

УДК 338.242

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Савченко М. В., Шкurenко О. В.

## MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF PROVISION OF ECONOMIC SECURITY

Savchenko M. V., Shkurenko O. V.

У статті обґрунтовано необхідність формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його економічної безпеки. Розроблено систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Виконано розрахунок рівня конкурентоспроможності підприємства та сформовано модель конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта»

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, економічна безпека, система управління, оцінка, модель конкурентоспроможності.

**Актуальність теми.** Проблеми пізнання в сфері конкурентоспроможності підприємства пов'язані зі складністю та динамічністю розвитку світового ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявністю форм міжнародної конкуренції в різних галузях, високою долею монопольного сектору в українській економіці, недостатнім досвідом роботи українських підприємств на зовнішньому ринку та ін.

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Конкуренція як головний елемент ринкового механізму є наразі однією з найпопулярніших економічних категорій. А механізм формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг є найбільш актуальним в сучасному економічному середовищі [1, с. 102].

У науковій літературі вже накопичений певний досвід в дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Зокрема значний внесок зроблено такими вченими, як М. Портер, Ж. Ж. Ламбен, Д. Аакер, Г. Хамел, К. К. Прахалад, І. Ансофф, Р. А. Фатхутдинов, І. М. Акімова, Л. Л. Антонюк, П. Ю. Беленький, Г. Волинський, М. І. Долішій, Ю. Б. Іванов, Г. І. Кіндрацька, М. О. Кизим, О. Є. Кузьмін, С. В. Смерічевська, О. М. Тридід, О. М. Тищенко, А. В. Череп, З. Є. Шершньова, О. А. Швиданенко тощо [2-6].

Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, в сучасній економічній літературі недостатньо приділено увагу теоретико-методологічним, методичним і практичним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства, що формує необхідність створення наукових основ управління конкурентоспроможністю підприємства як основи забезпечення його економічної безпеки.

**Метою дослідження** є розробка теоретичних підходів і методичних положень щодо формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка б відповідала вимогам ринкової економіки, сприяла підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства та дозволяла підвищити рівень його економічної безпеки.

**Основні результати дослідження.** Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення економічної безпеки підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис.

ПАТ «Укрпошта» – національний оператор поштового зв'язку України. ПАТ «Укрпошта» здійснює прямий поштовий обмін з 58 країнами світу, двосторонній обмін поштовими переказами з 35 країнами, з них відправленнями з післяплатою – з 11 країнами.

Проведений SWOT-аналіз (табл. 1) свідчить про те, що більш істотними обмеженнями є слабка технологічна та технічна база, яка не встигає за розвитком технологій надання послуг та загальними темпами розвитку НТП. Також проблемними є якість кадрового складу через низькі зарплати, які регламентує держава. Фінансові результати суттєво залежать від державного регулювання тарифів, тому це також є значною зовнішньою проблемою,

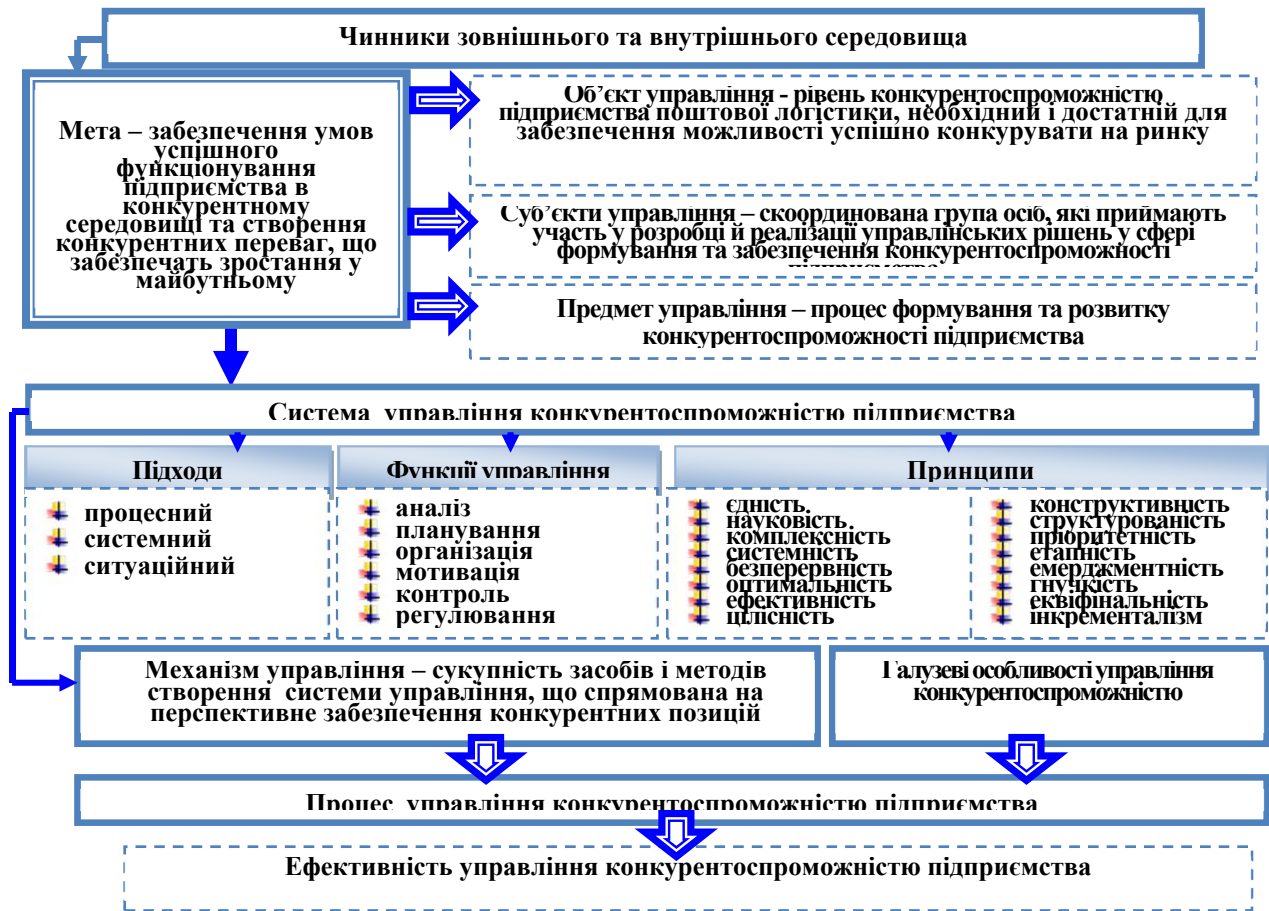


Рис. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Таблиця 1

**PEST-аналіз ПАТ «Укрпошта»**

<p><i>Політичні чинники (P):</i></p> <p>наявність розгалуженої мережі по всьому світу; втручання держави в діяльність підприємства з огляду на державний статус підприємства; регламентація організаційної структури; скорочення поштових потоків через політичні конфлікти</p>	<p><i>Соціальні чинники (S):</i></p> <p>низький платоспроможний попит населення; зсув пріоритетів споживачів у бік отримання новітніх послуг на базі ІКТ; плинність кадрів, в т.ч. в наслідок трудової міграції за кордон</p>
<p><i>Економічні чинники (E):</i></p> <p>залежність фінансових результатів від державного регулювання тарифів, якості, рівня заробітної плати тощо; залежність фінансових результатів від якості роботи численного персоналу, їх кваліфікації; брак часу на здійснення реформ в умовах швидкого розвитку конкуренції</p>	<p><i>Технологічні чинники (T):</i></p> <p>брак технологічних інновацій та кваліфікованих працівників, що негативно впливає на якість; низькі темпи інформатизації підприємства, підвищення кваліфікації кадрів</p>

Таблиця 2

**Розрахунок конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в 2015-2017 рр.**

Група критеріїв	2015	2016	2017
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства ( $E_{вд}$ )	5,00	8,55	7,40
2. Фінансова стійкість підприємства ( $F_c$ )	9,90	6,45	5,00
3. Платоспроможність підприємства ( $P_n$ )	25,24	6,97	4,36
4. Конкурентоспроможність послуг ( $K_n$ )	1,00	1,00	0,50
<b>Конкурентоспроможність підприємства</b>	<b>9,84</b>	<b>5,24</b>	<b>3,87</b>

особливо в умовах конкуренції, коли інші оператори формують свою тарифну політику з огляду на витрати. Так, вартість пересилання листа ПАТ «Укрпошта» майже у вісім разів нижче, ніж у конкурентів та не завжди покриває витрати на надання послуги. Але державне регулювання тарифу на цю послугу не дозволяє підприємству підвищити тариф до рівня «собівартість+прибуток». Отже, SWOT – аналіз виділяє фінансові, якісні, кадрові та часові обмеження.

Здійснено оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, в основі якого лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності, що забезпечують його економічну безпеку: ефективність виробничої діяльності, фінансова стійкість, платоспроможність підприємства та конкурентоспроможність послуг. Результати оцінки наведені в табл. 2.

За результати розрахунків табл. 2 можна стверджувати про низький рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в 2015-2017 рр. із явно вираженим трендом до погіршення ситуації, що відбилося і на рівні економічної безпеки.

У структурі конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» слабкими місцями є фінансова стійкість підприємства, платоспроможність підприємства та конкурентоспроможність послуг. На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом ПАТ «Укрпошта» знаходяться на середньому рівні.

У середовищі MS Excel проведено регресійний аналіз впливу доходності діяльності ( $x_1$ ), питомої ваги витрат на збут в собівартості продукції ( $x_2$ ), адміністративних витрат на 1 грн чистого доходу ( $x_3$ ), коефіцієнту автономії ( $x_4$ ), коефіцієнту поточної ліквідності ( $x_5$ ), коефіцієнту абсолютної ліквідності ( $x_6$ ), продуктивності праці ( $x_7$ ) на рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта».

За результатами перевірки на мультиколінеарність до моделі не були включені коефіцієнти поточної ліквідності, абсолютної ліквідності та продуктивності праці.

Отже, модель конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» має вигляд:

$$y = 58,79 - 35,89x_1 - 68,51x_2 - 198,19x_3 - 3,14x_4. \quad (1)$$

Коефіцієнт детермінації для отриманої моделі конкурентоспроможності показує, що варіація її рівня на 93,4 % визначається варіацією досліджуваних факторів.

Коефіцієнт кореляції свідчить, що між рівнем конкурентоспроможності, з одного боку, та доходністю діяльності, часткою витрат на збут в собівартості продукції, адміністративними витратами на 1 грн чистого доходу, коефіцієнтом автономії, з іншого, існує дуже тісний зв'язок.

Згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та

Стюдента), які використані для оцінювання достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована нами модель відбиває тісний зв'язок між конкурентоспроможністю ПАТ «Укрпошта» та доходністю діяльності, часткою витрат на збут в собівартості продукції, адміністративними витратами на 1 грн чистого доходу, коефіцієнтом автономії.

**Висновки.** Таким чином, в статті сформований механізм управління конкурентоспроможністю та розроблена модель оцінки її рівня для ПАТ «Укрпошта», яка дозволяє не тільки моделювати, а й спрогнозувати рівень конкурентоспроможності і розробити заходи щодо її підвищення. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укрпошта» в існуючих умовах можна виокремити наступні:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу, що підвищить рівень фінансової безпеки;

- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;

- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зносу, що забезпечить техніко-технологічну та виробничу безпеку;

- впровадження нових видів послуг відповідно до змін смакових вподобань споживачів з метою підвищення рівня ринкової безпеки підприємства.

## Л і т е р а т у р а

1. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. Ю.Г. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації / Г. Волинський // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 68-72.
4. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі / С.В. Смерічевська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 36-45.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
6. Череп А.В., Салип Ю.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / А.В. Череп, Ю.О. Салип // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8 (34). – С.77-79.

## References

1. Melnik O.G. Systems of diagnostics of activity of machine-building enterprises: polycrystalline concept and tools: monograph / O.G. Miller. - Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2010. - 344 p.
2. Ansoff I. New Corporate Strategy / Per. from english Yu.G. Kapturevsky - SPb. : Peter, 1999. - 416 pp.

3. 3. Volynsky G. On competitive advantages in the conditions of globalization / G. Volynsky // Economy of Ukraine. - 2006. - No. 12. - P. 68-72.
4. 4. Smerichevskaya SV Competitiveness in the socio-economic dimension / SV Smerichivska // Current problems of the economy. - 2009. - No. 3. - P. 36-45.
5. 5. Fathutdinov R. A. Management of the competitiveness of the organization: study. allowance / R.A. Fattuhddinov - Moscow: Izmo-Eksmo, 2004. - 544 p.
6. 6. Cherep AV, Salip Yu.O. Methodical Approaches to Assessing the Competitiveness of Enterprises / AV Skull, Yu.O. Salyp // Innovative economy. - 2012. - No. 8 (34). - P.77-79.

**Савченко М. В., Шкуренко О. В. Управления конкурентоспособностью предприятия в контексте обеспечения экономической безопасности.**

*В статье обоснована необходимость формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия для обеспечения его экономической безопасности. Разработана система управления конкурентоспособностью предприятия. Выполнен расчет уровня конкурентоспособности предприятия и сформирована модель конкурентоспособности ПАО «Укрпочта».*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, экономическая безопасность, система управления, оценка, модель конкурентоспособности.

**Savchenko M., Shkurenko O. Enterprise competitiveness management in the context of ensuring economic security.**

*The article substantiates the need for the formation of a competitiveness management system for an enterprise to ensure its economic security. A management system for enterprise competitiveness has been developed. The calculation of the level of competitiveness of the enterprise has been carried out and the model of competitiveness of PJSC Ukrposhta has been formed.*

**Keywords:** competitiveness, economic security, management system, assessment, competitiveness model.

**Савченко М.В.** – д.е.н., доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса, e-mail: m\_savchenko@donnu.edu.ua

**Шкуренко О.В.** – к.е.н., доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій Державного університету інфраструктури та технологій, e-mail: donduy@ukr.net

*Рецензент:* д.т.н., проф. **Горбунов М.І.**

Стаття подана 20.04.2019