

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 8, 2020 | 27.08.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151)

УДК 339.137

В. В. Кривицька,
студентка, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ORCID ID: 0000-0002-4337-5211

В. В. Зянько,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ORCID ID: 0000-0003-0060-4982

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

V. Kryvitska,
student, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia
V. Zianko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance and Innovative Management,
Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

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

У статті досліджено конкуренцію як одну із найголовніших складових функціонування системи ринкового господарства. З'ясовано сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства» та «антикризове управління». Проаналізовано вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства, зокрема визначено, що зовнішні фактори мають більш вагомий вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Обґрунтовано доцільність здійснення антикризового управління на підприємстві. Виявлено особливості системи антикризового управління конкурентоспроможністю та сформульовано його мету. Розроблено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, який складається із чотирьох послідовних етапів. Відстежено конкурентні сили, які діють на підприємство за допомогою методу п'яти конкурентних сил М. Портера, що включає п'ять видів конкуренції завдяки яким підприємство отримує значні конкурентні переваги в умовах нестабільності та кризового стану економіки. Запропоновано побудову логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, спрямовану на визначення чітких стратегічних та оперативних заходів. Обґрунтовано основні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності, як-то маркетингові дослідження, маркетингова стратегія, сегментація ринку, комплекс маркетингу. Визначено

фактори, за допомогою яких доцільно здійснювати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. Запропоновано низку заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності.

The article examines competition as one of the most important components of the functioning of the market economy. The essence of the concepts "competition", "competitiveness of enterprise", "management the competitiveness of enterprise" and "crisis management" is clarified. An important prerequisite for managing the competitiveness of the enterprise in conditions of instability is to determine a set of factors that directly affect the state of its competitiveness. The influence of external and internal factors on the competitiveness of the enterprise is analyzed, in particular, it is determined that external factors have a more significant influence on the management of the competitiveness of the enterprise in conditions of instability. The expediency of anti-crisis management at the enterprise is substantiated. The peculiarities of the system of anti-crisis management of competitiveness are revealed and its purpose is formulated. The mechanism of management of competitiveness of the enterprise in the conditions of instability which consists of four consecutive stages is developed. The competitive forces acting on the enterprise are tracked using the method of five competitive forces of M. Porter, which includes five types of competition due to which the enterprise receives significant competitive advantages in conditions of instability and crisis of the economy. This model includes five types of competition: between existing competitors in the market, on the part of substitute goods, on the part of potential competitors, competitive power of suppliers, competitive power of consumers. The construction of a logical concept for managing the competitiveness of the enterprise in conditions of instability, aimed at defining clear strategic and operational measures. The main methods of increasing the competitiveness of the enterprise in conditions of instability, such as marketing research, marketing strategy, market segmentation, and marketing are formed. The factors by means of which it is expedient to carry out an estimation of a level of competitiveness of the enterprise in the market are defined. A number of measures have been proposed to increase the level of competitiveness of the business entity in conditions of instability.

Ключові слова: конкуренція; нестабільність; криза; конкурентні переваги; конкурентоспроможність підприємства; управління конкурентоспроможністю підприємства; фактори впливу на конкурентоспроможність; механізм управління конкурентоспроможністю.

Keywords: competition; instability; crisis; competitive advantages; competitiveness of enterprise; management the competitiveness of enterprise; factors of influencing competitiveness; mechanism of management the competitiveness.

Постановка проблеми. У наш час вітчизняні підприємства в якості головних завдань своєї діяльності встановлюють такі, як: одержання максимального прибутку; збільшення частки ринку та обсягів збуту; задоволення потреб, які існують сьогодні на ринку тощо. Досягнення кожної із зазначених цілей супроводжується укріпленням позицій суб'єкта господарювання на ринку, тобто підвищенням його конкурентоспроможності.

Проте, сьогодні за рахунок постійних змін ринкової кон'юнктури, коливання попиту та пропозиції, а також негативного впливу економічної кризи, що пов'язана з COVID-19, при якій в багатьох країнах світу, зокрема й в Україні, спостерігається економічна нестабільність, назріває проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Посилення економічної нестабільності вимагає від суб'єктів господарювання здійснення систематичного моніторингу та аналізу стану ринкового середовища, що дозволить завчасно розробити відповідні моделі поведінки, максимально ефективно адаптуватися до нових умов функціонування та зберегти свої позиції на ринку. Відповідно до цього, потреба у створенні дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності нині набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності загалом, а також конкурентоспроможності підприємств зокрема, здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, такі як М. Портер, І. С. Ладунка, М. І. Братанов, А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов, Л. В. Назарова та інші. Вчені досліджують діяльність підприємств в умовах конкуренції, здійснюють аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність, а також пропонують заходи зі збереження конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності.

Однак, слід зауважити, що незважаючи на потужну теоретичну базу, сьогодні не існує єдиного ефективного алгоритму щодо управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах нестабільності, що потребує подальших детальних наукових досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності на основі виконання таких завдань:

- з'ясування сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства»;
- визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- обґрунтування доцільності здійснення антикризового управління на підприємстві;
- розробка механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні конкуренція виступає однією із найголовніших складових функціонування системи ринкового господарства, тому розпочати дослідження слід із з'ясування її сутності. Термін «конкуренція» (з лат. *concurrentia*) означає суперництво, тобто змагання між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг за кращі умови виробництва, залучення більшої кількості споживачів і, відповідно, отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Саме конкуренція створює необхідні умови для економічної свободи споживачів, забезпечуючи широку гаму товарів різних виробників, що реалізуються безліччю підприємств. Під час здійснення конкурентної боротьби суб'єкти господарювання мають спільну ціль, яка полягає в отриманні максимального прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Проте, способи та шляхи досягнення цієї спільної мети у кожного із суб'єктів господарювання є різними і перемогу в конкурентній боротьбі здобуває той, хто у порівнянні з іншими раніше досягнув конкурентних переваг і, відповідно, завоював стійкий сегмент ринку. Але досягнення конкурентних переваг є лише початком, адже складніше за все є втримання своїх позицій на ринку.

Спроможність до конкуренції називається конкурентоспроможністю. Дане поняття ввів відомий американський економіст, визнаний фахівець у сфері вивчення економічної конкуренції Майкл Портер у своїй праці «Стратегія конкуренції», в якій він розглядає його як сукупність певних конкурентних переваг об'єкта серед аналогічних на ринку [1, с. 124]. Таким чином, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти його здатність виготовляти та продавати товари й послуги, які мають найкращі цінові та нецінові характеристики для споживачів порівняно із аналогічною продукцією інших підприємств відповідної галузі.

У свою чергу, управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою систему заходів щодо постійного вдосконалення товару суб'єкта господарювання, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів збуту, покращення сервісу, реклами тощо. Саме управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання являє собою аспект менеджменту, який направлений на створення і зростання конкурентних переваг підприємства [2]. Тому сьогодні, через виникнення кризових явищ, структурних зрушень економіки в країні та поза її межами, а також через розриви виробничих зв'язків, реструктуризацію підприємств тощо особливого значення набуває процес управління та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності.

Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є визначення сукупності факторів, які безпосередньо впливають на стан конкурентоспроможності. Слід зазначити, що в економічній літературі найбільш поширеною є класифікація факторів на зовнішні та внутрішні. Виокремлення таких факторів є логічним, тому що для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати не тільки ті процеси та перетворення, які безпосередньо відбуваються на підприємстві, але й динаміку змін, які пов'язані із зовнішнім середовищем. Основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал).	Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів).
Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів).	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах).
Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку).	Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження).
Система постачання (надійність поставок, дотримання строків).	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів).
Місцезнаходження суб'єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників).	Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати).
Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут).	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування).
Організаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства).	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства).

Виходячи з таблиці 1 слід зауважити, що внутрішні фактори – це такі, вплив яких на конкурентоспроможність повністю або частково залежить від самого підприємства, тобто ті, які перебувають в нього під контролем. У свою чергу зовнішні фактори – це ті, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства і являють собою сукупність економічних, соціальних та природних умов, національних і міждержавних структур, а також інших зовнішніх умов, які діють у глобальному оточенні та впливають на діяльність суб'єкта господарювання [3, с. 191].

Отож, саме вплив останніх, тобто зовнішніх факторів є ключовим в умовах нестабільності, тому що якщо внутрішні фактори підприємство може повністю контролювати, то із зовнішніми факторами здійснити контроль стає набагато важче. Так, при дії зовнішніх факторів, підприємства наражаються на прямий ризик від загроз, що спричинені постійною зміною законодавчої бази, недосконалим правовим механізмом господарювання, зростанням цін на ресурси, зміни уподобань споживачів у напрямі економії грошових коштів тощо. За рахунок цього відносини підприємства з партнерами, постачальниками і клієнтами стають нестабільними, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Тому при управлінні конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності перш за все потрібно орієнтуватися на вивчення та зміну зовнішніх факторів впливу.

Суб'єкти господарювання можуть знизити ризики та захистити себе від переважної більшості загроз завдяки антикризовому управлінню. Підприємства повинні вміти передбачати причини і виявляти джерела виникнення кризових ситуацій, а також мати завчасно створений механізм їх розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, застосовувати найбільш прийнятні варіанти збереження конкурентоспроможності.

Закордонні вчені стверджують, що вагомою рисою сучасного ринку стало: загальне зростання нестабільності, як головної причини виникнення і розвитку кризових явищ, що характеризуються появою небезпек встановленим високопріоритетним цілям та цінностям; а також дефіцит часу, необхідного для реагування на загрозу, що виникла [4, с. 57].

Тож, антикризове управління являє собою процес, під час якого ставиться мета передбачити виникнення кризових явищ; здійснити аналіз симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, спричинених кризою; застосувати управлінські дії для усунення чи пом'якшення впливу окремих негативних факторів на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Доречно зазначити, що здійснення антикризового управління на підприємстві перш за все залежить від людського фактора, адже саме за допомогою усвідомленої діяльності людини можна знаходити дієві шляхи виходу з кризових ситуацій, використовувати наявний досвід подолання загроз, сконцентрувати увагу на вирішенні найбільш важливих та складних проблем, а також пристосовуватися до ситуацій, що виникли. Тому головною метою здійснення антикризового управління є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка досягається завдяки добре організованого управління людьми та ресурсами [5, с. 283].

Основними особливостями системи антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства є такі, як: адаптивність та гнучкість; забезпечення вчасного реагування на загрози, які

виникли; покращення неформального управління; забезпечення диверсифікованості управління; пошук найбільш оптимальних ознак результативного управління у складних ситуаціях та ін.

До найвагоміших пріоритетів при запровадженні механізму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах нестабільності, на нашу думку, треба віднести: обережність; професіоналізм; вчасне виявлення небезпек; поглиблений аналіз ситуацій, що виникають; пошук найоптимальніших варіантів розвитку; запобігання помилок; мотивування, яке зорієнтоване на антикризові заходи; пошук і запровадження інновацій тощо.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності – це процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання.

Враховуючи вищезазначене, доцільним буде запропонувати механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, який передбачає такі етапи:

1. Проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на підприємство.
2. Побудову логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.
3. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.
4. Реалізацію заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності.

Проаналізуємо ці етапи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах нестабільності більш докладно.

1. Аналіз конкурентних сил, які впливають на підприємство. Метою проведення такого аналізу є ідентифікація сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіштовхнутися суб'єкт господарювання у галузі. Такий аналіз проводиться за допомогою визначення п'яти конкурентних сил за М. Портером, який включає в себе п'ять видів конкуренції: між існуючими конкурентами на ринку; з боку товарів-замінників; з боку потенційних конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів (рис. 1).

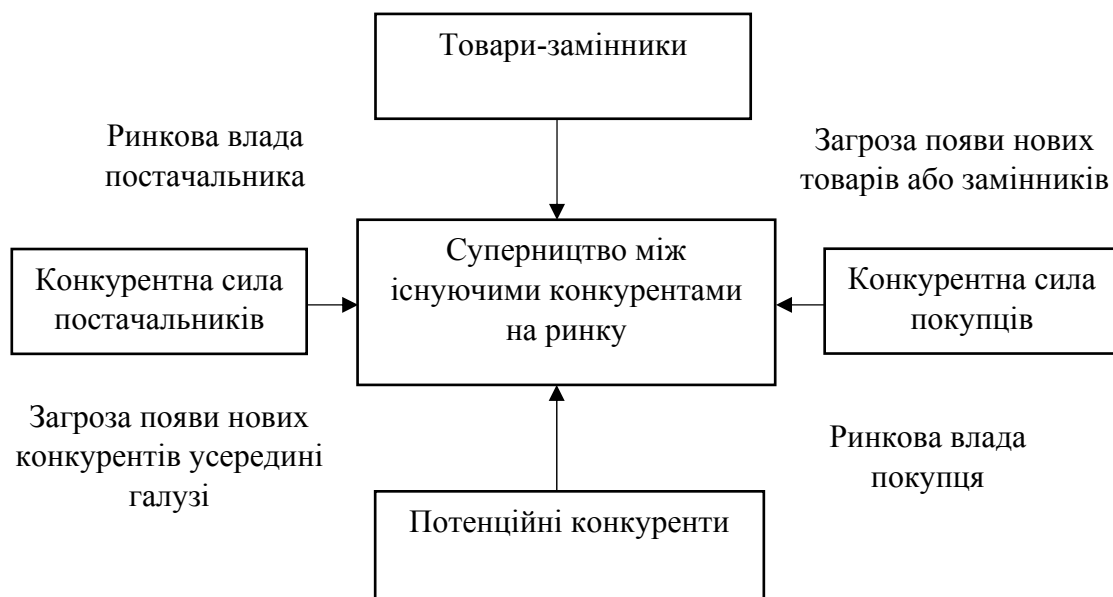


Рис. 1. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: узагальнено авторами на основі [1]

Розглянемо окладніше ключові елементи моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером:

– між існуючими конкурентами на ринку. Конкуренція між суб'єктами господарювання, які пропонують аналогічні товари або послуги займає центральне місце у моделі М. Портера і виникає через те, що одна чи декілька фірм мають можливість краще задовольнити потреби споживачів або необхідність покращити свою діяльність. Так, в якості головного фактора конкуренції може бути: розширений асортимент, нижча ціна, новий або покращений товар, вищий рівень обслуговування споживачів, технічні нововведення, нові методи виробництва тощо.

– з боку товарів-замінників (субститутів). Вплив на конкуренцію з боку товарів-замінників є високим у випадках, якщо: ціна товару-субституту є більш привабливою; витрати споживачів на новий

товар є нижчими; споживачі вважають, що субститути за якістю є рівноцінними або навіть перевершують вихідний товар;

– з боку потенційних конкурентів (суб'єктів господарювання з інших галузей). Появі на ринку нових конкурентів можуть перешкоджати такі фактори, як: відданість споживачів певним маркам, економія фірми на масштабах виробництва, доступ до каналів збуту, потрібний розмір капіталовкладень, неможливість доступу до технологій та ноу-хау та ін. Крім зазначених факторів, фірмі-новачку необхідно враховувати реакцію суб'єктів господарювання, які вже функціонують на ринку, на появу нового «гравця». Слід зауважити, що реакція може бути різною: від пасивного до надзвичайно сильного захисту своїх позицій на ринку шляхом залучення на свій бік споживача різними способами (зниження цін на товари, розширення асортиментного ряду, модернізації продукції, збільшення витрат на рекламу тощо);

– конкурентна сила постачальників. Постачальники також становлять важливу конкурентну силу, адже вони можуть, наприклад, збільшити ціну на продукцію, яка постачається; несвоєчасно або ж взагалі відмовити фірмі-виробнику постачати необхідну сировину та матеріали для виробництва продукції тощо. Це означає, що постачальники можуть здійснювати істотний вплив на втрату конкурентних позицій на ринку фірмами-споживачами;

– конкурентна сила споживачів. Вплив на фірм-виробників товару і здатність вести торгівлю з боку споживачів сильніше, якщо: споживачі володіють значущістю і їх небагато, адже тоді вони купують товар у великій кількості; товари є стандартизованими, відповідно споживач може особисто переходити від одних до інших; галузь продавців складається з великої кількості дрібних фірм; споживачі купують товари, які для них є не важливими; товар, який купується споживачем, не економить йому гроші; для покупця більш вигідно користуватися послугами кількох постачальників.

2. Побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ця концепція повинна спрямовуватись на визначення чітких стратегічних, а також оперативних заходів шляхом:

– усунення або зменшення кількості негативних факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання шляхом забезпечення захисту від них;

– застосування позитивних зовнішніх факторів для усунення негативних, а також для покращення конкурентних переваг підприємства;

– забезпечення гнучкості реалізації управлінських дій та рішень в умовах постійних змін на ринку, а також їх поєднання з динамікою позитивних і негативних факторів конкуренції;

– ефективного та систематичного застосування маркетингових прийомів.

На останній напрям керівництву підприємства слід звернути особливу увагу, тому що, на нашу думку, саме ефективне застосування маркетингових заходів дозволить в більшій мірі підвищити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Виходячи з цього, доцільно виділити такі основні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності:

1) проведення маркетингових досліджень. Метою маркетингового дослідження є визначення можливостей суб'єкта господарювання зайняти конкурентні позиції на конкурентному ринку завдяки пристосуванню своєї продукції до попиту та вимог споживачів. Через маркетингові дослідження, що здійснюються за допомогою таких основних методів, як опитування, спостереження, експеримент, імітаційне моделювання, панельне дослідження тощо підприємство отримує інформацію про місткість ринку, потреби споживачів, конкурентів, збуту діяльність;

2) розробка маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія являє собою сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення споживачів підприємства завдяки використанню його внутрішніх та зовнішніх можливостей. Ця стратегія розробляється шляхом дослідження і прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення споживачів, конкурентів та продуктів. Маркетингова стратегія забезпечує досягнення поставлених цілей за допомогою стратегічних рішень щодо так званого «маркетингового міксу», тобто комплексу компонентів системи маркетингу, яка включає такі складові: товар, ціну, збут та просування;

3) здійснення сегментації ринку. Слід зазначити, що успіх суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі багато в чому залежить від правильно вибраного сегменту ринку. Основними критеріями здійснення сегментації є: місткість ринку; прибутковість; сталість та доступність сегменту; ефективність роботи на вибраному сегменті ринку; захищеність обраного сегменту від конкуренції;

4) використання комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу являє собою сукупність маркетингових інструментів, які застосовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей. Цю сукупність зазвичай позначають як 4P (product – продукт, price – ціна, place – місце, promotion – просування). Саме ці елементи є інструментами впливу на цільових та потенційних споживачів, які забезпечують досягнення ринкових цілей суб'єкта господарювання.

Крім вищезазначених методів, варто відзначити, що вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства має також якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, адже передавання інформації повинно бути оперативним як у внутрішньому середовищі підприємства, так і на зовнішньому сегменті. Відповідно до цього, важливе значення має робота персоналу підприємства, стаж та досвід роботи,

рівень кваліфікації та корпоративної культури кадрів для утримання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Усі вищеперераховані маркетингові прийоми повинні застосовуватися комплексно та функціонувати як єдине ціле для досягнення основної мети підприємства та збереження його конкурентних позицій на ринку.

3. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідно, на нашу думку, здійснювати за допомогою таких факторів:

- визначенні потреби у здійсненні капіталовкладень;
- розширення асортименту конкурентоспроможної продукції суб'єкта господарювання з високою якістю та доступною ціною для споживачів;
- здійснення системи заходів, за допомогою яких підприємство отримає перевагу над його конкурентами на ринку;
- створення позитивного іміджу та надійної репутації суб'єкта господарювання в уявленні споживачів;
- систематичного оновлення продукції підприємства за допомогою інновацій та маркетингових розробок. Конкурентоспроможність, а отже й ефективність національної економіки й окремого суб'єкта господарювання в умовах ринкових відносин залежить передусім від здатності реалізовувати інноваційні проекти [6, с. 52].

4. Реалізація заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності, передбачає такі дії, як:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів стосовно продукції виробника (наприклад, на основі методу контакту з клієнтом). Надання можливості клієнту висловити свою думку про якість продукції та рекомендації щодо її покращення є одним із методів підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його позитивного іміджу, що входить в управління конкурентоспроможністю підприємства;
- систематичне удосконалення внутрішньофірмового менеджменту, а також модернізація та оновлення виробничих, управлінських та збутових процесів;
- вдосконалення інноваційної діяльності, впровадження новітніх інформаційних, фінансових та облікових технологій;
- запровадження різноманітних акцій, знижок та бонусів на продукцію підприємства для заощадження коштів споживачів;
- забезпечення високої якості та безпечності продукції при доступному рівні цін, здійснення сертифікації продукції;
- проведення обґрунтованої рекламної політики;
- постійне підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що дасть змогу розширювати та поглиблювати здобуті знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва.

Таким чином, використання запропонованого механізму управління конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності дозволить зберегти позицію суб'єкта господарювання на ринку та підвищити рівень його конкурентних переваг.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, в результаті проведеного дослідження виявлено, що здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є трудомістким процесом роботи під впливом різних обставин таким чином, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ефективний аналіз, планування, організацію і контроль ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних виробничих проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання.

На основі з'ясування сутності конкуренції, конкурентоспроможності підприємства та управління конкурентоспроможністю, а також визначення факторів впливу на конкурентоспроможність, запропоновано механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, який складається з чотирьох послідовних етапів: аналізу конкурентних сил, які впливають на діяльність підприємства; побудови концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства; здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства і його продукції на ринку; реалізації заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності. Використання запропонованого механізму управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству зберегти свої конкурентні переваги, укріпити позицію на ринку й підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

Список літератури.

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник / М. Портер – К.: Основи, 1998. – 390 с.
2. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька // Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету

менеджменту та інформаційної безпеки (2019). – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>

3. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // *Економіка і суспільство*. – 2016. - №5. – С. 189-194.

4. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. – 234 с.

5. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві / Л. В. Назарова // *Економіка та управління підприємствами*. – 2018. – № 23. – С. 281-286.

6. Зянько В. В. Нормативно-правові та фінансові засади забезпечення ефективної інноваційної діяльності малих підприємств / Зянько В. В., Нікіфорова Л. О., Дун Сін'їн // *Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах.Т.1 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. 472 с. С. 52-74.*

References.

1. Porter, M. (1998), *Stratehiiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diial'nosti konkurentiv* [Competition Strategy: methodology for analyzing the industries and activities of competitors], Osnovy, Kiev, Ukraine.

2. Kryvitska, V. V. (2019), “A systematic approach to managing the competitiveness of the enterprise”, *Zbirka dopovidej naukovo-tekhnichnoi konferentsii fakul'tetu menedzhmentu ta informatsijnoi bezpeky* [Conference Proceedings of the scientific and technical conference of the Faculty of Management and Information Security], Naukovo-tekhnichna konferentsiia [Scientific and technical conference], Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, 22.03.2019, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>

3. Ladunka, I. S. and Bratanov, M. I. (2016), “Research of factors influencing the competitiveness of domestic enterprises”, *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 5, pp. 189-194.

4. Cherniav's'kyj, A. D. and Filippov, M. I. (2011), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management the competitiveness of enterprise], Vyd. dim «Personal», Kyiv, Ukraine.

5. Nazarova, L. V. (2018), “The need for crisis management in the enterprise”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 23, pp. 281-286.

6. Zian'ko, V. V., Nikiforova, L. O. and Dun Sin'in (2017), *Normatyvno-pravovi ta finansovi zasady zabezpechennia efektyvnoi innovatsijnoi diial'nosti malykh pidpriemstv* [Normative-legal and financial bases of ensuring effective innovative activity of small enterprises], Porohy, Kiev, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2020 р.