

УДК 33.02:005.336.1:334.728

О.В.Фархшатова

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРИНЦИПІВ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто ключові питання формування системи оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Проаналізовано основні показники розвитку промислового виробництва України за останні 10 років, такі як показник експорту промислових товарів, індекс обсягів промислової продукції, обсяг реалізованої продукції промисловості, індекс інвестицій в основний капітал, рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, частка прибуткових промислових підприємств. Представлено процедуру виявлення перешкод ефективного функціонуванню промислового підприємства за рахунок проведення оцінки значення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, оцінки певних галузей в діяльності підприємства, які мають вагомий вплив на значення рівня конкурентоспроможності підприємства та потребують оптимізації та визначення ключових складових процесу праці або групи ресурсів за функціональними галузями діяльності підприємства, що потребують удосконалення. Визначено ряд складових для оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Запропоновано правила оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, методикку відбору стратегічного процесу удосконалення конкурентоспроможності промислового підприємства. Розкрито умови забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Доведено важливість безперервного аналізу показників зміни рівня конкурентоспроможності та прогнозування ризиків його відхилення від запланованого рівня. Запропоновано ряд заходів, які важливо включити в процес коригування конкурентоспроможності підприємства на засадах рефлексивного управління, серед них такі як систематична орієнтація діяльності на випереджаючі інновації, головним чином у напрямках високих технологій, формування інтегрованих систем удосконалення конкурентоспроможності, застосування досвіду європейських підприємств з питань підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та безліч інших.

The article deals with the key issues of the formation of a system for assessing the competitiveness of an industrial enterprise. The main indicators of industrial production development in Ukraine over the last 10 years are analyzed, such as the index of industrial goods exports, the index of industrial output, the volume of industrial production sold, the index of investment in fixed assets, the profitability of operating activities of industrial enterprises, and the share of profitable industrial enterprises.

The procedure for identifying obstacles to the effective functioning of the industrial enterprise by means of evaluating the value of the level of competitiveness of an industrial enterprise, evaluating certain industries in the enterprise, which have a significant impact on the level of competitiveness of the enterprise and need to optimize and identify key components of the labor process or group of resources by functional sectors of activity enterprises in need of improvement.

A number of components for assessing the competitiveness of an industrial enterprise are identified. The rules for assessing the level of competitiveness of an industrial enterprise, the method of selecting a strategic process for improving the competitiveness of an industrial enterprise are proposed. The conditions of ensuring the optimum level of competitiveness of industrial enterprises are revealed.

The importance of continuous analysis of indicators of changes in the level of competitiveness and prediction of risks of its deviation from the planned level is proved.

A number of measures are proposed that it is important to include in the process of adjusting the competitiveness of the enterprise on the basis of reflexive management, among them such as the systematic orientation of activity on leading innovations, mainly in the areas of high technologies, the formation of integrated systems for improving competitiveness, the use of experience of European enterprises on improving the competitiveness of domestic industrial enterprises and many others.

Ключові слова: промислове підприємство, рефлексивне управління, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, перешкоди, стратегічне удосконалення.

Key words: industrial enterprise, reflexive management, competitiveness, competitive advantages, obstacles, strategic improvement.

**Постановка проблеми.** Функціонування сучасної економічної сфери, суттєве динамічне поглиблення, при тому перманентна нестабільність ринкового оточення на тлі поширення глобалізаційних та інтеграційних векторів спровокували розшатування конкурентні позиції в усіх галузях економіки. Так, на сьогодні, певну увагу привертають проблеми формування системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Вирішення цих проблем бачиться у застосуванні принципів рефлексивного управління. Розвиток промислових підприємств є вагомим вектором у соціально-економічному розвитку будь-якої країни, поряд з окремими суб'єктами господарювання вони проявляють ряд переваг, через адаптивні способи функціонування в умовах поширення процесів глобалізації й посилення конкурентної боротьби. Розуміючи це сучасні вітчизняні промислові підприємства намагаються максимально використовувати власний потенціал, наприклад, через отримання економії на масштабах діяльності, концентрацію ресурсів, залучення висококваліфікованих кадрів, через пошук та залучення фінансових коштів для власного розширення та розвитку на вигідних умовах, доцільне впровадження ряду управлінських функцій (застосування новітніх прийомів у виробництві, обслуговуванні, просуванні товарів та логістиці, розробка та ефективне впровадження даних маркетингових вивчень ринку, обрання постачальників сировини враховуючи важливість поставки максимально конкурентоспроможних товарів).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем формування та оцінки систем рефлексивного управління промислового підприємства приділяється величезна увага у працях таких вітчизняних вчених, як, зокрема, Р. Лепа, Ю Лисенко, С. Клименко, Ю. Тупчій, І. Кошелупов, М. Гавенко, Ю. Колесник, В. Зайцев [1]. Закордонних вчених також турбують проблеми розвитку систем рефлексивного управління промислових підприємств, тому у своїх наукових дослідженнях вони вивчали методи вирішення таких проблем, досліджуючи можливість розвитку систем рефлексивного управління у рамках доцільності використовуваної підприємствами методології, можна назвати такі прізвища: М. Найд'юнов, В. Колпаков, А. Карпов, Т. Томас, В. Веснин, А. Денисов, В. Беспятого, Є. Попова, Р. Фатхудинов. У працях вищезазначених вчених досліджувалися головні питання формування системи рефлексивного управління конкурентоспроможністю підприємств, досліджувалися встановлені з цим тактичні та стратегічні плани, застосовувалася оцінка організаційних структур, а також проводився аналіз впливу рефлексивного управління на підвищення конкурентоспромож-

ності промислових підприємств. При цьому важливо відзначити, що проблеми формування системи рефлексивного управління конкурентоспроможністю підприємств потребує подальших наукових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виокремлення ряду показників та системи рефлексивного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства через можливість оцінки стадій процесу вибору стратегії покращення конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головною задачею сучасних промислових підприємств є збільшення кількості конкурентних переваг, їх посилення та укріплення власної конкурентної позиції. Конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта формується завдяки ряду переваг, які на ринку виокремлюють його серед конкурентів. Таке визначення розкриває доцільність розробки конкурентної стратегії, в процесі впровадження якої віддавалася б перевага добору перспективних векторів та поглиблення розвитку діяльності промислового підприємства [4, с. 228]. У більшій кількості сучасних промислових підприємств України змінена форма власності, що стимулювало позитивну тенденцію, наприклад, формування та стрімкий розвиток конкурентного оточення, створення господарських товариств зі стійкими показниками господарської фінансової самостійності. Враховуючи той факт, що можна спостерігати поштовх динамізму конкурентного середовища, розробка системи рефлексивного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства має бути актуальною та об'єктивною (Табл.1).

Таблиця 1

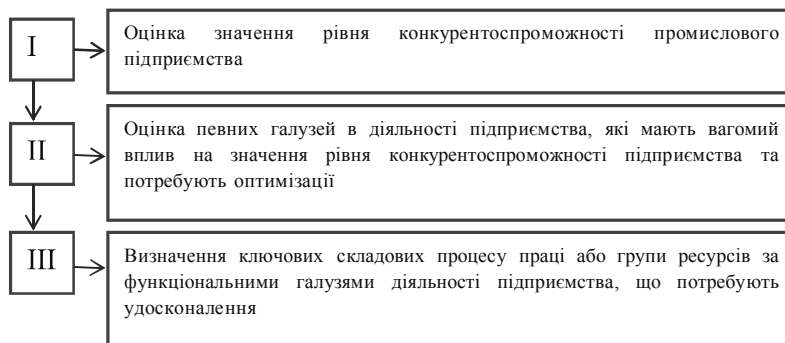
**Основні показники розвитку промислового виробництва України за 2009-2018 рр.  
(розроблено автором) [1]**

Показники	Роки									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Індекс обсягів промислової продукції, %	114,2	118,0	114,2	100,3	101,7	131,8	125,4	135,7	137,1	136,7
Обсяг реалізованої продукції промисловості (у факт. цінах), млрд.грн.	717,1	916,6	669,2	891,1	624,7	757,3	789,0	853,0	879,2	862,1
Експорт товарів, млрд.грн.	248,9	346,0	312,4	408,2	411,9	318,4	357,0	398,5	406,7	400,2
Індекс інвестицій в основний капітал, %	127	94,7	58,5	60,1	61,3	47,8	53,7	59,8	60,8	61,7

Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	5,8	5,0	1,8	3,8	3,7	1,3	2,7	3,6	3,7	3,9
Частка прибуткових підприємств, %	33	39,1	40,1	48,2	54,4	60,9	53,2	49,5	47,8	46,2

Дані таблиці свідчать про негативні тенденції в розвитку промислового виробництва України за останні 10 років. Достатньо неоднозначними є тенденції індекси обсягів промислової продукції, обсягу реалізованої продукції, експорту виробленої продукції та рентабельності оперативної діяльності промислових підприємств, через те, що дані показники демонструють дисбаланс та стійкої зростаючої динаміки не вдалося досягнути жодному критерію. При цьому, за розглянутий період показник експорту товарів демонструє зростання на майже на 59,7%, індекс обсягів промислової продукції - зростання на 19,8%, обсяг реалізованої продукції промисловості також - зростання на майже 19,4% [1].

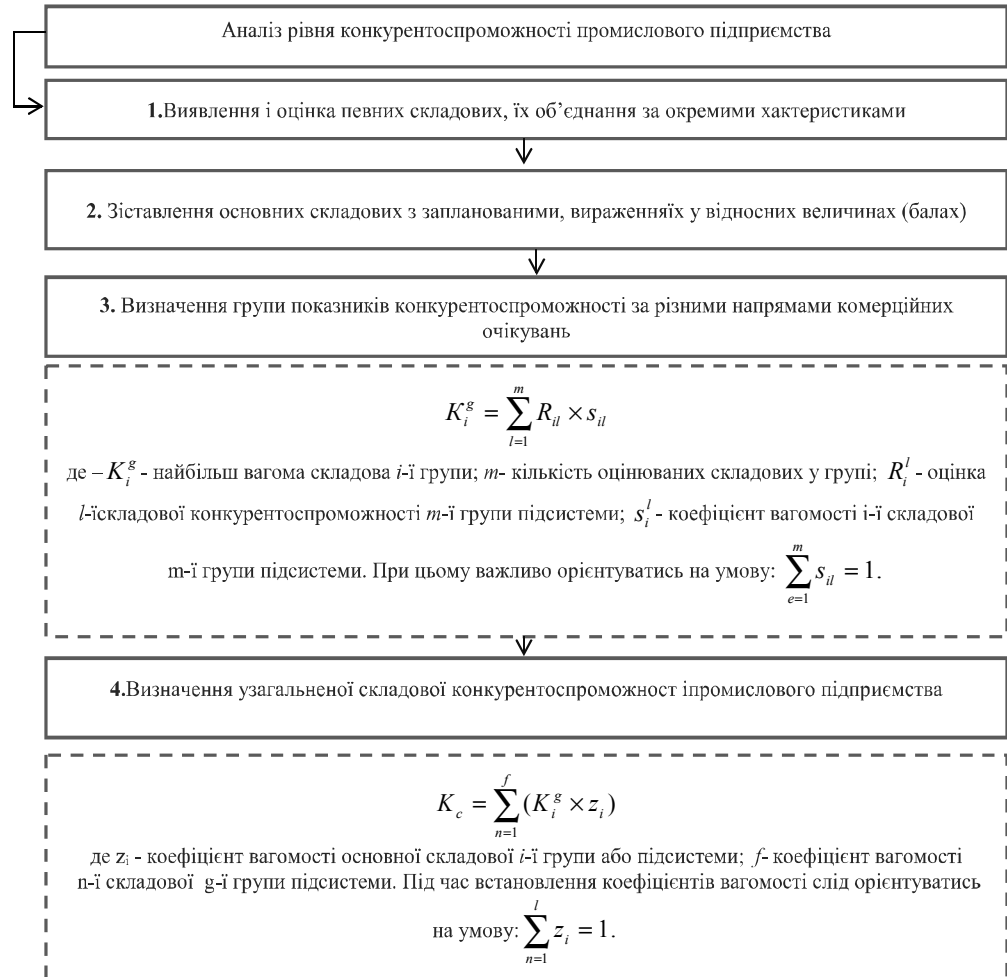
Знаходження ефективного вирішення задач управління конкурентоспроможністю підприємства потребує оцінку перешкод функціонуванню системи. З цією метою доцільно скористатися запропонованою методикою (рис. 1).



**Рис.1.** Процедура визначення перешкод на шляху до оптимального функціонування промислового підприємства (розроблено автором)

При цьому отримання значення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства доцільно проводити за запропонованим алгоритмом (рис. 2).

Розроблена процедура розкрила можливість виявити тиск певних складових на кінцеві результати діяльності промислового підприємства [7, с. 78-85].



**Рис.2.** Послідовність процесу визначення значення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства (розроблено автором)

Прицільне спостереження за певними аспектами діяльності промислового підприємства дає можливість будувати прогноз результатів оптимальності та ефективності функціонування промислового підприємства та визначати рівень його конкурентних переваг. Так, наприклад, доцільним є безперервний аналіз показників зміни рівня конкурентоспроможності та прогнозування ризиків його відхилення від запланованого рівня [5, с.787].

Після визначення показника рівня конкурентоспроможності слід використовувати заздалегідь заплановані стратегічні напрями, які сформовано з використанням рефлексивного підходу. Процедура розробки конкурентних стратегій щодо коригування

рівня конкурентоспроможності на засадах рефлексивного управління повинна включати [2, 3, 6, 8]:

- виявлення взаємозалежності внутрішніх та зовнішніх складових;
- визначення стратегічних альтернативних напрямів реагування підприємства;
- систематичний процес спеціалізованого навчання й підвищення кваліфікації працівників організації в сфері впливу на управління конкурентоспроможністю;
- систематична орієнтація діяльності на випереджаючі інновації, головним чином у напрямках високих технологій;
- орієнтація на проведення автоматизованого аналізу систем управління та системний пошук їх вдосконалення;
- формування інтегрованих систем удосконалення конкурентоспроможності;
- формування сприятливої репутації промислового підприємства на базі ряду способів її підтримки та поширення, наряду з активним розвитком новітніх напрямів виробництва;
- організація спільних конференцій для постачальників і споживачів, прийняття участі у виставках, семінарах, конкурсах, рекламних кампаніях;
- орієнтація діяльності на перевершення конкурентів щодо виводу на ринок нової продукції;
- стимулювання залученості і творчої активності персоналу підприємства до процесів підвищення рівня конкурентоспроможності;
- застосування досвіду європейських підприємств з питань підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств (формування підприємств майбутнього, поширення інтернет-торгівлі тощо);
- систематичне формування сприятливих умов конкурентного оточення;
- застосування всіх інструментів маркетингу, які є доступними.

**Висновки з проведеного дослідження.** Так, формування системи оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства на засадах рефлексивного управління передбачає застосування певного інформаційно-методичного інструментарію, який дозволяє проводити аналіз та оцінку рівня конкурентоспроможності будь-якого промислового підприємства; визначення основних, сукупних складових конкурентоспроможності підприємства та розробити процедуру оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства;

Важливо зауважити, що впровадження стратегічних напрямів у системі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства орієнтована на покращення обґрунтованості та оптимальності прийнятих управлінських рішень щодо удосконалення конкурентоспроможності та економічного потенціалу промислового підприємства та систематичне посилення його конкурентних позицій на споживчому ринку.

1. Офіційний сайт Державного служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.ukrstat.gov.ua>;
2. Лисенко Ю. Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 21. С. 308–315;
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.;
4. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних

досліджень. – 2012. Вип. 1 (44). С. 219-225; 5. *Гавенко М., Шарко В.* Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі. Молодий вчений. Економічні науки. 2017. № 4(44). С. 788–793; 6. *Друкер П.* Практика менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер с англ. Москва: изд. дом «Вильямс», 2002. 272 с.; 7. *Колесник Ю. В.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. В. Колесник // Економіка, фінанси, право. 2010. № 5. С. 3–8; 8. *Зайцев В. Є.* Забезпечення економічної безпеки держави в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби на світових ринках / В. Є. Зайцев // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». Д., 2010. № 1. С. 78–85.

УДК [33.011:005.412]:005.936.3(045)

*І.В. Котьялова-Литвин*

## КРИТЕРІАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Критерії ефективності розвитку підприємства дозволяє підкреслити найважливіші моменти у діяльності підприємства. Це великий обсяг управлінських рішень різних ланок організаційної структури підприємства, спрямований на підвищення ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці, максимізацію прибутку підприємства, підвищення фінансових показників стану підприємства.

Criteria and system of economic indicators of overall performance of the enterprises allow to show those important points in activity of the enterprises which are almost hidden for an eye of the person. It is large enough volume of administrative activity of a management and structural divisions which are aimed at efficient control for the purpose of production efficiency increase, increase in output, increase of labor productivity, improvement of use of working hours, decrease in the cost price, maximization of profit, improvement of financial indicators.

Ключові слова: оцінка ефективності управлінських рішень, розвиток підприємства, управління розвитком

Keywords: assessment of efficiency, managerial decisions, enterprise development, development management

**Постановка проблеми.** Сучасні ринкові відносини в Україні суттєво змінили підхід до управління підприємством. З'явилося багато функцій, які були відсутніми у планово-адміністративній економіці, зокрема: вивчення кон'юнктури ринку, здійснення підприємницької діяльності у умовах невизначеності та нестабільності економічних процесів. Відповідно, необхідно змінювати стратегію розвитку підприємства, адаптуватися до висококонкурентних ринкових умов виготовлення продукції.

**Метою статті** є систематизація критеріїв та економічних показників оцінки ефективності управління розвитком підприємства.

Загальною методологією проведення дослідження прийнято комплексний підхід, який дозволяє вивчити організацію, процес планування та управління розвитком підприємства, конкретизувати етапи рішення цієї проблеми. Основними постулатами, на яких базується дослідження в цілому, є системний аналіз. Від цього дозволяє оцінити зна-