

**Зось-Кіор Микола Валерійович**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту і логістики  
Полтавський національний технічний університет імені Ю. Кондратюка*

**Зось-Киор Николай Валерьевич**

*доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента и логистики  
Полтавский национальный технический университет имени Ю. Кондратюка*

**Zoss-Kior Nikolay**

*doctor of economics, associate professor  
professor of the Department of management and logistics  
Poltava National Technical University named after Y. Kondratyuk*

**Брижань Крістіна Олегівна**

*магістрант  
Полтавського національного технічного університету імені Ю. Кондратюка*

**Брижань Кристина Олеговна**

*магистрант  
Полтавского национального технического университета имени Ю. Кондратюка*

**Brizhan Kristina**

*graduate student of the  
Poltava National Technical University named after Y. Kondratyuk*

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ  
В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

**MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE  
IN CONDITIONS OF INSTABILITY**

**Анотація.** Актуальність теми дослідження полягає у вмінні швидко адаптуватися до змін, що відбуваються у нестабільному зовнішньому середовищі, адже конкурентоспроможність впливає не тільки на підприємства, а й на галузь в цілому. Високий рівень конкурентоспроможності дає змогу розвивати нові умови для створення, виробництва та реалізації продукції вищого рівня якості, що задовольнить вимоги окремих груп споживачів. У статті розглянуто сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»; визначено відмінність між термінами «нестабільність», «невизначеність» та «нестійкість»; досліджено стратегічні методи управління підприємством; охарактеризовано основні чинники, що зумовлюють появу процесу нестабільності; досліджено фактори, що відображають стан конкурентоспроможності підприємства, а також висвітлено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, нестійкість, невизначеність, нестабільність.

**Аннотация.** Актуальность темы исследования заключается в умении быстро адаптироваться к изменениям, которые происходят в нестабильной внешней среде, ведь конкурентоспособность влияет не только на предприятия, но и на отрасль в целом. Высокий уровень конкурентоспособности позволяет развивать новые условия для создания, производства и реализации продукции высшего уровня качества, который удовлетворит требования отдельных групп потребителей. В статье рассмотрена сущность понятия «конкурентоспособность предприятия»; определено различие между терминами «нестабильность», «неопределенность» и «неустойчивость»; исследованы стратегические методы управления предприятием; охарактеризованы основные факторы, обуславливающие появление процесса нестабильности; исследо-

ваны факторы, отражающие состояние конкурентоспособности предприятия, а также освещены меры по повышению конкурентоспособности в условиях нестабильности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, неустойчивость, неопределенность, нестабильность.

**Summary.** *The urgency of the research topic is in the ability to adapt quickly to changes occurring in an unstable external environment, because competitiveness affects not only enterprises but also the industry as a whole. A high level of competitiveness enables to develop new conditions for creation, production and sales of products of the highest quality, which will satisfy the requirements of individual groups of consumers. In the article the essence of the concept of «competitiveness of the enterprise» is considered; the distinction between the terms «instability», «uncertainty» and «instability» is determined; strategic methods of enterprise management are investigated; the main factors determining the emergence of the instability process are described; the factors reflecting the state of competitiveness of the enterprise are researched, as well as measures to improve competitiveness in the conditions of instability.*

**Key words:** enterprise competitiveness, instability, uncertainty, instability.

**Постановка проблеми.** Для функціонування ринкової економіки необхідною умовою є присутність конкурентного середовища між суб'єктами господарювання. Конкуренція вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни, що відбуваються на ринку та пошуку інноваційних рішень задля здобуття переваги перед конкурентами.

Вітчизняні підприємства мають можливість конкурувати не тільки між собою, а й на світовому ринку. Саме в конкурентній боротьбі відбувається «природний відбір» підприємств, що є найбільш ефективними. Таким чином, дані особливості економічних відносин ставлять перед підприємствами завдання постійного моніторингу та підвищення власних позицій на внутрішньому чи світовому ринку. Виходячи з цього, тема дослідження є надзвичайно актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі багато уваги приділяється дослідженню питань конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища. Помітний внесок у дослідження проблеми теоретичного обґрунтування конкурентоспроможності підприємства зробили такі вчені-економісти: І. Ансофф, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко, І. М. Вагнер, І. З. Должанський, О. С. Дудова, А. Т. Зуб, В. П. Карпюк, Я. С. Ларіна, О. Ю. Литовченко, О. Н. Міночкина, Р. А. Фатхутдинов, А. Г. Холіна та інші.

**Постановка задачі.** Метою статті є з'ясування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; визначення відмінності між термінами «нестабільність», «невизначеність» та «нестійкість»; дослідження стратегічних методів управління підприємством, а також висвітлення заходів з підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність — це складний процес розробки та реалізації управлінських впливів, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів, щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до

його стратегічних та поточних цілей [4, с. 162]. На меті управління конкурентоспроможністю підприємства має бути забезпечення стабільного функціонування підприємства за будь-яких політичних, економічних чи соціальних змін у зовнішньому середовищі.

Одержання або підтримання лідируючих позицій в бурхливому ринковому середовищі з властивим йому ризиком та невизначеністю, відбувається за наявності конкурентних переваг продукції, що випускається. Такою перевагою може стати впровадження комплексу заходів зі зменшення витрат на виготовлення продукту, порівняно з витратами конкурента, за рахунок цілеспрямованої роботи персоналу підприємства з оновлення технологій виробництва, покращення науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи, логістики, організаційної структури управління, дослідження потреб споживачів.

Також необхідно аналізувати наявні проблеми в сфері діяльності самих підприємств, що має на меті визначення шляхів їх подолання. Наприклад, випуск української продукції надто енерго- та матеріаломісткий, порівняно з розвинутими країнами світу, адже величина споживання первинних паливно-енергетичних ресурсів з розрахунку на одиницю ВВП є набагато значнішою.

Значну увагу необхідно також приділяти конкурентному паритету, коли певна чисельність конкурентів досягла однакових конкурентних переваг. При виникненні такої ситуації необхідно швидко розвивати та ефективно використовувати потенціал, що наявний у підприємства, задля позиціонування його товару на ринку.

На сьогодні склалося багато підходів до визначення поняття «нестабільність», інколи його ототожнюють з такими термінами як «невизначеність» та «нестійкість». Однак, на нашу думку, нестійкість є явищем, не лімітованого наростанням збурення в системі будь-якої природи і притаманне здебільшого для використання у суспільних та природничих науках. Невизначеність являє собою характеристику недостатньої забезпеченості

інформацією або її неадекватне сприйняття, а нестабільність — розкриває неупереджену особливість системи стихійно або циклічно змінюватися з часом.

Основними чинниками, що зумовлюють появу процесу нестабільності є: вплив на підприємство політичних та суспільних сил; процеси економічної глобалізації; обмеженість ресурсів; формування нових цільових засад державної економічної політики.

Позиціонування підприємства в жорсткій конкурентній боротьбі залежить від вміння швидко адаптуватися до умов, що диктує постійно змінюване ринкове середовище, але на сьогодні не існує одного універсального методу управління, що може забезпечити підприємству цей успіх. Дослідивши фактори, що відображають стан конкурентоспроможності підприємства, а саме: дії конкурентів, попит на продукцію, виробничий потенціал, споживчі властивості товарів, рівень економіки та інше, виявлено, що кожному підприємству необхідно розробити власну стратегію підтримки та розвитку, спираючись на загальні принципи та методи стратегічного управління (табл. 1).

Разом з тим, не менш важливим є навчання персоналу та постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього ринків. Процеси адаптації можуть бути спонтанні, викликані факторами нестабільності середовища, або поступові, що визначаються стратегічним управлінням змінами. Привівши у відповідність внутрішнє середовище, підприємство має пристосуватися до зовнішнього, застосувавши концепцію стратегічної гнучкості, що являє собою здатність динамічної зміни стратегій відповідно до змін, що відбуваються.

Отже, щоб реалізувати свої цілі, підприємство має управляти процесом його взаємодії із зовнішнім середовищем шляхом створення ефективної системи стратегічного управління. Цю функцію виконують кваліфіковані управлінці, адже саме вони приймають рішення щодо майбутнього підприємства, аналізуючи теперішній стан конкурентоспроможності, розробляють подальшу стратегію управління.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що основними заходами підвищення конкурентоспроможності підприємства є: покращення якості ресурсів (підвищення кваліфікації кадрів, зменшення витрат тощо); оновлення технологій; визначення цілей та завдань; розвиток системи адаптації підприємства; збільшення конкурентного потенціалу; розроблення чіткої стратегії.

Отже, забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища вимагає проведення безперервного моніторингу факторів, що має на меті зниження ступеня невизначеності відносно ситуації на ринку, внесення коректив у стратегію підприємства таким чином, щоб найбільш ефективно використовувати сприятливі альтернативи.

Подальші дослідження необхідно сконцентрувати на розробку методичного підходу до оцінювання стратегічної стійкості, який дасть змогу проілюструвати зв'язок підсистем та елементів стійкості, визначити вплив факторів нестабільного ринкового середовища та рівень стратегічної стійкості підприємства, проблемні сфери виробничо-господарської діяльності підприємств.

Таблиця 1

Стратегічні методи управління підприємством в умовах нестабільності

Назва методу	Характеристика
Зовнішня стратегія Автор: Зуб А. Т.	Зміна середовища таким чином, щоб воно краще відповідало можливостям підприємства, в особливості: маркетингових заходів, укладання контрактів, кооперування, лобіювання, об'єднання тощо. Цей метод дає можливість підтримувати прибутковість та сили протистояти невизначеності стану [2].
Стратегічний аналіз Автор: Вагнер І. М.	Системний, безперервний і методичний метод, спрямований на оцінку: ефективності діючої стратегії; ступеня відповідності стратегічного потенціалу фірми його стратегічним цілям; прогнозу; ранжування факторів невизначеності; вибір найбільш оптимальної стратегії; коригування стратегічного бачення з урахуванням набутого досвіду, змін та появи нових можливостей. Прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості [1, с. 50].
Метод ключових рішень при формуванні стратегії Автор: Ансофф І.	Ключові рішення: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір задач; рішення по портфельній стратегії, конкурентна стратегія, створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація. Результатом є встановлення впливу зовнішнього середовища на стратегічні плани підприємства шляхом визначення його стратегічної гнучкості [5].
Стратегічне позиціонування Автор: Ларіна Я. С.	Полягає в створенні нових ринкових можливостей, шляхом радикальної реорганізації, реакції на надавані ринком можливості, а також здійсненні інвестицій крок за кроком з метою досягання привілейованого положення. Дає можливість створення стратегії, пристосованої до того або іншого рівня невизначеності, за найкращим для нього сценарієм; адаптування до найбільш імовірного майбутнього, або збереження права на вибір того або іншого способу дія через певний проміжок часу [3].

### Література

1. Вагнер І. М. Стратегічний аналіз як методичний інструмент поведінки підприємства в умовах невизначеності / І. М. Вагнер // Економічні науки: Вісник ЖТУ. — Житомир: ЖДТУ, 2010. — № 3 (53). — Ч. 2. — С. 49–52.
2. Зуб А. Т. Менеджмент в условиях неопределённости внешней среды / А. Т. Зуб [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2008/04/07/menedzhment\\_neopredelennosti\\_sredy.html](http://www.elitarium.ru/2008/04/07/menedzhment_neopredelennosti_sredy.html)
3. Ларіна Я. С. Розроблення стратегії управління підприємства в умовах невизначеності: принципи та варіанти застосування в АПК / Я. С. Ларіна // Науковий вісник НЛТУ України. — 2007. — Вип. 17.2. — С. 243–250.
4. Литовченко О. Ю. Удосконалення процесу управління витратами підприємств за допомогою інструментів структурно-функціонального моделювання / О. Ю. Литовченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2011. — № 36. — С. 162–165.
5. Холина А. Г. Управление предприятием в условиях неопределённости / А. Г. Холина, О. Н. Миночкина // Материали III ВНК «Проблеми управління производственно-экономической деятельностью субъектов хозяйствования. — Донецк. — 2009. — С. 219–222.

### References

1. Vaghner I. M. Strategichnyj analiz jak metodychnyj instrument povedinky pidpryjemstva v umovakh nevyznachenosti / I. M. Vaghner // Ekonomichni nauky: Visnyk ZhTU. — Zhytomyr: ZhDTU, 2010. — # 3 (53). — Ch. 2. — S. 49–52.
2. Zub A. T. Menedzhment v usloviyakh neopredelennosti vneshney sredy / A. T. Zub [Yelektronniy resurs]. — Rezhim dostupu: [http://www.elitarium.ru/2008/04/07/menedzhment\\_neopredelennosti\\_sredy.html](http://www.elitarium.ru/2008/04/07/menedzhment_neopredelennosti_sredy.html)
3. Larina Ja. S. Rozroblennja strateghiji upravlinnja pidpryjemstva v umovakh nevyznachenosti: pryncypy ta varianty zastosuvannja v APK / Ja. S. Larina // Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. — 2007. — Vyp. 17.2. — S. 243–250.
4. Lytovchenko O. Ju. Udoshkonalennja procesu upravlinnja vytratamy pidpryjemstv za dopomoghoju instrumentiv strukturno-funkcionalnogho modeljuvannja / O. Ju. Lytovchenko // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. — 2011. — # 36. — S. 162–165.
5. Kholina A. G. Upravlenie predpriyatiem v usloviyakh neopredelennosti / A. G. Kholina, O. N. Minochkina // Materiali III VNK «Problemy upravleniya proizvodstvenno-ekonomicheskoy deyatel'nostyu subektov khozyaystvovaniya. — Donetsk. — 2009. — S. 219–222.