УДК 336.72

Бондарчук Людмила Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Томчук Олександра Костянтинівна
здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та права
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. В статті систематизовані особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. Розкрито особливості сучасного менеджменту та конкурентоспроможність підприємства, визначено цілі. Розкрито особливості об'єктивних методів конкурентоспроможності підприємства, виявлено їх вплив на майбутнє конкурентоспроможності. Здійснено групування сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, ознайомлення з кроками для покращення конкурентоспроможності, вплив тенденцій, правильне використання інноваційних підходів. Конкурентоспроможність вважається складним економічним явищем, яке привертає увагу зарубіжних та вітчизняних дослідників, вчених-науковців і фахівців-практиків. Лише наявність великої кількості різноманітних тлумачень цього поняття є свідченням надзвичайної важливості і складності проблеми, а також незавершеності її методологічного опрацювання.

Ключові слова: менеджмент, конкурентоспроможність, сучасні виклики, інновації, організаційна структура, персонал, ефективне управління, підвищення конкурентоспроможності, напрями удосконалення конкурентоспроможності.

Bondarchuk Liudmyla
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of DTEK
Tomchuk Oleksandra
Higher education student of the Faculty of Economics, Management and Law
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of DTEK

PECULIARITIES OF MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISES AND COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Summary. The late 20th and early 21st centuries mark the beginning of a new "dynamic era" for business. Constant fundamental changes, the rapid development of the financial sector, new generation industries and globalisation are forcing a fresh look at how organisations work and how they act to gain a competitive advantage. The world is a metropolis that responds to modern trends and gradually introduces new concepts, methods and principles of organisational management. Modern management and modern business are the basis for creating competitive and market-successful organisations. The ongoing management revolution is forcing organisational leaders to use new and effective management tools and methods to help them easily overcome the challenges that arise today. Organisations that respond to radical change and apply continuous improvement methods and concepts are gaining competitive advantage. That is, an organisation that can be more productive than its competitors by applying innovative technologies, developing new high-quality products and providing services that create a target brand and a positive image. Competitiveness is recognised as a complex economic phenomenon that attracts the attention of national and international researchers, academics and practitioners. The very fact that there are many different interpretations of this concept demonstrates the vital importance and complexity of the topic, as well as the lack of methodological elaboration. It is the ambiguity of the concept of

competitiveness that requires constant clarification, analysis and further research of key aspects of competitiveness, especially those relevant to the modern business environment. The article systematises the peculiarities of management of modern enterprises and competitiveness in the context of modern challenges. The features of modern management and competitiveness of an enterprise are revealed, and the goals are defined. The features of objective methods of enterprise competitiveness are disclosed, their impact on the future competitiveness is identified. The grouping of modern approaches to assessing the competitiveness of an enterprise, familiarisation with the steps to improve competitiveness, the impact of trends, and the correct use of innovative approaches are carried out.

Keywords: management, competitiveness, modern challenges, innovations, organisational structure, personnel, effective management, competitiveness, areas of competitiveness improvement.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується стрімкими змінами в усіх сферах життя, система управління не є винятком. Глобалізаційні процеси, цифровізація, демографічні зміни, перебіг військового стану, подолання процесів і наслідків пандемії та інші фактори створюють нові виклики для підприємств. У таких умовах успіх підприємства залежить від його здатності адаптуватися до змін та бути конкурентоспроможним, застосовуючи управлінські особливості по новому. Сучасний менеджмент характеризується тим, що однією з його основних функцій є підприємницька та організаційно-управлінська сучасна діяльність. Підприємництво стає ядром менеджменту. Без впровадження інновацій в організації (підприємстві) неможлива успішна підприємницька діяльність. Як уже зазначалося, сучасні менеджери повинні бути новаторами, протистояти консерватизму, орієнтувати свої підприємства на постійні зміни та вдосконалення технічних і організаційних процесів у відповідь на ринкові умови та систему протистояння та адаптації до сучасних реалій. Важливе завдання сучасного менеджера - зробити знання та організаційну діяльність продуктивними [1]. Основним ресурсом капіталу і

головним об'єктом витрат розвинених економік є працівник знань - не той працівник, який застосовує свої навички і фізичну силу, а той, який використовує у своїй роботі все, що він набув у процесі систематичної освіти. Безумовно, показники, які визначають продуктивність фізичних працівників (наприклад, кількість деталей, вироблених за одиницю часу або за одиницю заробітної плати), не можуть бути застосовані до працівників знань. Продуктивність останніх залежить насамперед від якості виробленої продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері маркетингу та менеджменту питаннями управління конкурентоспроможністю займалися Агафонова Л.І., Ансов І., Балабанова Л.В., Гаврилюк С.П., Дорофієнко В.В., Кабушкін Н.І., Карпенко Н.В., Котлер Ф., Портер М., Сміт А., Токаченко Т.І., Фатудінов Р.А., Юданов А.Ю., вони визнають, що для найбільш ефективного функціонування ринкової економіки в умовах жорсткої конкуренції особливості управління бізнесом мають особливе фундаментальне і системоутворююче значення [2]. Згідно з їхніми дослідженнями, в умовах становлення ринкової економіки для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, збільшення можливостей виходу на нові ринки, зміцнення існуючих ринків та успішного ведення конкурентної боротьби з підприємствами-конкурентами виникає необхідність систематичної та цілеспрямованої оцінки конкурентоспроможності підприємства, з акцентом на переорієнтацію маркетингу, орієнтованого на задоволення потреб потенційних споживачів, систематичної та цілеспрямованої оцінки конкурентоспроможності підприємства, з акцентом на задоволення потреб потенційних споживачів. Подальшого дослідження потребують методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Різноманітність методів, що використовуються для оцінки управління конкурентоспроможністю підприємств, в основному обумовлена цілями, що вкладаються в оцінку, кількістю підприємств-конкурентів, доступністю методів та інформації.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження сутності менеджменту сучасних підприємств та забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент - це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення його цілей. У сучасних умовах менеджмент характеризується цільовою орієнтацією, інноваційністю, системним підходом та динамізмом. Цільова орієнтація - це одна з найважливіших особливостей менеджменту сучасних підприємств. У сучасних умовах, коли середовище постійно змінюється, важливо, щоб підприємства мали чіткі та амбітні цілі, які відповідають їхнім стратегічним цілям і потребам ринку. Цілі повинні бути SMART, тобто:

- Специфічними (Specific): вони повинні бути чітко визначеними та зрозумілими для всіх співробітників.
- Вимірними (Measurable): вони повинні бути такими, що їх можна виміряти та оцінити.
- Досяжними (Achievable): вони повинні бути такими, що їх можна досягти, але при цьому бути досить складними, щоб мотивувати співробітників.
- Релевантності (Relevant): вони повинні бути такими, що відповідають стратегічним цілям підприємства.
- Обмеженими у часі (Time-bound): вони повинні бути встановлені на певний період часу [3].

За результатами відповідних досліджень, що SMART цілями для підприємства можуть бути корисні такі приклади:

- Збільшення обсягу продажів на 20% протягом наступного року.
- Запуск нового продукту на ринок до кінця року.
- Зниження витрат на виробництво на 15% протягом наступного року.

Інноваційність є ще однією важливою особливістю менеджменту сучасних підприємств. У мінливому середовищі підприємствам необхідно постійно інноваційно розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Інновації є продуктовими, технологічними, маркетинговими та організаційними.

Продуктові інновації спрямовані на створення нових продуктів та послуг, які відповідають потребам ринку. Технологічні інновації спрямовані на впровадження нових технологій, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства. Маркетингові інновації спрямовані на розробку нових маркетингових стратегій, які дозволяють підприємству досягати своїх цілей. Організаційні інновації спрямовані на впровадження нових методів організації та управління, які дозволяють підприємству бути більш ефективним [4].

Системний підхід передбачає, що всі елементи підприємства взаємопов'язані та впливають один на одного. Це означає, що менеджери повинні розуміти, як зміни в одному елементі можуть вплинути на інші елементи. Наприклад, якщо підприємство впроваджує нову технологію, менеджери повинні врахувати, як це вплине на процеси виробництва, логістику та маркетинг.

Динамізм - це здатність підприємства адаптуватися до змін у середовищі. У сучасних умовах середовище постійно змінюється, тому важливо, щоб підприємства були готові до змін і могли швидко реагувати на них.

Прикладами динамізму в менеджменті, на мою думку, можуть бути:

- Адаптивний менеджмент - це підхід до управління, який передбачає постійне перегляд і вдосконалення стратегій та процесів.
- Проактивний менеджмент - це підхід до управління, який передбачає прогнозування змін і розробку планів реагування на них.
- Гнучкість - це здатність підприємства швидко перебудовуватися в умовах змін.

Головною умовою розвитку та ефективного функціонування сучасних підприємств у ринковому середовищі є їхня висока конкурентоспроможність. Хоча глобалізація економічної діяльності розвивається на двох рівнях - мікро- та макроекономічному, основні процеси в ринковій економіці ініціюються та розвиваються, насамперед, на рівні незалежних бізнес-організацій. Саме вони встановлюють виробничі, торговельні, науково-технічні та фінансові зв'язки з іноземними партнерами. Конкурентоспроможність сучасних підприємств

сьогодні залежить від того, наскільки вона дотримується принципів соціально-відповідальної поведінки в усіх аспектах своєї діяльності та наскільки ефективно впроваджує інтегровану діяльність, що дозволяє комплексно управляти виробничим процесом з метою випуску продукції надзвичайно високої якості. Конкурентоспроможність компанії - це здатність швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різноманітні зовнішні впливи на основі інновацій та з урахуванням сучасних соціальних викликів, завдяки ефективному управлінню операціями на всіх інтеграційних етапах ланцюга поставок, а також системі внутрішніх ресурсів, яка може бути узагальнена як комплексна характеристика підприємства [5]. Конкурентоспроможність підприємств у військовий період визначається специфічними умовами та викликами, що виникають під час воєнного конфлікту. У таких обставинах підприємства стикаються з унікальними завданнями та можливостями, і їхні можливості для забезпечення конкурентоспроможності можуть суттєво змінюватися.

Методи оцінки конкурентного управління підприємствами відрізняються як за способом проведення оцінки, так і за способом інтерпретації отриманих результатів. Таке розмаїття методів оцінки конкурентного менеджменту підприємств залежить, головним чином, від мети оцінки, кількості підприємств-конкурентів, методології та доступності інформації. Тому кожне підприємство повинно обрати найбільш влучний метод для своєї ситуації.

Оскільки загальний метод оцінки управління конкурентоспроможністю полягає у визначенні конкурентних переваг підприємства та порівнянні їх з конкурентами, то для визначення специфіки оцінки компанії необхідно виявити фактори, які формують конкурентні переваги. Загалом дослідники виділяють три основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: системний, процесний та ситуаційний.

У процесі дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємств необхідно не тільки розуміти сутність терміну, але й вивчати фактори, які впливають або можуть якимось чином вплинути на конкурентоспроможність.

У воєнний період конкурентоспроможність підприємств визначається їхньою здатністю адаптуватися до надзвичайних обставин і виправдовувати очікування суспільства та влади. Гнучкість, інновації та стратегічна співпраця стають ключовим елементом системного застосування менеджменту для підприємств. Конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю організації стабільно збільшувати свої позиції на ринку в довгостроковій перспективі, концентруючи свою діяльність на якості виконання стратегічних програм і тактичних завдань компанії, враховуючи при цьому соціально-економічні особливості компанії.

Для того, щоб досягти найкращих результатів під час своєї діяльності, підприємство повинно визначити власну конкурентну позицію на ринку. Вона може або виграти, або програти в конкурентній боротьбі. Також необхідно визначити вплив факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні, залежно від позиції підприємства.

Підприємствам необхідно постійно інвестувати в інноваційну діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними. Для цього вони можуть використовувати різні джерела фінансування, такі як власні кошти, кредити, гранти та державні програми підтримки інновацій.

Найважливіший стратегічний виклик сьогодення - випереджати конкурентів у розробці та виведенні на ринок нових продуктів, нових технологій, нових дизайнів, нових виробничих витрат, нових цін та інновацій у системах дистрибуції та продажу. У сьогоднішніх умовах просто наявність робочої сили, капіталу та сировини більше не гарантує конкурентоспроможності підприємству. Тому більше неможливо отримати перевагу за рахунок цих відмінностей.

Забезпечення конкурентоспроможності є складним завданням, яке вимагає від підприємств постійних зусиль та специфічних структурних змін менеджерської діяльності. Підприємства, які вміють інноваційно розвиватися, адаптуватися до змін та ефективно управляти своїми ресурсами, мають більші шанси на успіх у сучасному конкурентному середовищі [4].

У військовий період, конкурентна перевага підприємства ґрунтується на його здатності швидко реагувати на зміни в екстрених умовах, забезпечуючи важливі товари і послуги для забезпечення обороноздатності країни.

Конкурентна перевага підприємства у воєнний період визначається специфічними факторами, які стають критичними в умовах військових конфліктів. Ось деякі ключові аспекти, які можуть забезпечити конкурентну перевагу:

1. Виробництво стратегічних товарів передбачає що, підприємства, які спеціалізуються на виробництві стратегічних товарів, таких як зброя, військова техніка та системи безпеки, мають можливість отримати замовлення від владних структур та забезпечувати важливі потреби в обороноздатності.

2. Кібербезпека та захист інформації застосовується з урахуванням росту кіберзагроз у військовий період, підприємства, що спеціалізуються на кібербезпеці та захисті інформації, мають можливість надавати важливі послуги для захисту від кібератак та забезпечення безпеки даних.

3. Логістика та постачання, створює усі необхідні можливості для підприємства, які можуть забезпечити ефективну поставку та логістичну підтримку, стають ключовими у воєнний період. Швидкість та точність у постачанні можуть мати вирішальне значення.

4. Ресурси та виробничий потенціал головна системна складова менеджменту підприємства з ефективним використанням ресурсів та великим виробничим потенціалом має забезпечити потрібну кількість товарів і послуг у надзвичайних ситуаціях.

5. Стратегічне партнерство з владою відкриває для підприємства максимальні можливості, що мають стратегічне партнерство з урядом і можуть швидко реагувати на вимоги влади, та отримують підтримку та можливість забезпечувати потреби оборонних структур.

6. Інновації та технологічний прогрес підприємства, які ведуть активні дослідження та розробки, спрямовані на створення передових технологій та

інновацій, можуть мати перевагу у виробництві високотехнологічних військових продуктів.

7. Підготовка та мобілізація персоналу на підприємстві визначає здатність конкурентної ознаки, де мають гнучкий персонал, здатний до мобілізації та навчання швидко змінювати свої функції відповідно до потреб у воєнний час, можуть ефективно використовувати ресурси.

Окрім інновацій, адаптивності та ефективного управління ресурсами, не менш важливими для конкурентоспроможності є не фінансові фактори. До них можна віднести: соціально-відповідальну поведінку, корпоративну культуру, управління знаннями, цифрову трансформацію та взаємовідносини з партнерами.

Соціально відповідальна поведінка (CSV) – це діяльність, яка спрямована на позитивний вплив, на соціальне та екологічне середовище, приносить конкурентні переваги через лояльність клієнтів, зниження ризиків та привабливість для талантів. Сильною та ціннісно-орієнтованою є корпоративна культура, яка сприяє мотивації співробітників, командній роботі та здатності до змін. До управління знаннями відносять ефективне виявлення, збір, аналіз та застосування знань всередині компанії, підвищує її інноваційний потенціал та здатність до прийняття рішень. Впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності покращує ефективність, продуктивність та взаємозв'язок всередині компанії. Створення міцних та довірливих стосунків з постачальниками, дистриб'юторами та іншими партнерами забезпечує стабільність постачання, покращує логістику та відкриває нові можливості [7].

Чіткі кроки, які можуть зробити підприємства для підвищення своєї конкурентоспроможності:

1. Інвестувати в інновації. Це означає постійно розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам ринку, а також впроваджувати нові технології, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та покращити якість продукції.

2. Адаптуватися до змін. Тобто бути готовим до змін у середовищі та швидко реагувати на них. Для цього підприємства можуть використовувати адаптивний менеджмент, проактивний менеджмент та гнучкість.

3. Ефективно управляти ресурсами. Використовувати ресурси підприємства максимально ефективно, щоб отримувати конкурентні переваги та досягати своїх цілей. Для цього підприємства використовують управління витратами, управління запасами, управління якістю.

4. Розвивати не фінансові фактори. Це означає інвестувати в такі фактори, як соціально відповідальна поведінка, корпоративна культура, управління знаннями, цифрова трансформація та взаємовідносини з партнерами. Ці фактори можуть принести конкурентні переваги через лояльність клієнтів, зниження ризиків та привабливість для талантів.

Також, на майбутнє конкурентоспроможності впливають політичні, економічні та соціальні тенденції, а саме:

1. Зростаюча важливість екологічних та соціальних факторів. Споживачі та інвестори все більше звертають увагу на вплив компаній на довкілля та суспільство. Це означає, що компанії повинні бути соціально відповідальними, щоб бути конкурентоспроможними.

2. Швидке технологічне зростання. Поява нових технологій, таких як штучний інтелект, робототехніка та блокчейн, значно вплине на структуру галузей та вимагатиме від компаній швидкої адаптації. Компанії, які не впроваджуватимуть нові технології, будуть втрачати конкурентні переваги.

3. Глобалізація 2.0. Урбанізація, розширення доступу до інтернету та зміна демографічних тенденцій формують нові ринки та вимагають від компаній гнучкого підходу до глобалізації. Компанії, які не будуть готові до глобальної конкуренції, будуть втрачати ринки збуту.

4. Зростаюча роль талантів. У конкурентній боротьбі за найкращих талантів компанії повинні створювати привабливе робоче середовище, пропонувати можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Компанії, які не

будуть вміли залучати та утримувати таланти, будуть втрачати конкурентні переваги.

Звичайно, конкретні стратегії та дії варіюватимуться в залежності від галузі, розміру та організаційної структури кожного підприємства. Проте, розуміння загальних принципів та майбутніх викликів дозволить компаніям розробити адаптовані плани для досягнення довгострокового успіху.

Окрім конкретних кроків та впливу тенденцій, можна також розглянути різні інструменти та методики оцінки конкурентоспроможності. До аналізу різних інструментів та методів оцінки конкурентоспроможності відносяться:

- Порівняння з конкурентами за допомогою ключових показників ефективності (KPI).
- Методи бенчмаркінгу для вивчення найкращих практик у галузі.
- SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.
- Сценарне моделювання для оцінки впливу майбутніх змін.

Використовування інноваційних підходів може наблизити до підвищення конкурентоспроможності, а саме: створення екосистем інновацій із партнерами, стартапами та клієнтами; впровадження принципів відкритої інновації та спільного створення цінностей; використання даних та аналітики для прийняття обґрунтованих рішень та персоналізації пропозицій; розроблення нових бізнес-моделей, які адаптуються до мінливого ринкового середовища [8].

У майбутньому успішними будуть ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися, постійно інвестувати в інновації, розвивати таланти та відповідально ставитися до соціальних та екологічних факторів, поєднуючи такі складові у системі ефективного менеджменту.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження доводить, що конкурентоспроможність підприємства, та особливості використання сучасного менеджменту – це складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх

наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності в умовах сучасних викликів. Сучасний менеджмент характеризується тим, що однією з його основних складових є підприємництво та складні ознаки конкуренції в умовах сьогодення. Питаннями управління конкурентоспроможністю займалися різні відомі вчені, трактуючи з різних позицій сутність та зміст. У сучасних умовах менеджмент характеризується цільовою орієнтацією, інноваційністю, системним підходом та динамізмом. Успіх підприємства в умовах сучасних викликів залежить від його здатності адаптуватися до змін та бути конкурентоспроможним. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам необхідно впроваджувати інновації, удосконалювати організаційну структуру, розвивати персонал та забезпечувати ефективне управління, що в комплексі функціональних елементів по новому формує призму сучасного менеджменту. У майбутньому успішними будуть ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися, постійно інвестувати в інновації, розвивати таланти та відповідально ставитися до соціальних та екологічних факторів.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук Л.В. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Науковий електронний журнал «Економіка та суспільство».* Випуск № 31. 2021

2. Жеребух М.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення. *Кафедра менеджменту Львівського торговельно-економічного університету. «Керівник.ІНФО».* Львів. 2021.

3. Що таке SMART- цілі. *Nic.ua.* URL: https://info.nic.ua/uk/blog-uk/smart-targets-2/ (дата звернення: 21.12.2022)

4. Погорєлова Т. О. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та напрями їх вирішення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Х.: НТУ «ХПІ».* 2017. №46(1267). С.87-91.

5. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 1. С. 58-64.

6. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства. *Навчальний посібник Х.* ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

7. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* Дніпропетровськ. ДДАЕУ. 2017. № 5.

8. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Том 25. С. 79-85.