

- Ekonomika i suspilstvo*, iss. 10 (2017): 177-182. https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
- "Chynnyk" [Factor]. *Slovyk ukrainskoi movy. Akademichnyi tlumachnyi slovnyk* (1970-1980). <http://sum.in.ua/p/11/326/2>
- Doronina, M. S., Sasina, L. O., and Holubieva, T. V. *Mentalnyi chynnyk kolektyvnoho trudovoho potentsialu* [Mental Factor of Collective Labor Potential]. Kharkiv: Vyd-vo KhNADU, 2013.
- Goulman, D. "Mnogolikoye liderstvo" [Diverse Leadership]. <https://www.cfn.ru/management/people/harvard.shtml>
- Ilinskaya, Ye. A., Titov, B. A., and Sukalo, A. A. "Sotsialno-trudovyye konflikty kak sotsialnaya i issledovatel'skaya problema" [Social and Labour Conflicts as a Social and Research Problem]. *Konfliktologiya*, vol. 15, no. 3 (2020): 55-63. DOI: 10.31312/2310-6085-2020-15-3-55-63
- Kozhushko-Lozynska, I. I. "Psiholohichni aspekty formuvannia sotsialno-psyholohichnoho klimatu v kolektyvi vyshchoho navchalnoho zakladu" [Psychological Aspects of Socio-Psychological Climate Forming in the Team of Higher Educational Establishment]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 2 (2013): 125-136. https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2013/13kliivnz.pdf
- Luhova, V. M., and Yermolenko, O. A. "Napriamy rozvytku liderskoi kompetentnosti kerivnykiv ukrainskykh pidpriemstv" [Directions for the Development of Leadership Competence of Managers of Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2012): 64-67. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-64_67.pdf
- Mallinz, L. *Menedzhment i organizatsionnoye povedeniye* [Management and Organizational Behavior]. Minsk: Novoye znaniye, 2003.
- Mills, B. R., and Mene, Ch. T. "Conflicts and Its Management in an Organisation: A Theoretical Review". *International Journal of Scientific and Research Publications*, vol. 10, no. 5 (2020): 540-545. DOI: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.05.2020.p10162>
- Oachesu, M. "Conflict Management, a New Challenge". *Procedia Economics and Finance*, vol. 39 (2016): 807-814. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)
- The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Taylor & Francis Group, 2013.
- Vasyliiev, A. I., and Kharchevnikova, L. S. "Vplyv korporativnoi kultury na efektyvnist diialnosti pidpriemstva" [The Impact of Corporate Culture on the Efficiency of the Enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, no. 174 (2016): 44-52.
- Yi, Y. "Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects". *Open Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 2 (2019): 1053-1062. DOI: 10.4236/ojbm.2019.72071
- Zakharchyn, H. M., and Skliaruk, T. V. "Rol orhanizatsiinoi kultury v upravlinni konfliktamy" [The Role of Organizational Culture in the Conflict Management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 5 (2020): 69-72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>
- Zinchyna, O. B. *Konfliktolohiia* [Conflictology]. Kharkiv: KhNAMH, 2007.

УДК 658:338.1
JEL: M21

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

©2021 ОСИПЕНКО С. М., РОМАНЧИК Т. В., ТЕСНІКОВ О. М., КУРУЧ І. О.

УДК 658:338.1
JEL: M21

Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг

Визначено актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг у сучасних умовах господарювання. У змістовному вигляді сформульовано завдання управління конкурентоспроможністю підприємств і запропоновано схему його виконання, яка включає такі етапи: формування факторів, що визначають конкурентоспроможність; обґрунтування показника конкурентоспроможності та його моделі; розрахунок показника конкурентоспроможності та його факторний аналіз; визначення резервів зростання показника конкурентоспроможності; формування завдання з підвищення конкурентоспроможності; формування переліку заходів для виконання завдання; вибір заходів для реалізації; впровадження заходів, контроль і регулювання. Розглянуто порядок розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, до складу якого входять групи показників, що визначають стан підприємства та конкурентоспроможність його продукції, а також показники всередині кожної групи. Запропоновано методику економічного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє провести загальну оцінку своєї конкурентної позиції порівняно з конкурентами; визначити вплив факторів на відмінність своєї позиції від позиції конкурентів; розрахувати резерви зростання показника конкурентоспроможності та розробити заходи щодо їх реалізації. Відповідно до конкурентної стратегії підприємства та завдання по зростанню показника конкурентоспроможності на основі використання положень теорії економічної ефективності обґрунтовується перелік заходів, практичне впровадження яких дозволить виконати завдання при мінімальному обсягу витрат ресурсів. Передбачається оперативний контроль за впровадженням заходів та їх впливом на показник конкурентоспроможності з метою своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, показники конкурентоспроможності, економічний аналіз, ефективність, ринок, управління, стратегія.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-243-249>

Рис.: 1. Формул: 8. Бібл.: 14.

Осипенко Станіслав Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри логістичного забезпечення, Національна академія Національної гвардії України (майдан Захисників України, 3, Харків, 61001, Україна)

E-mail: snos-43@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0548-6428>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1906173/stanislav-osypenko/>

Романчик Тетяна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: tvromanchik@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2065-2415>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209239300>

Тесніков Олександр Михайлович – старший викладач кафедри логістичного забезпечення, Національна академія Національної гвардії України (майдан Захисників України, 3, Харків, 61001, Україна)

E-mail: tesnikoff@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4693-0428>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3441601/olexandr-tesnikov/>

Куруч Ігор Олександрович – начальник редакційно-видавничого відділу, Національна академія Національної гвардії України (майдан Захисників України, 3, Харків, 61001, Україна)

E-mail: igorkuruch@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8501-9250>

UDC 658:338.1

JEL: M21

Osypenko S. M., Romanchuk T. V., Tesnikov O. M., Kuruch I. O. The Methodological Recommendations for Improving the Management of Enterprise Competitiveness in the Service Sector

The relevance of the problem of managing the competitiveness of service sector enterprises in modern conditions of economic management is determined. In a contentual form, the task of managing the competitiveness of enterprises is formulated and a scheme of its implementation is proposed, which includes the following stages: formation of factors that determine competitiveness; substantiation of the competitiveness indicator and its model; computing the competitiveness indicator and its subsequent factor analysis; determination of reserves for growth of the competitiveness index; formation of the task of increasing competitiveness; formation of a list of measures for implementing the task; selection of measures for the implementation; implementation of measures, control and regulation. The procedure for computing the integral indicator of competitiveness, which includes groups of indicators that determine the state of the enterprise and the competitiveness of its products, as well as indicators within each group, is considered. The methodology of economic analysis of the level of competitiveness of the enterprise is proposed, which allows to conduct an overall assessment of its competitive position compared to competitors; determine the influence of factors on the difference in their position from the position of competitors; calculate the reserves of growth of the competitiveness indicator and develop measures for their implementation. In accordance with the competitive strategy of the enterprise and the task of increasing the competitiveness indicator on the basis of the use of the provisions of the theory of economic efficiency, a list of measures is substantiated, the practical implementation of which will allow to perform the task with a minimum amount of resources. Operational control over the implementation of measures and their impact on the competitiveness indicator is envisaged in order to make corrective managerial decisions in a timely manner.

Keywords: competition, competitiveness of enterprise, indicators of competitiveness, economic analysis, efficiency, market, management, strategy.

Fig.: 1. **Formulae:** 8. **Bibl.:** 14.

Osypenko Stanislav M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Logistic Support, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Zakhysnykiv Ukrainy Sq., Kharkiv, 61001, Ukraine)

E-mail: snos-43@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0548-6428>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1906173/stanislav-osypenko/>

Romanchuk Tetiana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: tvromanchik@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2065-2415>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209239300>

Tesnikov Oleksandr M. – Senior Lecturer of the Department of Logistic Support, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Zakhysnykiv Ukrainy Sq., Kharkiv, 61001, Ukraine)

E-mail: tesnikoff@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4693-0428>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3441601/olexandr-tesnikov/>

Kuruch Igor O. – Head of the Department of Editorial and Publishing, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Zakhysnykiv Ukrainy Sq., Kharkiv, 61001, Ukraine)

E-mail: igorkuruch@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8501-9250>

В умовах жорсткої конкурентної боротьби проблемним питанням є збалансування внутрішніх можливостей підприємства та змін у зовнішньому конкурентному середовищі. Об'єктивно

перед менеджментом підприємства постає завдання постійного проведення аналізу своїх конкурентних позицій з метою своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень, тобто, по суті, стає

актуальною проблема управління конкурентоспроможністю підприємства. Особливості функціонування підприємств сфери послуг, пов'язані, передусім, з мінливістю попиту на послуги та відносною доступністю з фінансової та організаційно-технологічної сторін створення такого бізнесу, суттєво підвищують актуальність проблеми управління рівнем конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Проблема забезпечення успішної роботи підприємств в умовах конкурентної боротьби вже багато років не втрачає своєї актуальності. Питання управління конкурентоспроможністю займає вагомим місце у працях вітчизняних і закордонних дослідників. Серед найбільш відомих фахівців, які приділили увагу цьому питанню, слід згадати Р. Гранта, Е. Едісона, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Річардсона, Р. Фахтудинова, Й. Шумпетера.

Серед вітчизняних молодих учених особливо виділяються наукові праці Т. Воронюк, Є. Діденка, Н. Добрянської та М. Варгатюк, Д. Котелевця, І. Парфенчук.

Н. А. Добрянська та М. О. Варгатюк [3] аналізують основні категорії теорії конкуренції, розглядають методи оцінки конкурентоспроможності компаній, а також звертають увагу на чинники, що є важливими при обґрунтуванні конкурентної стратегії підприємства.

Є. О. Діденко та П. І. Жураківський [2] розглядають основні принципи та загальну сутність системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

Аналіз існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю суб'єктів економіки наводять А. О. Касич і Д. О. Глущенко, які підкреслюють необхідність застосування системного, процесного та ситуаційного підходів [6].

Д. О. Котелевцев у власному дисертаційному дослідженні [7] проводить ґрунтовний аналіз категорій теорії конкуренції, методів конкурентної боротьби, а також наводить своє бачення підходу до формування конкурентної стратегії підприємства.

І. О. Парфенчук в оприлюдненому дослідженні [10] робить акцент на необхідності бренд-орієнтованого управління конкурентоспроможністю закладів. Аналогічної точки зору дотримуються І. І. Поліщук і Н. В. Гудима [13], звертаючи увагу на маркетингові аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств.

Т. А. Воронюк відмічає особливості управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері ресурсного господарства [1].

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць щодо управління конкурентоспроможністю організації, недостатньо уваги приділено саме методиці цього питання.

Мета статті полягає в розробці методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі вико-

ристання положень системного підходу, теорії економічного аналізу й економічної ефективності.

Визначимо поняття управління конкурентоспроможністю як скоординовану за часом, у просторі та по виконавцях системну сукупність заходів, дій з метою забезпечення її потрібного рівня відповідно до цілей підприємства. Згідно з метою роботи та змістом визначеного поняття конкурентоспроможності сформулюємо завдання управління нею таким чином: на основі аналізу складу факторів та оцінки їх впливу на існуючий рівень конкурентоспроможності визначаються резерви його зростання, розробляються заходи щодо їх економічно доцільного впровадження за умов забезпечення потрібного її рівня.

Відповідно до змісту сформульованого завдання управління пропонується поетапна схема її розв'язання, що наведена на *рис. 1*.

На *першому етапі* управління конкурентоспроможністю слід виявити фактори, що впливають на її рівень. Формування складу факторів проводиться на основі вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства відомими методами (SWOT-аналіз, кластерний, статистичний аналіз та ін.) [4]. Виявлені фактори для подальшої обробки потребують кількісного виміру. Тому окремим завданням етапу є обґрунтування методів кількісного оцінювання факторів. Тут, поряд із факторами, що відображаються за звітними статистичними даними та проблеми виміру яких відсутні, існують й якісні фактори, вимір яких проводиться експертними методами, як правило, у балових оцінках. Таким чином, на першому етапі управління конкурентоспроможністю має бути сформований перелік факторів, що впливають на її рівень, з обов'язковою кількісною оцінкою.

Другим етапом управління конкурентоспроможністю є обґрунтування її загального показника та формування математичної моделі, яка б відображала залежність показника від факторів, що його визначають. Існує кілька основних методів визначення конкурентоспроможності фірми. До них належать методи, які ґрунтуються на теорії міжнародного поділу праці, теорії ефективної конкуренції, матричні методи та інші [14]. Опанувати конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах можна лише на підставі комплексного методу, який реалізується за допомогою методу інтегральної оцінки [12].

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства повинен включати два елементи: ступінь задоволеності споживача та рівень діяльності підприємства.

Перший елемент є зовнішнім і відображається за допомогою показника конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність продукції в загальному вигляді прямо пропорційна якості й обернено пропорційна ціні та залежить від кон'юнктури ринку. Існує певний перелік методів, які застосову-

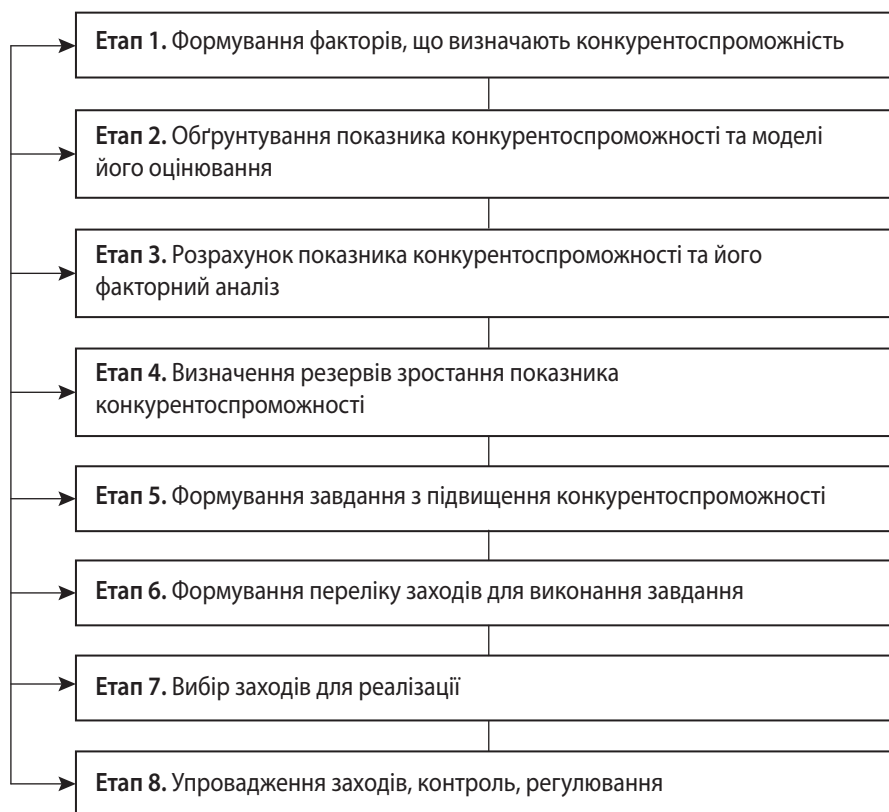


Рис. 1. Схема поетапного управління конкурентоспроможністю підприємства

ються для оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції [14].

Другий елемент – це внутрішній стан підприємства та результати його діяльності. Для його оцінки слід обґрунтувати склад показників, які характеризують цей елемент.

Для сучасних умов діяльності підприємств сфери послуг визначають такі групи показників [11]:

1. Ефективність виробництва.
2. Конкурентний потенціал.
3. Фінансовий стан.
4. Ефективність збуту та просування товару.
5. Соціальна ефективність.
6. Екологічність виробництва.
7. Імідж підприємства.

Розглянемо існуючі підходи до інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства із зіставленням з іншими підприємствами.

Перший підхід заснований на використанні мінімального обсягу інформації. Він дозволяє визначити місця за рівнем показників кожної групи по кожному підприємству з групи конкурентів. Критерієм оцінки конкурентоспроможності буде сума місць за всіма групами показників: чим менша сума місць, тим вище конкурентоспроможність. За необхідності можна врахувати рівень значущості кожної групи показників (σ_j), щозначається експертно. У цьому випадку сума місць кожного підприємства ($M_{заг}$) буде дорівнювати:

$$M_{заг} = \sum_{j=1}^N \frac{M_j}{N} \cdot \sigma_j, \quad (1)$$

де M_j – місце j -го підприємства від 1-го (вище) до N -го (останнього);

N – кількість місць (підприємств).

Другий підхід заснований на наявності більш повної інформації, що дозволяє дати диференційовану оцінку рівню кожної групи показників кожного підприємства. Для оцінки можна використовувати десятибальну шкалу. В результаті, чим вище загальна сума балів по всіх групах показників, тим вище конкурентоспроможність підприємства. За необхідності можна використовувати коефіцієнти значущості по кожній групі – σ_j .

Третій підхід заснований на достатньо повній наявності даних по кожному показнику кожної групи кожного підприємства-конкурента. Для цього, перш за все, формується конкурентний склад показників кожної групи. Для того, щоб забезпечити репрезентативність оцінювання конкурентоспроможності підприємства, кожна з восьми груп показників має містити коефіцієнти вагомості, які визначають експертним методом.

Порядок розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає виконання таких етапів [11]:

- I. Обґрунтування складу груп показників конкурентоспроможності підприємства, у які входять показники стану підприємства та по-

казники конкурентоспроможності продукції, а також перелік показників усередині кожної групи.

II. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства всередині кожної групи та переведення їх у відносні величини (бали). Для переведення показників у бали їх порівнюють з базовими показниками. Як базові показники (базу для порівняння) використовують середньогалузеві показники, показники будь-якого конкуруючого підприємства, підприємства – лідера на ринку, підприємства-еталона.

III. Розрахунок групових показників конкурентоспроможності підприємства з урахуванням вагомості одиничних показників.

IV. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Якщо даних для розрахунку недостатньо, можна надавати значення окремим одиничним показникам експертним методом шляхом якісного порівняння його рівня з базовою величиною у прийнятому масштабі оцінки [9].

Наступний, *третій етап* управління конкурентоспроможністю полягає в порівняльному аналізі показників її рівня для досліджуваного підприємства з конкурентами. У загальному випадку аналіз містить:

- ✦ загальну оцінку конкурентної позиції досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами;
- ✦ визначення впливу факторів на відмінність позиції досліджуваного підприємства від позиції конкурентів.

Аналіз проводиться по вертикалі, тобто від факторів першого рівня узагальнення, які безпосередньо впливають на показник конкурентоспроможності та на основі яких він розраховується, до факторів другого і т. д. рівнів до виявлення конкретних причин відхилень. Такими причинами можуть бути конкретні факти, умови, дії тощо. У результаті аналізу отримують розгорнуту сукупність факторів, які позитивно або негативно вплинули на рівень конкурентоспроможності підприємства, а також величину впливу. Для аналізу впливу факторів слід застосовувати методи економічного аналізу [5].

Далі, на *четвертому етапі*, виявлені фактори групують за різними ознаками: об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні, постійні та тимчасові, за підрозділами підприємства, посадовими особами тощо. Основна мета групування – визначення резервів зростання показника конкурентоспроможності. Резервами за результатами аналізу вважаються можливості подолання виявлених недоліків і розповсюдження позитивного досвіду. Крім цього, до складу резервів відносять заходи, впровадження

яких принципово можливе на підприємстві для підвищення конкурентних позицій.

На основі виявлених резервів, а також оцінки зовнішнього конкурентного середовища, загроз і можливостей для підприємства, на наступному, *п'ятому етапі* управління конкурентоспроможністю, формується конкурентна стратегія підприємства та, відповідно, завдання по зростанню показника.

Завдання *шостого етапу* управління конкурентоспроможністю полягає у формуванні переліку конкретних заходів для реалізації виявлених на четвертому етапі резервів, впровадження яких дозволить забезпечити необхідне зростання рівня конкурентоспроможності. Кожен захід повинен мати три параметри:

- ✦ величину внеску в показник конкурентоспроможності;
- ✦ потрібну величину коштів для реалізації заходу;
- ✦ величину ефективності заходу як відношення ефекту до витрат.

На *сьомому етапі* схеми управління конкурентоспроможністю (див. рис. 1) проводиться вибір заходів із сформованого переліку для реалізації. Відбір пропонується проводити у два етапи:

- ✦ попередній, якісний відбір;
- ✦ кількісний відбір.

Для попереднього відбору доцільно використовувати експертний метод, який враховує думку як фахівців, так і безпосередньо споживачів шляхом проведення анкетування. За її результатами всі запропоновані заходи об'єднуються в чотири групи: безумовно доцільні, доцільні, нейтральні та недоцільні. Далі заходи з груп нейтральних і недоцільних з подальшого розгляду виключаються.

На етапі кількісного відбору для груп безумовно доцільних і доцільних заходів розраховується економічна ефективність їх впровадження. Для виконання розрахунків слід відібрані заходи поділити на дві групи:

1. Заходи, що потребують для реалізації суттєвих капіталовкладень, пов'язаних із придбанням основних засобів, виконання будівельно-монтажних робіт тощо.
2. Заходи, кошти для реалізації котрих можуть включатися в поточні витрати. Це, як правило, організаційні заходи, пов'язані з реорганізацією організаційно-штатної структури закладу, уточненням обов'язків окремих посадових осіб тощо.

Для першої групи напрямків розрахунки економічної ефективності слід проводити за відомими методами оцінки ефективності інвестицій. Це метод приведеної вартості, метод щорічного внеску на погашення боргу (метод анuitету), метод внутрішньої ставки рентабельності, метод ліквідності (метод окупності) та ін. [8]. Усі перераховані методи базуються на зіставленні доходів та витрат для інвести-

ційних проєктів з урахуванням фактора часу, тобто розрахунку економічного ефекту.

Розрахунок ефекту E_T проводять за формулою:

$$E_T = W_T - C_T, \quad (2)$$

де W_T – загальний результат (дохід) від реалізації заходу за час T (грн);

C_T – загальні витрати на проведення заходу (грн).

Критерієм економічної доцільності впровадження нововведень є нерівність

$$E_T > 0. \quad (3)$$

Величини W_T і C_T визначаються з урахуванням фактора часу, тобто:

$$E_T = \sum (W_t - C_t) \cdot a_t, \quad (4)$$

де W_t, C_t – вартісна оцінка результатів і витрат в t -му році розрахункового періоду;

a_t – коефіцієнт приведення, рівний

$$a_t = (1 + E_H)^{p-t}, \quad (5)$$

де t_p, t – розрахунковий і поточний роки;

E_H – коефіцієнт приведення, який приймається на рівні 0,1...0,15.

У загальному випадку додатковий дохід W_t – це величина зростання товарообороту за визначений період часу дії нововведення, тобто з урахуванням коефіцієнта приведення.

Сумарні витрати C_t у t -му році на впровадження нововведень дорівнюють:

$$C_t = C_{to} + C_{tn}, \quad (6)$$

де C_{to}, C_{tn} – одночасні та поточні витрати у t -му році.

З урахуванням фактора часу:

$$C_T = \sum (C_{nomt} + K_{ot} - C_{звт}) \cdot a_t, \quad (7)$$

де C_{nomt}, K_{ot} – поточні й одночасні витрати;

$C_{звт}$ – залишкова вартість об'єкта;

a_t – коефіцієнт приведення до t -го року.

Для остаточного вибору доцільного варіанта слід розрахувати економічну ефективність кожного з варіантів, що розглядаються – EE_{Ti} . Вона розраховується як відношення загального ефекту E_{Ti} до загальних витрат за визначений час C_{Ti} , тобто

$$EE_{Ti} = E_{Ti} / C_{Ti}. \quad (8)$$

Усі розраховані величини ефективності ранжуються за їх максимальним значенням і порівнюються з досягнутою ефективністю основних фондів (капіталовкладень) на підприємстві. Обираються варіанти для подальшого розгляду за критерієм максимального значення коефіцієнта ефективності за умовою його перевищення вже досягнутої ефективності на підприємстві.

Для другої групи напрямків, кошти для реалізації яких можуть включатися в поточні витрати, загальний порядок розрахунку ефективності не відрізняється від розглянутого для першої групи. Однак тут не потрібно враховувати фактор часу, оскільки ви-

трати на впровадження нововведень не несуть ознаки інвестицій, тому обсяг розрахунків значно спрощується. За кожним напрямком розраховуються послідовно витрати, додатковий ефект та ефективність, яка порівнюється з досягнутою на підприємстві відносно поточних витрат. Для подальшого розгляду залишаються напрямки, ефективність яких перевищує досягнуту за максимальним її значенням. З метою підвищення надійності розрахунків можна збільшити величину досягнутої ефективності капіталовкладень або поточних витрат, тобто її граничну величину.

Завершальним, *восьмим етапом* управління конкурентоспроможністю відповідно до схеми, наведеної на рис. 1, є прийняття рішення про проведення відібраних на попередньому етапі заходів для реалізації, постановка завдань відповідним посадовим особам, контроль за проведенням заходів і поточне регулювання. За необхідності можливе повернення до попередніх етапів управління, починаючи з першого.

ВИСНОВКИ

Розроблені методичні рекомендації дозволяють підвищити якість управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок використання положень факторного економічного аналізу її рівня, визначення резервів його зростання, розробки організаційно-технічних заходів з їх реалізації та впровадження заходів за критерієм забезпечення потрібного рівня конкурентоспроможності за мінімальні кошти.

Напрямами подальших досліджень за даною тематикою можна вважати конкретизацію методичних положень відповідно до специфіки діяльності підприємства та формування організаційно-методичних рекомендацій для їх впровадження у практику. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2019. 28 с.
2. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
3. Добрянська Н. А., Варгатюк М. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 84–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2015/19.pdf
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.
5. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 263 с.
6. Касич А. О., Глушенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1/16%20\(1\).pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1/16%20(1).pdf)

7. Котелевець Д. О. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю переробних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2018. 235 с.
8. Олійник О. В. Методичні рекомендації з аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог П(С)БО. Житомир : ЖІТІ, 2000. 124 с.
9. Осипенко С. М., Товма О. А. Методичні аспекти управління вартістю підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 2. С. 114–124. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/757/1/sec2-e-2015-2-8.pdf>
10. Парфенчук І. О. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання національної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 182–185. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/40.pdf>
11. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2005. 112 с.
12. Перерва П. Г., Романчик Т. В. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Вип. 9. Ч. 2. С. 24–34. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25533/3/Ekonomichni_nauky_2012_9_2_Pererva_Kompleksnyi.pdf
13. Поліщук І. І., Гудима Н. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 514–517. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/105.pdf>
14. Реутов В. Є. Конкурентоспроможність підприємства: критерії, показники і методика оцінювання. *Економіка та держава*. 2006. № 5. С. 65–67.
- pidprijemstva" [Theoretical and Practical Aspects of Enterprises Competitiveness Management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11 (2016): 65-70. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1/16%20\(1\).pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1/16%20(1).pdf)
- Kotelevets, D. O. "Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pererobnykh pidprijemstv" [Improving the Mechanism for Managing the Competitiveness of Processing Enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2018.
- Oliinyk, O. V. *Metodychni rekomendatsii z analizu finansovoho stanu pidprijemstva vidpovidno do vymoh P(S)BO* [Methodical Recommendations for the Analysis of the Financial Condition of the Enterprise in Accordance with the Requirements of P (S) BU]. Zhytomyr: ZhITI, 2000.
- Osypenko, S. M., and Tovma, O. A. "Metodychni aspekty upravlinnia vartistiu pidprijemstva" [Methodical Aspects of Managing Enterprise Value]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, iss. 2 (2015): 114-124. <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/757/1/sec2-e-2015-2-8.pdf>
- Parfenchuk, I. O. "Brend-oriientovane upravlinnia konkurentospromozhnistiu subiektiv hospodariuvannia natsionalnoi ekonomiky" [Brand-Based Management of Competitiveness of Entities of the National Economy]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 11 (2016): 182-185. <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/40.pdf>
- Pasichnyk, V. H., and Akilina, O. V. *Konkurentospromozhnist firmy* [Competitiveness of the Firm]. Kyiv: TsNL, 2005.
- Pererva, P. H., and Romanchyk, T. V. "Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovoi produktsii" [Comprehensive Approach to Competitiveness of Industrial Production]. *Ekonomichni nauky. Seriiia «Ekonomika ta menedzhment»*, iss. 9, part 2 (2012): 24-34. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25533/3/Ekonomichni_nauky_2012_9_2_Pererva_Kompleksnyi.pdf
- Polishchuk, I. I., and Hudyma, N. V. "Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva" [Competitiveness of Enterprise Marketing Management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 20 (2017): 514-517. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/105.pdf>
- Reutov, V. Ye. "Konkurentospromozhnist pidprijemstva: kryterii, pokaznyky i metodyka otsiniuvannia" [Competitiveness of the Enterprise: Criteria, Indicators and Methods of Evaluation]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5 (2006): 65-67.
- Voroniuk, T. A. "Formuvannia mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv restoranoho hospodarstva" [Formation of the Mechanism of Management of Competitiveness of the Enterprises of Restaurant Economy]: *avtoref. dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2019.

REFERENCES

- Didenko, Ye. O., and Zhurakivskiy, P. I. "Model upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva" [The Model of Competitiveness Management of the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2017). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
- Dobrianska, N. A., and Varhatiuk, M. O. "Teoretychni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva" [Theoretical Foundations of Competitiveness Management of the Enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20 (2015): 84-87. http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2015/19.pdf
- Dolzhanskyi, I. Z., and Zahorna, T. O. *Konkurentospromozhnist pidprijemstva* [Competitiveness of the Enterprise]. Kyiv: TsNL, 2006.
- Ivakhnenko, V. M. *Kurs ekonomichnoho analizu* [Course of Economic Analysis]. Kyiv: KNEU, 2000.
- Kasych, A. O., and Hlushchenko, D. O. "Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu