

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Цимбал Є. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Конкурентоспроможність підприємства базується на систематичній здатності створювати та надавати клієнтам цінність швидше, послідовніше та економічно ефективніше, ніж її конкуренти, забезпечуючи при цьому стійку прибутковість та довгострокове зростання. Вона формується не лише на рівні продукту, але й, перш за все, на рівні бізнес-системи: стратегія, операції, інновації, людський капітал, фінанси, цифровізація [3]. Чітке позиціонування, що поєднує операційну досконалість та здатність до постійного оновлення, є ключовим фактором для управління конкурентоспроможністю [2].

Перше, що необхідно для ефективного управління – стратегія. Необхідно провести ретельний аналіз ринку та конкурентного середовища, щоб зрозуміти на чому планує вигравати підприємство: за витратами, диференціації чи зосередженні на вузьких нішевих ринках. Контури продуктової політики також залежать від чіткої ціннісної пропозиції: які продукти слід розробляти, які слід поступово вивести з виробництва та де потрібні інвестиції в розробку та сервіс. Стратегічне позиціонування – це не одноразова діяльність, а постійний бенчмаркінг, відстеження тенденцій та життєвих циклів продуктів, а також швидка адаптація до змін попиту.

Операційна досконалість – це другий наріжний камінь. Системи Lean, Kaizen, скорочення вузьких місць та Six Sigma допомагають зменшити втрати, мінливість процесів та дефекти, а також підвищити продуктивність та загальну ефективність обладнання (OEE). Стандарти управління якістю, такі як ISO 9001, галузеві вимоги, IATF 16949, та інструменти, такі як APQP, FMEA, SPC та 8D, забезпечують міцну основу для стабільності та зростання.

Сучасне планування та складання графіків з використанням систем ERP, MRP, MES та APS скорочують терміни виконання замовлень, підвищують точність обробки замовлень, а також об'єднують продажі, операції та закупівлі в межах

єдиного циклу S&OP/IBP [1]. Добре організовані ланцюги поставок з диверсифікованими джерелами та партнерство з ключовими постачальниками значно підвищують надійність і контроль витрат.

Інновації та технологічний прогрес надають компаніям динамічну перевагу. Управління життєвим циклом продукту (PLM), інструменти швидкої ітерації досліджень та розробок, а також захист інтелектуальної власності прискорюють впровадження нових продуктів. Рішення Industry 4.0 – промисловий Інтернет речей, сенсори та прогнозна аналітика, цифрові двійники, робототехніка, CAD/CAM та адитивні технології – все це дозволяє покращити якість, скоротити час простою та оптимізувати споживання енергії та праці. Водночас, портфель інновацій повинен балансувати поступові вдосконалення з більш ризикованими, але потенційно революційними ініціативами.

Сталий збут та прибутковість починаються з глибокого розуміння клієнтів. Систематичний збір та аналіз відгуків клієнтів, робота з NPS, розвиток обслуговування клієнтів та комплектуючих, а також аналітична CRM, доповнена управлінням цінами, забезпечують основу для стабільного попиту та лояльності клієнтів. Обрані канали збуту – прямі, через партнерів або електронна комерція B2B – повинні відповідати поведінці цільових груп та дозволяти контролювати витрати на залучення та утримання клієнтів.

Людський капітал є ключем до сталого розвитку. Моделі компетенцій, наставництво, програми навчання та перепідготовки, стандартизація роботи та культура безпеки розкривають потенціал співробітників. Участь співробітників у щоденному розвитку, прозорі цілі та підтримуюче керівництво створюють культуру постійних змін, що є ключем до підтримки конкурентоспроможності.

Фінансова дисципліна підвищує вплив операційних та інноваційних ініціатив. Калькуляція собівартості на основі діяльності (ABC/TDABC), управління маржею продукції та ціноутворення на основі вартості, ретельний вибір інвестицій на основі чистої приведеної вартості та внутрішньої норми прибутковості, а також управління оборотним капіталом та грошовими потоками підвищують прибутковість та фінансову ліквідність. Вибір відповідного обладнання з урахуванням повної вартості володіння допомагає уникнути «дешевих» рішень, які стають дорожчими протягом свого життєвого циклу.

Сталий розвиток та ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) дедалі більше забезпечують ринкові переваги. Енергоефективність, стандарти ISO 14001 та 50001, управління відходами, зменшення вуглецевого сліду та прозорі ланцюги поставок підвищують привабливість для клієнтів та інвесторів і часто знижують витрати. Зі зростанням нормативних вимог та ринкових очікувань, проактивний підхід до екологічних та соціальних аспектів є ключем до підтримки конкурентоспроможності.

Управління ризиками та стійкість доповнюють архітектуру конкурентоспроможності підприємства. Карти ризиків, плани забезпечення безперервності бізнесу та відновлення після аварій, страхування, диверсифікація ринку та постачальників, кібербезпека та хеджування валютних ризиків знижують вразливість до зовнішніх потрясінь. Партнерство або інтеграція в промислові кластери та промислові парки, а також спільні дослідження та розробки забезпечують доступ до технологій, талантів та нових ринків.

Для ефективного управління трансформацією компанії потрібні чітко визначені цілі та вимірювані результати. Ключові показники ефективності (KPI) повинні охоплювати операційну (OEE, якість, терміни доставки, OTIF), фінансову (рентабельність, EBITDA, ROCE, грошовий потік), ринкову (NPS, лояльність клієнтів, частка експорту), а також енергетичну та екологічну (енергоємність, викиди) сфери. Системи OKR, такі як збалансована система показників, візуальне управління та регулярні процедури Gemba, допомагають підтримувати фокус та імпульс.

На практиці трансформація починається з діагностики та досить швидких рішень, що зміцнюють довіру. Потім масштабуються процеси та цифрові рішення, і, нарешті, компанія переходить до системних інновацій та ESG-трансформації. Так формується стійка конкурентоспроможність, що безпосередньо відображається на покращенні операційних та фінансових результатів.

Список використаних джерел:

1. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>.

2. Лукянчук. О. М., Николаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. Т. 3-4, № 316-317. С. 110-116. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>.
3. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>.

Сліпенко О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

У сучасних економічних умовах діяльність підприємств відбувається під впливом нестабільності ринку, посилення конкуренції, інфляційних процесів та обмеженості фінансових ресурсів. Такі фактори ускладнюють ефективне функціонування підприємств і потребують підвищення результативності їх фінансово-господарської діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває рентабельність, яка відображає ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості підприємства. Тому пошук ефективних фінансових механізмів її підвищення є завданням сучасного управління підприємством.

Рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки характеризує результативність використання ресурсів та рівень отриманого прибутку. Для оцінки фінансових результатів використовують різні показники рентабельності, серед яких найбільш поширеними є рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу. Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання доходів, майна підприємства та фінансових ресурсів власників [1].

На рівень рентабельності впливає сукупність факторів, які доцільно розглядати за рівнем їх дії: макро-, мезо- та мікрорівнем. До макроекономічних факторів належать інфляція, валютні коливання, податкова політика та загальний стан економіки. На мезорівні важливими є галузеві та регіональні особливості розвитку, рівень конкуренції, попит на продукцію та стан логістичної інфраструктури. Водночас на мікрорівні визначальну роль відіграють внутрішні фактори