, knockdown effects caused by the covid-19 pandemic. The system of managing the competitiveness of the business processes of the enterprise includes the organizational structure of enterprise management, the management of the enterprise, the information base of competitiveness management, the object of management, direct and reverse information links between them, principles, functions, management methods. The impact on the system of internal and external business environments, legal conditions is taken into account. The most important condition for ensuring increased competitiveness of business processes is compliance with management principles, which include the principles of economy, flexibility, adaptability, continuous improvement, risk-oriented thinking, and digitalization of business processes. The application of economic, organizational-administrative and social-psychological methods of enterprise management is important. In the system of managing the competitiveness of the enterprise's business processes, the main management functions take place: strategic and tactical planning, execution, control and accounting, motivation and coordination. Unique feature of the proposed system for managing the competitiveness of the enterprise's business processes is the ability to identify threats, clearly assess risks and systematically manage them, which directly affects the strengthening of the existing competitive advantages of the enterprise, the

emergence of new ones and the strengthening of current positions on the market. Accidental events in the external environment of the enterprise are force majeure circumstances, such as wars, world epidemics, as well as radical changes in financial, stock and other markets, sharp changes in currency rates, etc. Random events dramatically change the position of enterprises on the market, eliminating some factors for achieving high quality and creating opportunities for the development of others.

Keywords: competitiveness, management system, organizational management structure, methods, functions, management principles, business processes.

Постановка проблеми. Законодавчі зміни та економічні реформи в Україні розширили права та свободи економічних суб'єктів. Проте, багатьом підприємствам не вдалося ефективно використати наявні ресурси через відсутність якісної та конкурентоспроможної продукції, що є результатом недостатньої конкурентоспроможності бізнес-процесів. Особливо гостро це проявляється у складному фінансово-економічному становищі багатьох підприємств, спричиненому локдаунами, воєнною агресією, зменшенням попиту на продукцію та звільненням працівників через складне економічне становище та воєнний стан в країні. Вищезазначене стає однією з найважчих проблем сучасності. За останні роки стало очевидно, що не всі вітчизняні підприємства можуть ефективно конкурувати в умовах економіки воєнного часу. Багато підприємств не мають дієвої системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства, тому програють у конкурентній боротьбі.

Важливим аспектом є також дестабілізуючі зовнішні фактори, такі як неефективна система оподаткування, невивірений інвестиційний клімат, сформований через постійні воєнні ризики, недосконале законодавство тощо. Зі зростанням конкуренції серед суб'єктів господарювання виникає проблема забезпечення їхньої конкурентоспроможності, що є ключовою умовою утримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємств, продукції та бізнес-процесів, стали об'єктом вивчення відомих іноземних вчених, таких як М. Портер, М. Хаммер, Д. Чампі, Д. Харрінгтон та інші. Серед вітчизняних дослідників цю проблему досліджували Г. Іспірян, Л. Ганущак-Єфіменко, І. Грищенко, А. Касич, О. Ольшанська М. Семікіна, С. Позняк та ін. В їх роботах проаналізовано різні підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності, забезпечення конкурентних переваг та перемоги суб'єктів господарювання у конкурентній боротьбі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак з наукової точки зору проблема управління конкурентоспроможності бізнес-процесів залишається недостатньо вивченою у порівнянні з питаннями забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємств і потребує подальшого доопрацювання та розвитку.

Формування цілей статті (постановка завдання). Основною метою цього дослідження є розробка підходів до створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства. Завдання, які були поставлені та вирішені в процесі дослідження: вивчення взаємозв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоспроможністю його бізнес-процесів; аналіз принципів, функцій та методів управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства; аналіз впливу ризиків на конкурентоспроможність підприємства та його бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найбільш вагомих цілей сучасної економіки є підвищення конкурентоспроможності компаній усіх видів власності, організаційно-правових форм здійснення господарської діяльності та оптимізація їх функціонування. Категорія «конкурентоспроможність підприємства» є основою конкурентоспроможності національної економіки. Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі [4, с. 175].

Основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його бізнес-процесів. Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних дій, які перетворюють входи (матеріальні, фінансові, трудові, нематеріальні ресурси) на виходи (готову продукцію чи послуги). Бізнес-процеси можуть бути виробничими та адміністративними і є основою ефективного функціонування підприємства. Бізнес-процеси підприємства повинні бути конкурентоспроможними.

Для забезпечення високої конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства ними потрібно ефективно та системно управляти. Тому доцільним є створення на підприємстві системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів. Принципову схему системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства наведено на рис. 1.

До системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства входять організаційна структура управління підприємством, керівництво підприємства, інформаційна база управління конкурентоспроможністю, об'єкт управління, прями та зворотні інформаційні зв'язки між ними, принципи, функції, методи управління.

Об'єктом управління є бізнес-процеси підприємства, суб'єктом управління – його керів-

ництво. Будь-яка організація являє собою техніко-економічну і соціальну систему, описати яку можна, якщо визначити характер її взаємодії із зовнішнім середовищем, характер взаємодії підрозділів організації один з одним, а також взаємозв'язок індивіда з організацією. Важливе місце в цьому посідає організаційна структура управління підприємством, за допомогою якої ця взаємодія здійснюється.

Важливою умовою правильного функціонування організації є раціональна побудова її структури, за якої всі відділи та структурні підрозділи працюють взаємопов'язано і без перебоїв. Для цього необхідно налагодити чітко управління структурними підрозділами залежно від функцій і завдань, які виконує організація. Структурний підрозділ організації – створений орган управління з чітко

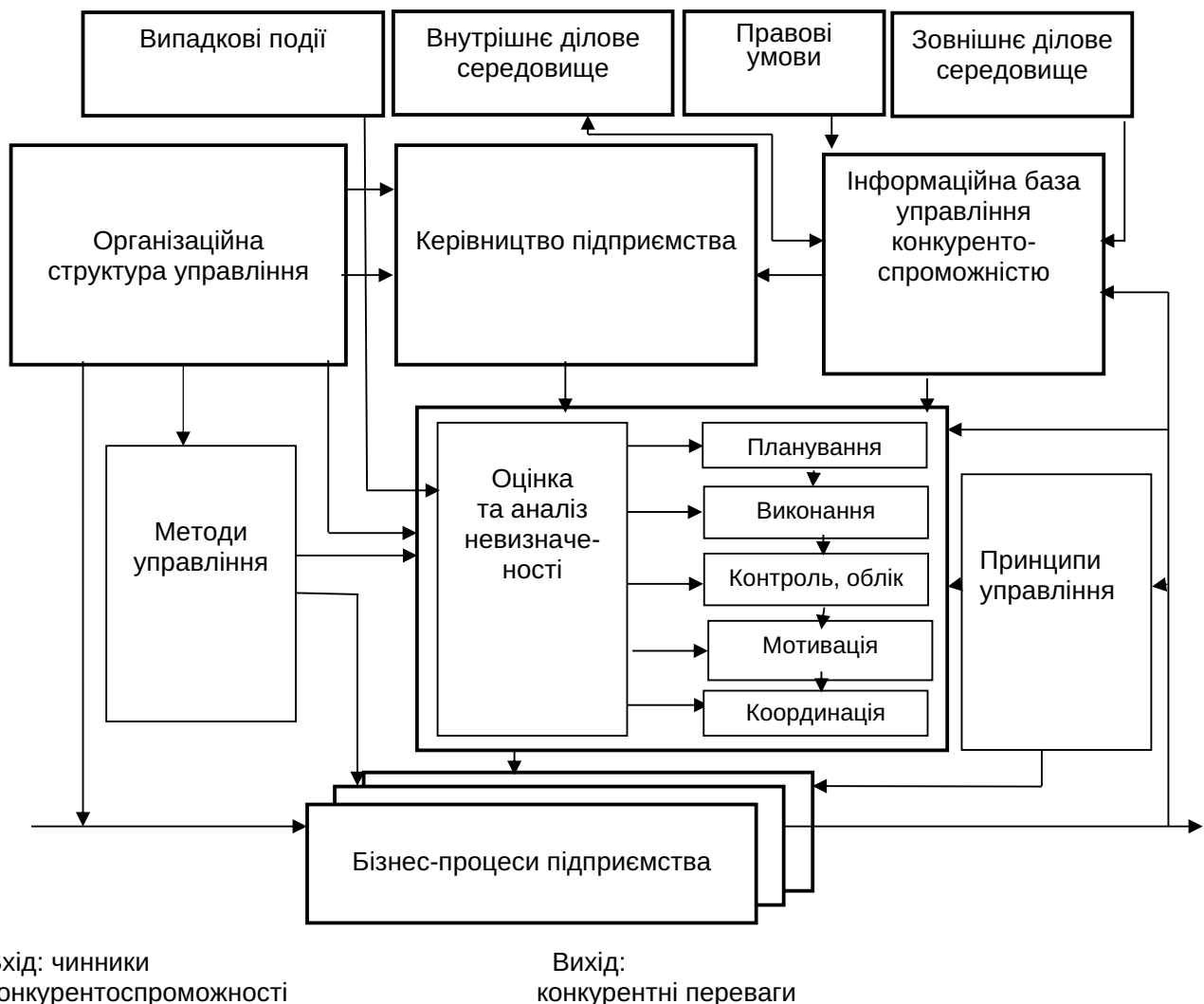


Рис. 1. Принципова схема системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства

Джерело: розроблено авторами

окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи [5, с. 172]. Законодавство не встановлює порядок створення та організації роботи структурних підрозділів. Це здійснюється на індивідуальній основі для кожного підприємства. Найчастіше на підприємстві формують управління, департаменти, відділи, дільниці.

Важливим є інформаційна база управління конкурентоспроможністю, до якої відносяться як зовнішні законодавчо-нормативні документи, стандарти та настанови, так і внутрішня документація підприємства, зокрема дані його статистичної та бухгалтерської звітності. Стрімкий розвиток цифрової економіки та інформаційно-телекомунікаційних технологій накладає свій відбиток на формування інформаційної бази системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства, сприяє її цифровізації.

В сучасних умовах найважливішою умовою досягнення успіху є дотримання принципів управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів. Принцип означає центральну закономірність, особливість, яку покладено в основу формування чи здійснення чогонбудь. Принципи управління мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління підприємством. Дотримання принципів є однією з найважливіших умов забез-

печення ефективного управління суб'єктами господарювання. Загальні принципи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства наведено на рис. 2. Існують також специфічні принципи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, які визначаються специфікою підприємства, характером виробництва і збуту виробів та ін.

Важливим є застосування в межах запропонованої системи методів управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів. Методи управління – це способи та прийоми впливу на персонал або окремо взятих працівників з метою досягнення встановлених мети та цілей підприємства, зокрема щодо забезпечення високої конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. Методи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства наведено в табл. 1.

Функція управління – це складова частина процесу управління, виокремлена за певною логікою для забезпечення ефективного управління. В системі управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства мають місце управлінські функції: стратегічне і тактичне планування, виконання, контроль і облік, мотивація, координація.

Особливістю роботи підприємства в умовах воєнного стану є велика імовірність ризиків та невизначеності у зовнішньому серед-

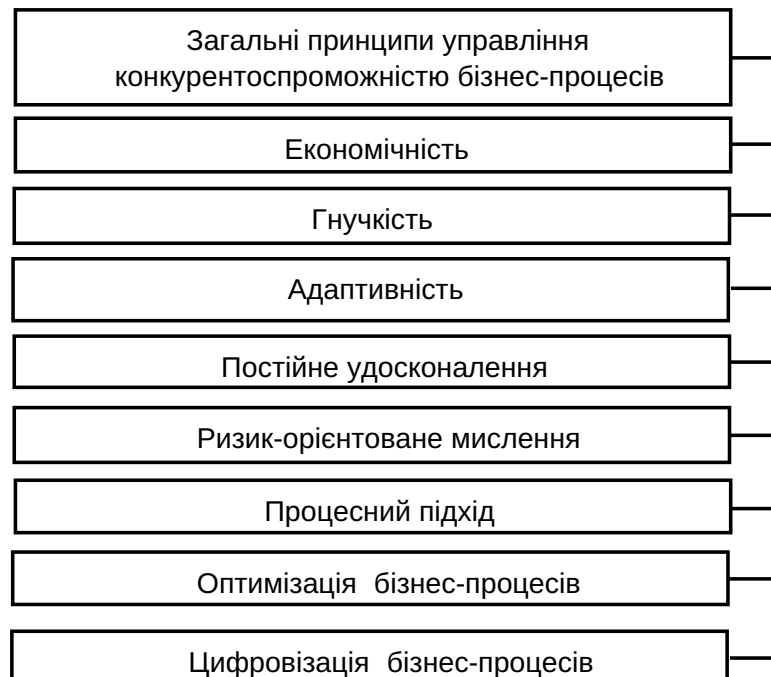


Рис. 2. Загальні принципи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 3; 6; 10; 12]

Таблиця 1

Методи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства

Економічні	Організаційно-адміністративні	Соціально-психологічні
Мотивація праці та матеріальне стимулювання, задоволення соціальних потреб співробітників. В основі – економічні закони, що забезпечують інтереси організації та працівників.	Стабілізуючі (встановлення тривалого зв'язку між співробітниками управління підприємством, створення організаційної структури, штату, нормативів, регламенту, контролю та нагляду), розпорядчі (оперативне управління діяльністю через створення постанов, угод, наказів, розпорядчої документації, вказівок), дисциплінарні (підтримання стабільного стану організаційних зв'язків: контроль поведінки персоналу з урахуванням правил і нормативів, створення і використання заходів заохочення і покарання). В основі – правила, встановлені самою організацією з метою ефективної взаємодії між зацікавленими особами.	Соціальні (робота відповідно до статуту підприємства, корпоративного розпорядку, дотримання внутрішньої організаційної етикету; психологічні (гуманізація праці, профвідбір і навчання співробітників). В основі – закони соціального розвитку і психології, що впливають на індивідуальну та колективну поведінку, мікроклімат усередині підприємства, формування поваги членів команди один до одного.

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 8; 9]

овищі, які потрібно враховувати в діяльності підприємства при прийнятті управлінських рішень. Випадковими подіями у зовнішньому середовищі є форс мажорні обставини, такі як війни, світові епідемії, а також радикальні зміни на фінансових, фондових та інших ринках, різкі зміни курсу валют та ін. Випадкові події різко змінюють позиції підприємств на ринку, ліквідувавши одні чинники для досягнення високої конкурентоспроможності та створивши можливості для розвитку інших.

Ризиком прийнято називати вплив невизначеності на досягнення поставлених мети та цілей. Ризик – можливість несприятливих подій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків у зв'язку з невизначеністю. Під невизначеністю розуміється неповнота або неточність інформації, необхідної для прийняття рішень. Ризик представляє собою подію, яка може відбутися з деякою імовірністю. Підходи до оцінювання ризиків наведено у джерелах [3; 11].

Бізнес щодня здійснює свою діяльність в умовах невизначеності. Спроба формалізувати невизначеність полягає у виявленні тих загроз, які можуть перешкодити суб'єктам господарювання досягти своїх цілей. Управління ризиками у вигляді загроз, що виникають, починається з планування бажаних результатів роботи і розуміння того, заради чого готова пожертвувати організація.

Величина ризику визначається як добуток наслідку небажаної події на імовірність її настання:

$$R = A * q, \quad (1)$$

R – ризик;

A – наслідок небажаної події;

q – імовірність настання небажаної події.

На підприємствах в межах системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства можуть використовуватися такі методи управління ризиком:

- уникнення (відмова від ризикованих проєктів, страхування господарської діяльності, пошук гарантів, відмова від ненадійних партнерів та ін.);

- локалізація (створення венчурних підприємств, створення спеціальних структурних підрозділів для виконання ризикованих удосконалень та ін.);

- дисипація (диверсифікація видів діяльності, збуту та постачань, інвестицій, розподіл відповідальності між учасниками, розподіл ризиків у часі та ін.);

- компенсація (стратегічне планування діяльності, прогнозування зовнішнього середовища, моніторинг соціально-економічної і правової бази, активний цілеспрямований маркетинг та ін.).

Здатність ідентифікувати загрози, правильно прогнозувати результати обраних альтернатив, чітко оцінювати ризики та систематично ними управляти безпосередньо впливає на посилення наявних конкурентних переваг організацій, появу нових і посилення поточних позицій на ринку.

Висновки. Забезпечення конкурентоспроможності економічних об'єктів повинно

мати системний характер. На підприємствах доцільно створювати систему управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, яка включає об'єкт управління, керівництво підприємства, організаційну структуру, інформаційну базу управління конкурентоспроможністю. До основних функцій управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів відносяться планування, виконання, контроль та мотивація. У запропонованій системі управління конкурентоспроможністю бізнес-проце-

сів дотримуються загальних та специфічних принципів управління; використовуються економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління; мають місце основні функції управління. Сучасні тенденції трансформації структури економіки та високий рівень конкуренції вимагають від держави створення необхідних правових умов господарювання, а від бізнесу – створення ефективних систем управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва) : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. е. н: 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ : Національний університет харчових технологій, 2002. 20 с.
2. Бондаренко С. М., Свиринюк О. В. *Аналіз сучасних стратегій конкуренції*. Збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2014. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf
3. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Герашенко І. М. *Планування та організація діяльності підприємства*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
4. Гуторова О. О. *Менеджмент організації*. Харків : Харківський національний аграрний університет, 2017. 267 с.
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом*. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
6. Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. *Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства*. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3(8). С. 29–35.
7. *Менеджмент персоналу* / Укл. О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
8. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення. *Наукові Праці КНТУ «Економічні науки»*. 2009. № 15. С. 11–20.
9. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>
10. Bondarenko S. M. (2022) Methodological foundations of creating a quality management system of business processes on the principles of sustainability at the fashion industry enterprise. *QUALITY Access to Success*. Vol. 23, No. 186. P. 252–261. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/23.186.33>
11. Hopkin P. (2018) *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London : Kogan Page Publishers. 440 p.
12. Kasych A., Horak J., Glukhova V., Bondarenko S. (2021) The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality Access to Success*, Vol. 22, No. 182 – June 2021, pp. 3–9. URL: https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf

REFERENCES:

1. Bondarenko S. M. (2002) *Reitynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktsii promyslovykh pidpriemstv (na prykladi vzuttievoho vyrobnytstva)* [Rating management of the competitiveness of products of industrial enterprises (on the example of footwear production)] (PhD Thesis), Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu. (in Ukrainian)
2. Bondarenko S. M., Svyryniuk O. V. (2014) *Analiz suchasnykh stratehii konkurentsii* [Analysis of modern competition strategies]. *Zbirnyk naukovykh prats* [Collection of scientific works]. Kyiv: KNUTD. Available at: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf
3. Veretennykova H. B., Tomakh V. V., Herashchenko I. M. (2020) *Planuvannia ta orhanizatsiia diialnosti pidpriemstva* [Planning and organization of enterprise activities]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 210 p. (in Ukrainian)
4. Hutorova O. O. (2017) *Menedzhment orhanizatsii* [Management of the organization]. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi ahrarnyi universytet, 267 p. (in Ukrainian)
5. Diakiv O. P., Ostroverkhov V. M. (2018) *Upravlinnia personalom* [HR]. Ternopil: TNEU, 288 p. (in Ukrainian)

6. Kravchenko O. A., Ilnytskyi V. V., Ulianovskyi O. I. (2013) Zabezpechennia rezultatyvnosti i efektyvnosti vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva. [Ensuring the effectiveness and efficiency of the enterprise's production activities]. *Ekonomika: realii chasu*, № 3(8), pp. 29–35.
7. Drahan O. I. (ed) (2022) Menedzhment personalu [Personnel Management]. Kyiv: MPP «LYNO», 612 p. (in Ukrainian)
8. Semykina M. V. (2009) Konkurentospromozhnist u sferi pratsi: sutnist ta metodolohiia vyznachennia [Competitiveness in the field of labor: the essence and methodology of definition]. *Naukovi Pratsi KNTU «Ekonomichni nauky»*, № 15, pp. 11–20.
9. Tiukha I. V. (2012) Sotsialno-ekonomichni rozvytok pidpriemstva: sutnist ta vydovi proiavy [Socio-economic development of the enterprise: essence and types of manifestations]. *Efektivna ekonomika*. № 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>
10. Bondarenko S. M. (2022) Methodological foundations of creating a quality management system of business processes on the principles of sustainability at the fashion industry enterprise. *QUALITY Access to Success*. Vol. 23, No. 186. P. 252–261. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/23.186.33>
11. Hopkin P. (2018) Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. London: Kogan Page Publishers. 440 p.
12. Kasych A., Horak J., Glukhova V., Bondarenko S. (2021) The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality Access to Success*, Vol. 22, No. 182 – June 2021, pp. 3–9. Available at: https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf