

Мікроекономіка

Наталія КУЗЬМИНЧУК,  
Вікторія ЄВТУШЕНКО,  
Тетяна КУЦЕНКО,  
Олександра ТЕРОВАНЕСОВА

**КОНКУРЕНТОСТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА  
В АСПЕКТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО  
ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ТЕОРЕТИКО-  
МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ**

**Резюме**

Оцінено динаміку рівня конкурентостійкості підприємств на основі локальних таксономічних показників рівня розвитку виробничої, фінансової, маркетингової та соціальної стійкості і загального інтегрального показника стану конкурентостійкості. Удосконалено методичний підхід до оцінювання

---

© Наталія Кузьминчук, Вікторія Євтушенко, Тетяна Куценко,  
Олександра Терованесова, 2020.

Кузьминчук Наталія, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна. ORCID ID 0000-0002-9844-3429, RESEARCHERID AAL-5531-2020, nkuzminchuk@ukr.net

Куценко Тетяна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна. ORCID 0000-0001-7800-2987, RESEARCHERID AAB-7291-2019, chkutsenko@gmail.com

Євтушенко Вікторія, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна. ORCID 0000-0002-7764-2277, v.a.evtushenko@karazin.ua

Терованесова Олександра, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна. ORCID 0000-0001-9323-8699, shurochka363@gmail.com.

рівня конкурентостійкості підприємств та впливу організаційно-управлінського потенціалу на конкурентостійкість підприємств. Розроблено концептуальні засади формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств; запропоновано науково-практичний підхід до моделювання процесу впливу організаційно-управлінського потенціалу на загальний інтегральний показник конкурентостійкості підприємств, що базується на визначенні можливих сценаріїв розвитку в умовах дії факторів, що обумовлюють реалізацію організаційно-управлінського потенціалу в забезпеченні конкурентостійкості підприємств машинобудування. Обґрунтовано формування механізму забезпечення конкурентостійкості підприємств з урахуванням наявності організаційно-управлінського потенціалу, який є основою для прийняття якісних управлінських рішень щодо підвищення адаптивності підприємств до складних і мінливих умов зовнішнього середовища.

### **Ключові слова**

Потенціал, конкурентостійкість, організаційно-управлінський потенціал, організаційно-управлінський потенціал конкурентостійкості підприємства, інтегральна оцінка, концептуальні засади, механізм, імітаційна модель, сценарії розвитку підприємства, управлінські рішення.

**Класифікація за JEL:** C33, M11, L23, L62.

### **Актуальність теми дослідження**

Сучасний стан економіки України характеризується спадом обсягів виробництва, диспропорціями та нестабільністю умов функціонування підприємств, у зв'язку з чим на перший план висуваються проблеми розробки якісного науково-методичного інструментарію для аналізу чинників визначення реального становища підприємств на ринку й оцінки потенціалу їхньої конкурентостійкості, зокрема в організаційно-управлінському аспекті. Розвиток підприємств як стратегічно важливої ланки національної економіки сприяє не тільки підвищенню конкурентостійкості галузі, а й отриманню синергетичного ефекту в супутніх галузях промисловості, що, зрештою, може забезпечити економічне зростання країни. Дослідження проблем формування організа-

ційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств дає змогу виявити не тільки необхідні ресурси, а й розробити механізм їхнього розвитку для забезпечення стійкого конкурентного статусу на ринку в довгостроковій перспективі.

### **Огляд літератури та постановка проблеми**

Питанням формування потенціалу підприємства, зокрема організаційно-управлінського, та механізмам його реалізації наукові праці присвятили такі вчені, як О. Ю. Амосов [1], О. В. Ареф'єва [2], Н. Л. Гавкалова [5], Н. В. Кузьминчук [7], О. Г. Мельник [9], І. П. Отенко [11], Л. М. Прокопишин [14] та ін. Серед українських науковців, які займаються проблемами забезпечення конкурентостійкості вітчизняних підприємств, варто виокремити Є. Л. Андрєєву [3], В. Л. Диканя [6], І. В. Булах [4], О. М. Тридіда [15] та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо опрацьованими як у науковому, так і практичному аспектах є питання сутності та методичного інструментарію формування організаційно-управлінського потенціалу підприємств, а рекомендації щодо підвищення їхньої конкурентостійкості потребують подальшого наукового обґрунтування.

### **Мета дослідження**

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів формування конкурентостійкості підприємства в аспекті організаційного та управлінського інструментарію.

### **Виклад результатів дослідження**

Тенденції сучасного розвитку підприємств характеризуються несприятливістю змін зовнішніх та внутрішніх умов функціонування, що призвели до дестабілізації їхньої діяльності. Тому одним з найважливіших факторів покращення конкурентних позицій та зміцнення конкурентних переваг є розробка науково-теоретичних засад формування потенціалу конкурентостійкості підприємства як в організаційному, так і в управлінському аспекті.

Аналіз сутності поняття «конкурентостійкість» показав, що його варто розглядати, враховуючи наявність конкурентних відносин економічних

суб'єктів на ринку та стійкості, яка об'єднує в собі стабільність, міцність, надійність, захищеність, стійкість до дії зовнішніх та внутрішніх негативних змін, вміння пристосовуватись до них. Конкурентостійкість підприємства також залежить від того, на якому рівні вирішуються управлінські завдання, наскільки узгоджені та гармонійні дії виконавців, а отже, безпосередньо, залежить від організаційно-управлінського потенціалу [13]. На основі дослідження структурних компонентів поняття «організаційно-управлінський потенціал конкурентостійкості підприємства» запропоновано визначати сутність поняття як сукупність наявних і потенційних можливостей підприємства використовувати управлінські та організаційні ресурси для досягнення мети і вирішення завдань щодо забезпечення ефективного розвитку всіх функціональних елементів підприємства, що дасть змогу створити нові переваги порівняно з конкурентами, підвищити його конкурентостійкість у довгостроковій перспективі (рис. 1).

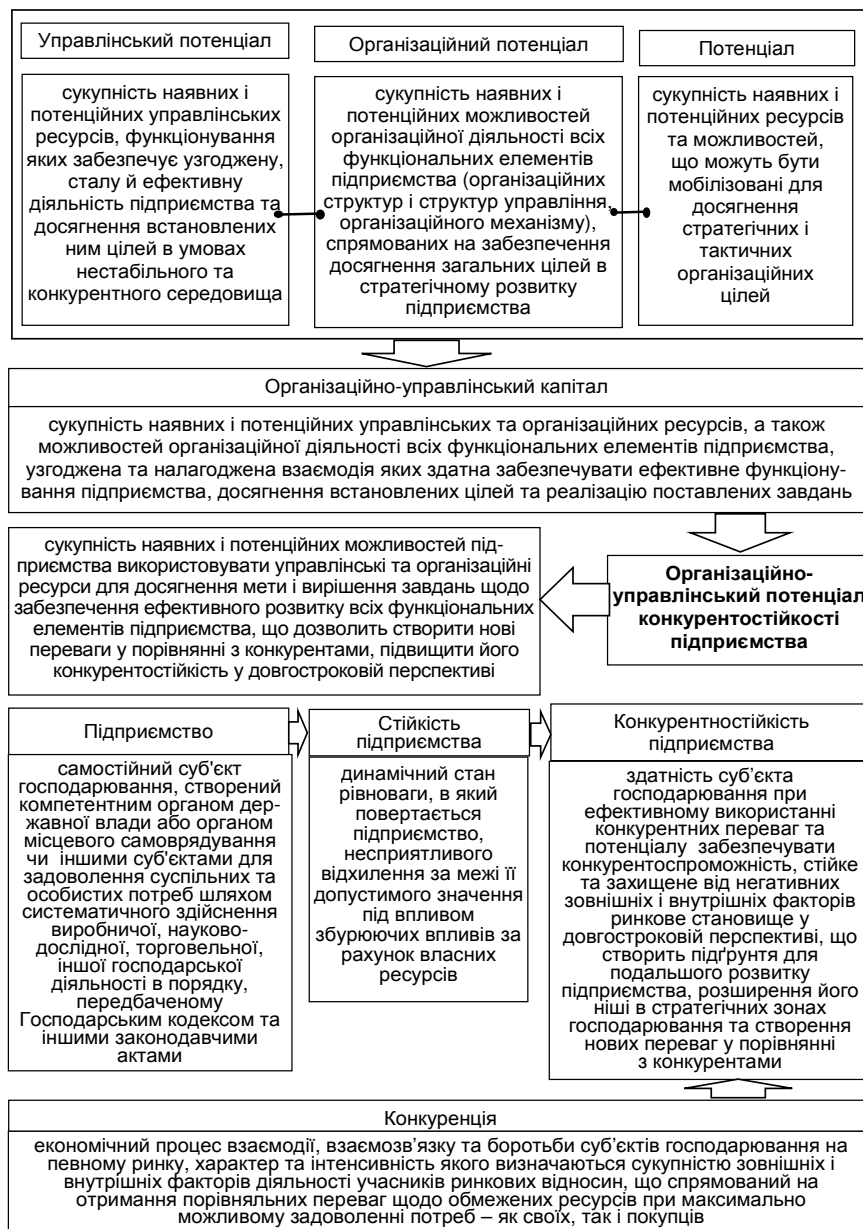
Теоретико-методичний інструментарій формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств охоплює формування мети, функцій, факторів, ресурсів, принципів, визначення придатних до застосування загальноекономічних і загальнонаукових методів оцінювання конкурентостійкості підприємства та окремо її організаційно-управлінського потенціалу. Для характеристики стану організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості підприємства сформовано систему показників за критеріальним методом (табл. 1–2). Критеріями відбору визначено як загальнотеоретичні (інформативність, достовірність) так і аналітичні (відносність, несуперечливість, динамічність).

Одночасно варто зазначити, що більшість дослідників не враховують важливість формування єдиного методичного підходу до групи показників оцінювання рівня конкурентостійкості підприємства, які є основою потенціалу конкурентостійкості. Вирішення зазначених проблем можливе шляхом узагальнення методичних підходів до оцінювання конкурентостійкості підприємства та обґрунтування ознак, на основі яких досягається необхідний рівень потенціалу конкурентостійкості підприємства

Запропонований методичний підхід до оцінювання рівня конкурентостійкості підприємств (рис. 2) дав змогу оцінити розвиток організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості підприємств у динаміці за якісними ознаками трьох рівнів: високий, середній, низький у динаміці, та зробити висновок, що не завжди певному рівню організаційно-управлінського потенціалу відповідає аналогічний рівень показників конкурентостійкості. За середнього рівня організаційно-управлінського потенціалу є високі та низькі рівні конкурентостійкості.

Рисунок 1

### Теоретичний базис формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств



Таблиця 1

**Показники, що характеризують організаційно-управлінський потенціал конкурентостійкості підприємства**

Напрямок аналізу	Показник	Характеристика
Організаційно-управлінський потенціал	Коефіцієнт дотримання норм ієрархії	Характеризує фактичну кількість рівнів управління
	Коефіцієнт автономності підрозділу організаційної структури управління	Характеризує рівень автономності роботи структурних підрозділів підприємства
	Коефіцієнт децентралізації структури управління	Характеризує рівень децентралізації структури управління підприємством
	Коефіцієнт економічності систем управління	Характеризує економічність системи управління підприємством

Таблиця 2

**Показники, що характеризують конкурентостійкість промислового підприємства**

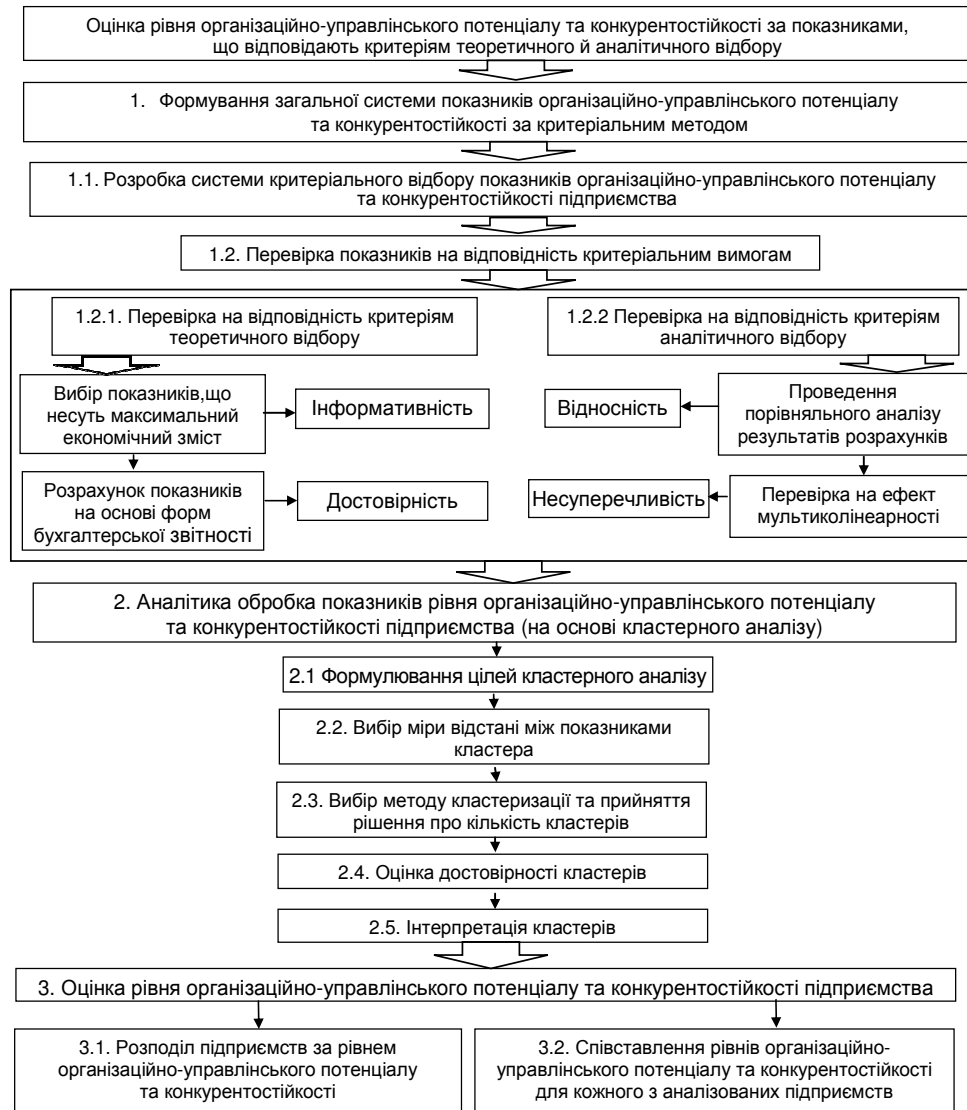
Напрямок оцінювання	Показник	Характеристика
Виробнича конкурентостійкість	Матеріалоємність виробництва	Характеризує, скільки матеріальних витрат припадає на кожну гривню виробленої продукції
	Коефіцієнт технічної придатності основних фондів	Характеризує частку основних фондів, придатних до експлуатації
	Коефіцієнт асортиментних зрушень	Характеризує зміни у співвідношенні окремих виробів у загальному обсязі виробництва
Фінансова конкурентостійкість	Коефіцієнт фінансової автономії	Характеризує відношення власного капіталу до загальної суми капіталу (активів) організації
	Коефіцієнт загальної ліквідності	Характеризує відношення оборотних активів (поточних активів) і короткострокових пасивів (поточних пасивів) організації

Напрямок оцінювання	Показник	Характеристика
	Рентабельність продукції	Характеризує ефективність виробництва, визначається відношенням чистого прибутку до витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, який контрагенти надають підприємству
	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Характеризує темпи збільшення економічного потенціалу підприємства
Маркетингова конкурентостійкість	Рентабельність продажів	Характеризує фінансову результативність діяльності підприємства, а саме: яку частину виручки підприємства становить прибуток
	Співвідношення витрат на маркетингові дослідження до загального обсягу реалізованої продукції	Характеризує ефективність маркетингової діяльності, що визначається відношенням витрат на маркетингові дослідження до обсягу реалізованої продукції
Соціальна конкурентостійкість	Співвідношення середньої заробітної плати підприємства до середньогалузевої	Характеризує рівень оплати праці працівників підприємства порівняно із середньогалузевими значеннями
	Питома вага працівників, що пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації	Характеризує роботу з підвищення кваліфікації працівників підприємства
	Коефіцієнт стабільності персоналу	Характеризує стабільність складу персоналу підприємства

Комплексна діагностика рівнів конкурентостійкості підприємств машинобудування з метою встановлення реального впливу організаційно-управлінського потенціалу здійснювалася шляхом розрахунку локальних показників виробничої, фінансової, маркетингової та соціальної конкурентостійкості і визначення узагальнювального інтегрального показника стану конкурентостійкості підприємства. В табл. 3 наведено динаміку інтегральних показників станів конкурентостійкості досліджуваних підприємств, розрахованих методом таксономії (табл. 3). З метою запобігання впливу на імідж досліджуваних об'єктів – підприємств – науковці не «відкривають» їх назву, а подають під номерами. Для отримання прив'язаних до реальних підприємств результатів звертатися безпосередньо до авторів цього дослідження.

Рисунок 2

### Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентостійкості підприємств





Таблиця 3

## Динаміка інтегрального показника конкурентостійкості підприємств

Підприємство	Роки			
	2015	2016	2017	2018
№ 1	0,44	0,43	0,50	0,48
№ 2	0,72	0,57	0,23	0,50
№ 3	0,84	0,62	0,48	0,49
№ 4	0,10	0,44	0,37	0,27
№ 5	0,13	0,45	0,39	0,10
№ 6	0,66	0,75	0,54	0,45
№ 7	0,37	0,30	0,27	0,17
№ 8	0,28	0,22	0,24	0,34
№ 9	0,75	0,60	0,42	0,70

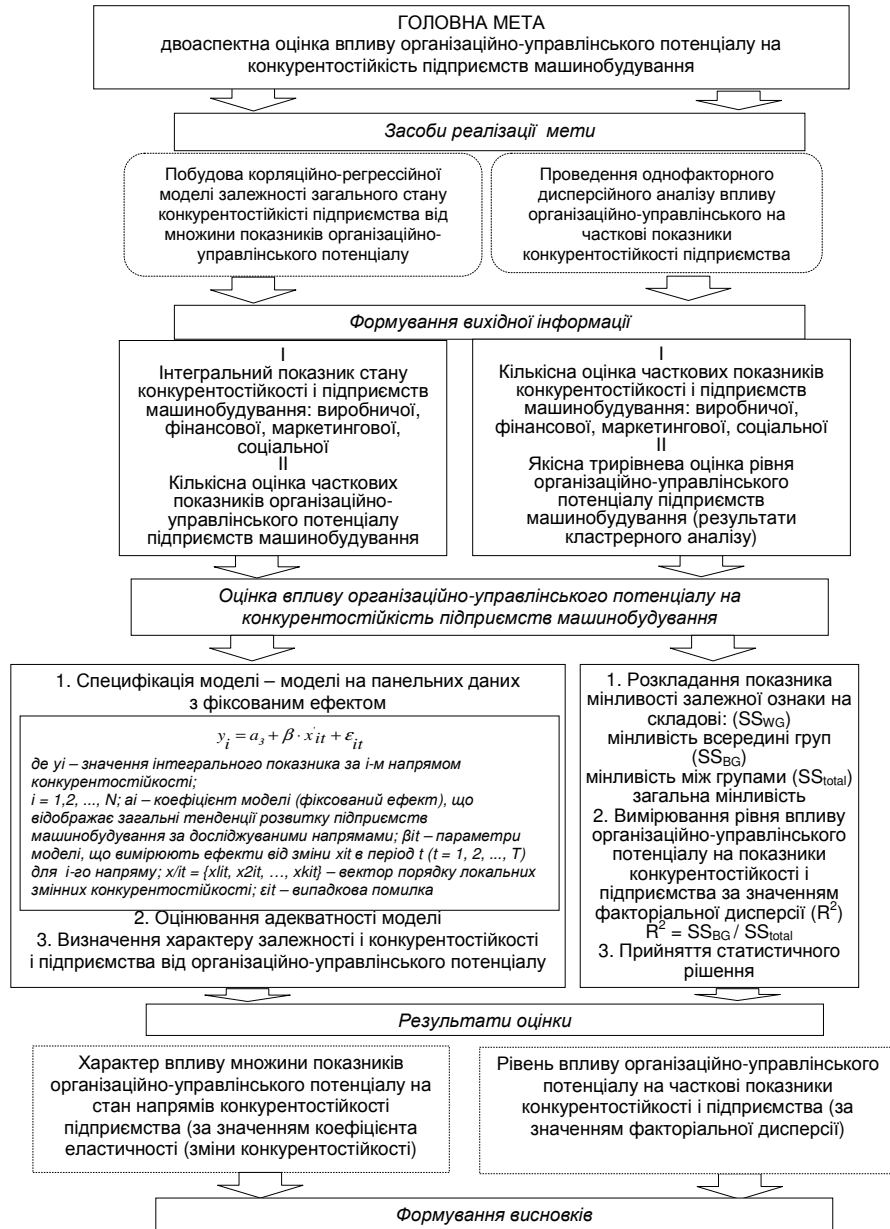
Динаміка узагальнювальних показників діяльності машинобудівних підприємств-конкурентів свідчить про те, що зростання загального рівня конкурентостійкості не спостерігалось у жодного з досліджених підприємств (тільки № 1 має стабільно нормальний стан); нестійкий та кризовий стани – у № 5 (2015–2017 рр.), № 7 (2015 р., 2017–2018 рр.) і № 8 (2015–2018 рр.); найбільш стійкий стан – майже абсолютна стійкість – спостерігалась тільки в 2015 р. у таких підприємств: № 2, № 6, № 9 та № 3. Визначення інтегрального показника конкурентостійкості підприємств дало змогу встановити його залежність від множини показників організаційно-управлінського потенціалу, усунути неоднозначність оцінки впливу чинників й отримати найбільш точний результат.

Запропонований методичний підхід до двоаспектного оцінювання впливу організаційно-управлінського потенціалу на конкурентостійкість підприємств (рис. 3) передбачає побудову кореляційно-регресійної моделі з фіксованим ефектом на панельних даних, яка визначає залежність загального інтегрального стану конкурентостійкості підприємства від множини показників організаційно-управлінського потенціалу та проведення однофакторного дисперсійного аналізу для оцінювання впливу організаційно-управлінського потенціалу на часткові показники за встановленими напрямками конкурентостійкості підприємства.

На основі результатів розрахунків зроблено висновок, що найбільшу роль організаційно-управлінський потенціал відіграє у забезпеченні рентабельності продукції, продажу, а також асортиментних зрушень і матеріалоємності виробництва.

Рисунок 3

**Методичний підхід до оцінювання впливу організаційно-управлінського потенціалу на конкурентостійкість підприємств**



Як інструментарій дослідження в статті запропоновано й обґрунтовано використання багатофакторної кореляційно-регресійної лінійної моделі, що дало змогу визначити вплив конкретних показників організаційно-управлінського потенціалу на конкурентостійкість підприємства (рис. 4).

Використання панельних даних дало змогу підвищити ефективність оцінювання порівняно з оцінюванням на основі окремих моделей тимчасових або варіаційних рядів та виробити змістовні практичні рекомендації щодо використання заходів впливу на конкурентостійкість для підприємств: підвищення виробничої конкурентостійкості можна забезпечити за рахунок зростання децентралізації структури управління; незначне зростання фінансової стійкості підприємства забезпечує скорочення автономності підрозділу організаційної структури управління та зростання економічності систем управління; для зростання маркетингової конкурентостійкості найбільш доцільним є підвищення автономності підрозділу організаційної структури управління за умови скорочення коефіцієнта дотримання норм ієрархії та децентралізації управління; зростанню соціальної конкурентостійкості сприятиме дотримання норм ієрархії та незначне скорочення коефіцієнта економічності систем управління.

Таким чином, використання результатів розрахунків дало змогу розробити модель подальших заходів та виробити відповідний організаційно-економічний механізм реалізації потенціалу управління, що з найбільшою ймовірністю сприятиме досягненню позитивних зрушень за всіма напрямками конкурентостійкості.

Визначено, що суть концепції формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства полягає у забезпеченні стійкого конкурентного статусу підприємства у довгостроковій перспективі шляхом розробки та реалізації якісних і своєчасних управлінських рішень щодо цілеспрямованого, систематичного та адекватного розподілу й використання конкурентного потенціалу й конкурентних переваг, забезпечує реалізацію адекватної моделі розвитку підприємства. Оскільки організаційно-управлінський потенціал конкурентостійкості підприємств є складним системним утворенням, за основу концептуальних засад взято аргументовану систему принципів синергетичної парадигми та положення концепції конкурентних переваг [10].

Важливим компонентом концепції дослідження є механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства (рис. 5), який становить комплекс системоутворювальних елементів, що здійснюють цілеспрямований вплив організаційно-управлінського характеру на рівень конкурентостійкості підприємства через сукупність скоординованих заходів і засобів, необхідних для їх здійснення, з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [8]. Процес формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства є одним з напрямків його конкурентної стратегії, що потребує створення чи активізації організаційних можливостей та управлінських компетенцій.

Рисунок 4

**Економетрична модель панельних даних для напрямів конкурентостійкості підприємств**

а) виробнича конкурентостійкість;

Підприємство	$a_i$ – невідомий параметр	Економетрична модель
No.1	-0,96	$y_1 = 3,37 x_{2t-1} + 0,41 x_{3t}$ (R=0,99), де $y_1$ – загальний рівень виробничої конкурентостійкості; $x_2$ – коефіцієнт автономності підрозділу організаційної структури управління; $x_3$ – коефіцієнт децентралізації структури управління
No.2	-1,53	
No.3	-1,39	
No.4	-1,27	
No.5	-1,12	
No.6	-1,59	
No.7	-0,85	
No.8	-0,93	
No.9	-0,94	

б) маркетингова конкурентостійкість;

Підприємство	$a_i$ – невідомий параметр	Економетрична модель
No.1	1,15	$y_3 = -0,13 x_{1t} + 1,24 x_{2t} - 0,02 x_{3t}$ (R=0,99), де $y_3$ – загальний рівень маркетингової конкурентостійкості; $x_1$ – коефіцієнт дотримання норм ієрархії; $x_2$ – коефіцієнт автономності підрозділу організаційної структури управління; $x_3$ – коефіцієнт децентралізації структури управління
No.2	1,07	
No.3	1,14	
No.4	1,16	
No.5	1,14	
No.6	1,14	
No.7	1,12	
No.8	1,10	
No.9	1,14	

в) фінансова конкурентостійкість;

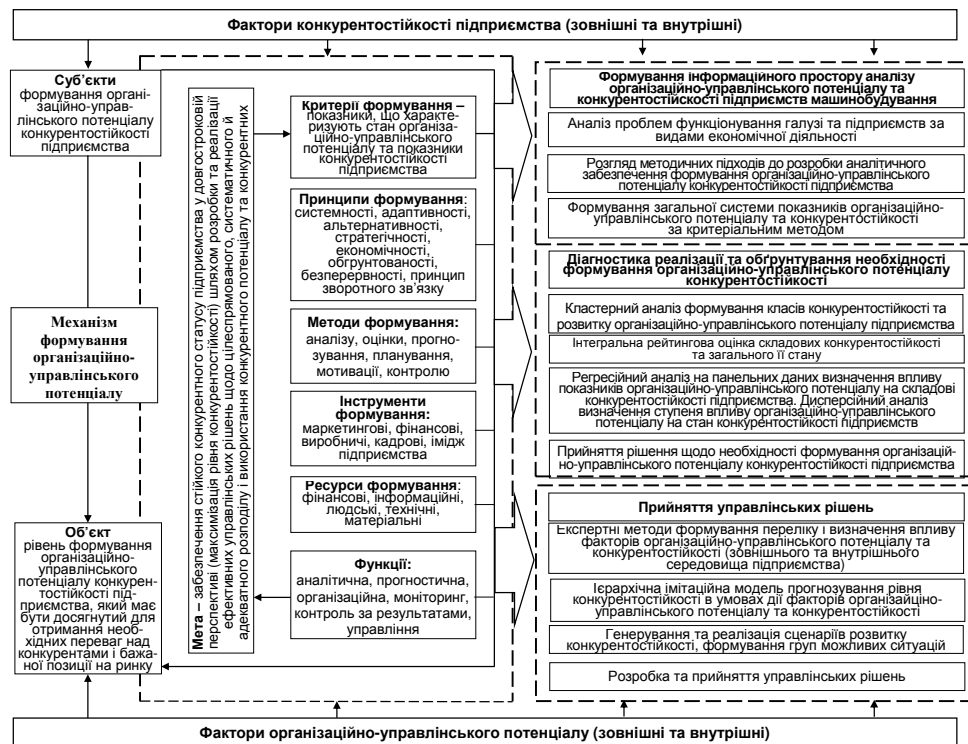
Підприємство	$a_i$ – невідомий параметр	Економетрична модель
No.1	0,36	$y_2 = -1,51 x_{2t} + 0,03 x_{4t-1}$ (R=0,97), де $y_2$ – загальний рівень фінансової конкурентостійкості; $x_2$ – коефіцієнт автономності підрозділу організаційної структури управління; $x_4$ – коефіцієнт економічності систем управління
No.2	0,34	
No.3	0,39	
No.4	0,24	
No.5	0,25	
No.6	0,35	
No.7	0,29	
No.8	0,02	
No.9	0,44	

г) соціальна конкурентостійкість

Підприємство	$a_i$ – невідомий параметр	Економетрична модель
No.1	-0,04	$y_4 = 0,32 x_{1t} - 0,006 x_{4t-1}$ (R=0,99), де $y_4$ – загальний рівень соціальної конкурентостійкості; $x_1$ – коефіцієнт дотримання норм ієрархії; $x_4$ – коефіцієнт економічності систем управління
No.2	0,03	
No.3	0,28	
No.4	-0,05	
No.5	-0,10	
No.6	-0,57	
No.7	-0,24	
No.8	-0,18	
No.9	-0,25	

Рисунок 5

### Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства



Необхідність виокремлення домінантних факторів організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості підприємств обумовлено багатоаспектністю діяльності підприємства, великою кількістю дестабілізаційних чинників, які негативно впливають на функціонування і розвиток підприємства. Врахування дії різноманітних комбінацій факторів дає змогу визначити поточний стан конкурентостійкості загалом і за її напрямками, тобто встановити, чи буде стан підприємства «благодатним ґрунтом» для розвитку тієї чи іншої ситуації. Застосування отриманих функцій дало змогу прогнозувати рівень конкурентостійкості підприємств.

Розпізнавання ситуацій щодо рівня розвитку конкурентостійкості підприємства здійснювалося на основі використання дискримінантних функцій, які визначені для груп відповідних показників за кожним кластером. Застосу-

вання отриманих функцій дає змогу прогнозувати рівень конкурентостійкості підприємств.

З метою врахування систематизованих факторів впливу організаційно-управлінського потенціалу на виробничу, фінансову, маркетингову та соціальну складові конкурентостійкості побудовано динамічну імітаційну модель реалізації сценаріїв її розвитку на підприємствах. У процесі побудови моделі використано потокову схему взаємозв'язків з такими основними елементами: дотримання норм ієрархії; формування автономності підрозділу організаційної структури управління; забезпечення децентралізації структури управління; забезпечення економічності систем управління [12]. Реалізація цієї моделі передбачає визначення діагностичних ознак за напрямками конкурентостійкості, результуючих та змінних управління, діапазон їхніх змін з урахуванням ступеня впливу факторів, що дало змогу сформулювати план експериментів.

У межах проведеного дослідження на основі побудованих правил здійснено вибір можливої стратегії розвитку конкурентостійкості підприємства в умовах дії факторів залежно від зміни рівня розвитку та значень загального інтегрального показника конкурентостійкості підприємств. Аналіз отриманих сценаріїв розвитку конкурентостійкості на досліджуваних підприємствах показав, що показники, конкурентний стан залежать від виникнення й ступеня посилення загроз з боку організації управління, що передбачає необхідність розробки управлінських заходів безпосереднього впливу на стан критичних індикаторів для попередження можливості переходу підприємства в клас з більш низьким рівнем конкурентостійкості.

Запропоновано комплекс прикладних рекомендацій щодо врахування прогнозного рівня / стану конкурентостійкості підприємств з песимістичним сценарієм розвитку) (табл. 3) у контексті забезпечення ефективною реалізації організаційно-управлінського потенціалу та результативного досягнення обраних орієнтирів підвищення конкурентостійкості підприємств.

На основі використання результатів моделювання розроблено шістнадцять сценаріїв щодо забезпечення конкурентостійкості підприємств, проведено їхній змістовний аналіз для підприємств-репрезентантів кожного класу конкурентостійкості й запропоновано найбільш ефективні рішення та важелі регулювання умов формування організаційно-управлінського потенціалу, визначено напрямки їхньої дії, заходи запобігання негативним наслідкам.

Таким чином, на підставі узагальнених положень теорій і концепцій економіки, менеджменту, маркетингу та логістики для обґрунтування доцільності перманентного удосконалення процесу формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств доведено, що для проведення ефективною управлінської діяльності необхідно розробити нові методи, механізми та інструменти.

Таблиця 3

## Розробка організаційно-управлінських заходів для регулювання стану / рівня конкурентостійкості підприємств

Підприємство	Характеристика сценарію	Система регулятивних рішень та важелів у сфері організації управління підприємством
<p>№ 3</p> <p><i>1 кластер</i> (високий рівень організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості)</p> <p>№ 2</p> <p><i>2 кластер</i> (середній рівень організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості)</p>	Чистий вплив факторів дотримання норм ієрархії управління (S9)	<p>1. Організаційне зростання:</p> <p>а) збільшення масштабів підприємства як таких: збільшення кількості видів робіт і структурних підрозділів (посилення горизонтальної диференціації); зростання делегування повноважень; забезпечення економії адміністративних витрат, що має компенсуватись за рахунок нових проблем адміністративного ускладнення;</p> <p>б) зростання розмірів за рахунок диверсифікації: посилення спеціалізації фахових навичок і функцій; зростання процедур формалізації, зокрема процедур планування і розподілу виробничих ресурсів;</p> <p>2. Професійний розвиток: збільшення кількості спеціалізованих, фахових робітників; посилення спеціалізації професій і функцій; (інші структурні особливості розвитку залежать від типу використаної техніки і технології);</p> <p>3. Посилення організаційної гнучкості. Залежить від прийнятих методів, проте зазвичай супроводжується:</p> <p>а) створенням нових спеціалізованих ролей для обслуговування вертикальних інформаційних систем (машинобудівних систем), для посилення координації побічних, неформалізованих зв'язків;</p> <p>б) активізацією внутрішніх зв'язків за рахунок розширення побічних взаємозв'язків, зростанням делегування.</p>
<p>№ 2</p> <p><i>2 кластер</i> (середній рівень організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості)</p>	Чистий вплив факторів забезпечення автономності підрозділу організаційної структури управління (S10)	<p>2. Ліквідація розмитості функцій і дублювання відповідальності та повноважень співробітників різних підрозділів.</p> <p>3. Посилення персоніфікації відповідальності за організацію та виконання кожної функції підрозділу.</p> <p>3. Забезпечення оптимального рівня децентралізації.</p> <p>4. Закріплення розроблених змін у штатному розкладі та положеннях про структурні підрозділи підприємства.</p> <p>5. Інформаційна підтримка діяльності підприємства (підвищення та планування витрат на організацію інформації, для технічних та програмних засобів, витрат на технічне обслуговування, на персонал).</p>

## Висновки

Проведене дослідження дало змогу уточнити сутність понять, що дало змогу удосконалити понятійний апарат, який характеризує формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств. Встановлено, що ефективне використання управлінських та організаційних ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства надасть можливість підприємству створити нові переваги порівняно з конкурентами та підвищити його конкурентостійкість у довгостроковій перспективі.

Сформовано систему показників, відбір яких здійснювався за наявності їхньої відповідності визначеним загальним та аналітичним критеріям. На цій основі удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня конкурентостійкості підприємств, який дає змогу надати комплексності уявленню про загальний стан підприємства. Застосування економіко-математичного методу кластерного аналізу дало змогу оцінити рівень організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості підприємств за якісними ознаками. Досліджено динаміку рівня конкурентостійкості підприємств на основі значень відповідно локальних і загального інтегральних показників станів конкурентостійкості, розрахованих методом таксономії.

Визначено стан конкурентостійкості підприємств за шкалою інтервалів інтегрального показника, рівень якого дає можливість визначити найбільш впливові фактори та виявити параметри, поліпшення яких максимально сприяє підвищенню ефективності виявлення потенційних організаційних можливостей та управлінських компетенцій на підприємствах. У результаті проведеного двоаспектного оцінювання впливу організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості підприємств зроблено висновки, що в сучасних умовах господарювання поряд із дією інших факторів достатньою мірою використовуються відповідні важелі організаційно-управлінського потенціалу для впливу на конкурентостійкість.

Розроблено концептуальні засади формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств, які синтезують у собі принципи синергетичної парадигми та положення концепції конкурентних переваг, є ключовими елементами у забезпеченні конкурентостійкості в організаційному та управлінському аспектах. Обґрунтовано формування механізму забезпечення конкурентостійкості підприємств з урахуванням наявності організаційно-управлінського потенціалу, який є основою для прийняття якісних управлінських рішень щодо підвищення адаптивності підприємств до складних і мінливих умов зовнішнього середовища.

Для оцінювання дії факторів організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості підприємства запропоновано використовувати аналіз потенційних загроз (факторів), які можуть призвести до нестійкого або кризо-



вого стану конкурентостійкості. Орієнтований список факторів сформовано на основі ретроспективного аналізу діяльності підприємства і піддано процедурам експертного аналізу з метою визначення домінантних факторів. Запропонована модель вибору домінантних факторів заснована на методі аналізу ієрархій, що дає змогу виокремити найбільш значущі для підприємств класи й види факторів. Побудовано динамічну імітаційну модель реалізації сценаріїв її розвитку на підприємстві з метою врахування систематизованих факторів впливу організаційно-управлінського потенціалу на виробничу, фінансову, маркетингову та соціальну складові конкурентостійкості.

### Список використаної літератури

1. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. *Бизнес-Информ*. 2012. № 12. С. 337–341.
2. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : моногр. Київ : ГРОТ, 2004. 200 с.
3. Андрєєва Є. Л. Концептуальні основи формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств машинобудування. *Економика и управление. Научно-практический журнал*. 2014. № 2. С. 79–84.
4. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.
5. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
6. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Розвиток промислового потенціалу українських підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. праць*. Харків : УкрДАЗТ. 2011. № 36. С. 100–105.
7. Кузьминчук Н. В., Андрєєва Є. Л. Якісний аналіз реалізації організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості підприємств. *Бизнес-Информ*. 2014. № 1. С. 126–133.
8. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Формування чинників впливу на експортно-імпорتنу діяльність вітчизняних промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50. С. 69–74.
9. Мельник О. Г. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства: сутність та індикатори оцінювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: Менеджмент. 2007. № 606. С. 46–51.

10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2004. С. 199.
11. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Харків : Изд. ХНЭУ, 2004. 216 с.
12. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия. Харків : Изд. ХГЭУ, 2003. 220 с.
13. Портер Майкл Э. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2006. 608 с.
14. Прокопишин Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7(97). С. 138–145
15. Тридід О. М. Комплексна оцінка конкурентного статусу підприємства. *Економіка розвитку*. 2002. № 2(22). С. 75–76.

Стаття надійшла до редакції 3 серпня 2020 р.