

Євтушенко Н.О., д.е.н., доц.  
Никончук Є.П., магістр  
Державний університет телекомунікацій

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

*Питання управління конкурентоспроможністю стоїть гостро в будь-якій компанії, в будь-якому бізнесі і в будь-якій галузі економіки. В рамках цієї статті запропоновано методикою оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням процесного підходу. Доведено, що сформований перелік етапів оцінки конкурентоспроможності підприємства є структурним та системним, що дозволить менеджменту підприємства проводити організаційну перебудову системи управління, формувати адаптивний характер взаємодії та проводити орієнтацію на клієнта. Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства та аналізу функціонування бізнес-процесів є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію стратегічних та поточних цілей управління.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, управління, рішення, процес оцінка, результат, підприємство.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ринкової економіки підвищення конкурентоспроможності є однією з основних цілей підприємства, оскільки саме від рівня конкурентоспроможності в значній мірі залежить фінансове благополуччя підприємства. Розуміючи це, вітчизняні компанії в умовах жорсткої конкурентної боротьби ставлять перед собою цілі, які обов'язково будуть призводити до розширення частки внутрішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості й ціни продукції, збільшення обсягів її збуту, підвищення кваліфікації працівників, задоволення потреб споживачів тощо. В таких умовах для налагодження довготривалих контактів підприємства з існуючими та потенційними клієнтами, доцільною є методика управління конкурентоспроможністю, у ході якої передбачається аналіз, планування, переорієнтацію стратегічних установок та перебудова внутрішніх бізнес-процесів, що визначає актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням проведення аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств присвячено чимало наукових робіт іноземних вчених таких як: Г. Азоев [1], Ф. Котлер [2], Ж.-Ж. Ламбен [3], Р. Фатхутдинов [4]. Дослідженням питань конкурентоспроможності підприємств України займалися такі вчені як: Л. Балабанова [5], А. Воронкова [6], О. Гудзь [7], І. Должанський [8], Н. Євтушенко [9], Т. Халімон [10], та інші. Методи кількісної оцінки конкурентоспроможності досліджували такі вчені як: В. Гриньова [11], І. Кирчата, А. Левицька [12], А. Ткаченко [13] та інші.

Незважаючи на проведені дослідження, питання щодо формування методології оцінки конкурентоспроможності та підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням процесного підходу поки не мають широкої затребуваності.

**Метою статті** є аналіз існуючих підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства, вибір альтернативного та розробка методики оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідно до процесної моделі управління.

**Виклад основного матеріалу.** Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства доцільно оцінювати через комплекс цінкових та споживчих характеристик покупцем, який

обирає товар (послугу) підприємства для задоволення своїх потреб, але з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Позначимо сутність наукових підходів, які застосовувались у процесі оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств [1-4]:

1) системний підхід - це метод дослідження об'єктів як системи. Системний підхід дозволяє підвищити якість, а також організованість ефективного управління об'єктами;

2) функціональний підхід передбачає виділення бізнес-процесів виходячи з функцій, що виконуються підрозділами;

3) продуктовий або маркетинговий підхід передбачає використання результатів процесів (товарів і послуг, які проводить організація);

4) процесний підхід до управління - делегування повноважень і відповідальності через бізнес-процеси.;

5) матричний підхід дозволяє подати модель бізнес-процесів у вигляді матриці, кожен елемент якої є окремим бізнес-процесом, що відображає підсистеми і етапи життєвого циклу продукції.

7) директивний (адміністративний) підхід полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат тривалості, елементів системи менеджменту в нормативних актах (накази, розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, плани, програми, положення, методики тощо)

Разом з тим на сьогодні не існує чітко обґрунтованих підходів та етапів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які б охоплювали весь комплекс робіт від формування відповідної системи управління конкурентоспроможністю до її впровадження, не розкрито їх змісту та не визначено послідовності виконання необхідних робіт.

Виходячи із досліджень теоретико-практичних основ конкурентоспроможності та враховуючи зміст трактування «конкурентоспроможність підприємства», рекомендовано розуміти дефініцію «конкурентоспроможність підприємства» як сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів. [9] Тоді раціональним є проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства через комплекс цінкових та споживчих характеристик покупцем, який обирає товар (послугу) підприємства для задоволення своїх потреб, але з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. В зазначених обставинах вважаємо за доцільне використання процесного підходу з метою ефективного управління його бізнес-процесами.

Застосування процесного підходу передбачає формування вхідної інформації на основі подій, що ініціюють початок бізнес-процесу, а також вихідної інформації, що характеризують завершення бізнес-процесу. Формування управлінських рішень здійснюється за результатами аналітичної обробки інформації, формування якої передбачає проведення досліджень технології виконання бізнес-процесу, структури та встановлення взаємозв'язків між операціями з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників впливу.

Проаналізувавши погляди вчених [7-13] щодо особливостей проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства запропоновано здійснювати методику оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу у такій послідовності:

1-й етап. Ідентифікація бізнес-процесів (розробка концептуальної моделі бізнес-процесів, вибір критеріїв ідентифікації бізнес-процесів, ідентифікація основних і допоміжних процесів, формування і затвердження повного складу бізнес-процесів, визначення ключових і критичних бізнес-процесів).

2-й етап. Розгортання бізнес-процесів (призначення власників і керівників бізнес-процесів, визначення основних характеристик процесів, опис бізнес-процесів, встановлення управлінських циклів бізнес-процесів)

3-й етап. Документування бізнес-процесів (визначення складу документації, розробка документованих процедур і карт процесів, визначення форм бізнес-процесів).

4-й етап. Визначення послідовності і взаємозв'язку бізнес-процесів (формування матриці розподілу повноважень і відповідальності при виконанні бізнес-процесів, побудування схеми взаємодії бізнес-процесів).

5-й етап. Поліпшення бізнес-процесів (вимірювання бізнес-процесів, аналіз, оцінка, вибір стратегії й методів поліпшення бізнес-процесів).

Описані етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відповідних внутрішніх процесів представлено у вигляді процесної моделі на рис. 1.



Рис. 1. Процесна модель оцінки конкурентоспроможності підприємства (побудовано авторами)

Формування методології оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновок, що головним елементом запропонованої процесної моделі виступають менеджери, які розробляють, приймають і реалізують управлінські рішення. Відповідно до загальних положень теорії прийняття рішень, розробка чіткої технології проведення оцінки конкурентоспроможності буде сприяти формуванню у менеджерів ефективних управлінських рішень протягом декількох етапів: постановка проблеми, формування альтернативних рішень, вибір й прийняття рішення та його реалізація.

Висновки. Таким чином, в процесі дослідження запропоновано методику оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням процесного підходу, етапи якої є структурними та системними, що дозволить менеджменту підприємства проводити організаційну перебудову системи управління, формувати адаптивний характер взаємодії та проводити орієнтацію на клієнта.

Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства та аналізу функціонування бізнес-процесів є підґрунтям формування управлінських висновків щодо напрямів їх поліпшення. У випадку, коли сформована система управління не буде відповідати вимогам і не стане забезпечувати досягнення запланованих результатів, менеджерам підприємства доцільно розробити заходи щодо її удосконалення (оптимізація організаційної структури управління, перерозподіл прав і обов'язків керівників та власників бізнес-процесів,

прискорення процесу прийняття управлінських рішень, зменшення витрат на управління тощо).

Отже, менеджери, які є головним інтелектуальним ресурсом підприємства, та які працюють на примноження добробуту власників (акціонерів) підприємства, повинні аналізувати свій кожен крок з точки зору його впливу на зростання рівня його прибутковості та зміцнення конкурентних позицій.

### Список використаної літератури

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2006. 267 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 752 с.
3. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с франц. С-Пб.: Питер, 2008. 720 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2000. 311 с.
5. Балабанова Л.В., Холод В. В. Стратегическое маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий : учеб. пособ. М.: ИД «Профессионал», 2008. С. 332-337.
6. Воронкова А.Е., Пономаренко В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, 2000. 152с.
7. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
8. Должанський, І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
9. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : теоретичний аспект. *Економічний простір*. Дніпро: ПДАБА, 2020. №156. 129-135.
10. Халімон Т.М. Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 127-131.
11. Гриньова В. М., Мисько Н. В. Оцінка конкурентоспроможності промислової продукції на основі комерційної оцінки її якості. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 149–154.
12. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
13. Ткаченко А. М., Колесник Є. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.

### REFERENCES

1. Azoyev G.L., & Chelenkov A.P. (2006). Konkurentnyye preimushchestva firmy [Competitive advantages of the company]. Moskva. : Novosti.
2. Kotler F. (2002). Marketing, menedzhment.[ Marketing, management] Kapturevskogo. SPb.: Piter.
3. Lamben ZH.-ZH. Chumpitas R., & Shuling I. (2008). Menedzhment, oriyentirovannyu na rynok.[ Market-oriented management] per. s frants. S-Pb. : Piter,.
4. Fatkhutdinov R.A. (2000). Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravleniye [Competitiveness: economics, strategy, management]. Moskva.

5. Balabanova L.V., Kryvenko H.V., & Balabanova I.V. (2009). *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva* [Enterprise Competitiveness Management]. Kyiv: Vydavnychyy dim «Profesional».
6. Voronkova A.E., Ponomarenko V.P., & Dibnis H.I. (2000). *Pidtrymka konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryyemstva* [Supporting the competitive potential of the enterprise]. Kyiv: Tekhnika.
7. Hudz' O.Ye. (2015). Rol' innovatsiy shchodo zabezpechennya konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti pidpryyemstva. [The role of innovation in ensuring the competitiveness and efficiency of the enterprise]. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, (161), 3-11.
8. Dolzhans'kyu I.Z., & Zahorna T.O. (2006). *Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva*. [Competitiveness of the enterprise]. K.: Tsentr navchal'noyi literatury.
9. Yevtushenko N.O., Drokina N.I. & Savenko N.V. (2020). Stratehichne upravlinnya konkurentospromozhnostyu pidpryyemstva : teoretychnyy aspekt [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect ]. *Economic space.*, (156), 129-135.
10. Khalimon T.M. (2016). Mekhanizm upravlinnya konkurentospromozhnistyu telekomunikatsiynykh pidpryyemstv. [The mechanism of managing the competitiveness of telecommunications enterprises]. *Intelligence XXI*, (5), 127-131.
11. Hryn'ova V. M., & Mys'ko N. V. (2013). Otsinka konkurentospromozhnosti promyslovoi produktsiyi na osnovi komertsyynoyi otsinky yiyi yakosti.[ Estimation of competitiveness of industrial production on the basis of a commercial estimation of its quality]. *Business Inform*, (9), 149–154.
12. Levyts'ka A. O. (2013). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva: vitchyznyani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsiyi.[ Methods for assessing the competitiveness of the enterprise: domestic and foreign approaches to classification]. *The mechanism of economic regulation*, (4), 155-163.
13. Tkachenko A. M. & Kolesnyk É. O. (2019). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. (Metody otsenki konkurentospodobnosti predpriyatiya). *Nauchnyy vestnik Poltavskogo universiteta ekonomiki i tovgovli*. (4 (95)), 14-21.

**ЕВТУШЕНКО НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА, НИКОНЧУК ЕВГЕНИЙ. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА.** *Вопросы управления конкурентоспособностью стоит остро в любой компании, в любом бизнесе и в любой отрасли экономики. В рамках этой статьи предложена методика оценки конкурентоспособности предприятия с учетом процессного подхода. Доказано, что сформированій перечень этапов оценки конкурентоспособности предприятия является структурным и системным, что позволит менеджменту предприятия проводить организационную перестройку системы управления, формировать адаптивный характер взаимодействия и проводить ориентацию на клиента. Результаты оценки конкурентоспособности предприятия и анализа функционирования бизнес-процессов является определенным итогом управленческой деятельности, результатом обдумываний действий и намерений, обсуждений, прогнозирования, направленных на реализацию стратегических и текущих целей управления.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, управление, решение, процесс оценка, результат, предприятие.

**EVTUSHENKO NATALIA, NIKONCHUK YEVHEN. EVALUATION OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE BASED ON THE PROCESS APPROACH.**

*Competitiveness management issues are acute in any company, in any business and in any sector of the economy. Within the framework of this article, a method is proposed for assessing the competitiveness of an enterprise, taking into account the process approach. It has been proved that the list of stages for assessing the competitiveness of an enterprise is structural and systemic, which will allow the management of the enterprise to carry out organizational restructuring of the management system, to form an adaptive nature of interaction and to focus on the client. The results of assessing the competitiveness of an enterprise and analyzing the functioning of business processes is a certain result of management activities, the result of deliberation of actions and intentions, discussions, forecasts aimed at the implementation of strategic and current management goals.*

**Key words:** *competitiveness, management, decision, assessment process, result, enterprise.*