

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Коваленко Світлана Миколаївна**

УДК 339.137.2:334.716

**УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04. - Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському національному університеті імені І.І. Мечникова Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент  
**Кузнєцов Едуард Анатолійович**,  
Одеський національний університет  
імені І.І. Мечникова,  
завідувач кафедри економіки та управління

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Тян Рево Борисович**,  
Придніпровська державна академія будівництва та  
Архітектури Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри «Фінансів та маркетингу»

Кандидат економічних наук, доцент  
**Корнило Ірина Михайлівна**,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури  
Міністерства освіти і науки України,  
доцент кафедри організації будівництва та охорони праці

Захист відбудеться «27» червня 2013 року о «12» годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.055.01 в Одеському національному економічному університеті за адресою: 65082, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, ауд.217.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Одеського національного економічного університету.

Автореферат розісланий «24» травня 2013 р.

Вчений секретар  
Спеціалізованої вченої ради

А.І. Ковальов

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного простору та посилення конкуренції є однією з найбільш актуальних проблем діяльності сучасних підприємств. Конкуренція виходить за рамки змагання продуктів виробництва і переходить в межі конкурування управлінських структур. В цих умовах вдосконалення практики управління конкурентоспроможністю підприємств відіграє провідну роль, сприяючи їх переходу від адаптивної до креативної фази розвитку, закріпленню інноваційних стратегій та довготривалих ринкових переваг.

Актуальність даної теми безпосередньо пов'язана із завданням скорішого вирішення проблеми конкурентоздатності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Передусім, йдеться про необхідність підвищення ефективності управління факторами конкурентоспроможності підприємств та виявлення резервів їх посилення. Це, в свою чергу, буде сприяти успішному розвитку всього національного виробництва.

Водночас розробка розгляданої проблематики тісно пов'язана з подальшим вдосконаленням теоретичних положень та практики викладання управлінських дисциплін в економічних вищих навчальних закладах країни.

Проблемі управління конкурентоспроможністю підприємств в ринкових умовах господарювання присвячена значна кількість видань. Серед них найбільш відомі дослідження К. Ансоффа, П. Друкера, Д. Кемпбела, Ж.-Ж. Ламбена, І.М. Ліфшиц, Г. Мінцберга, Т. Нільсена, А.Ю. Юданова.

Практичні питання оцінки та дослідження факторів конкурентоспроможності підприємств розглянуто в роботах Г.Л. Азоева, А.В. Бусигіна, П. Дойля, Б. Карлоффа, А.М. Короткова, Ф. Котлера, Г.І. Пастернак-Таранушенко, М. Портера, О.А. Турецького, Р.А.. Фатхутдінова, та ін.

Суттєвий вклад в розробку теорії управління конкурентоспроможністю підприємств вносять такі вітчизняні вчені, як А.С. Бондаренко, Ю.Б. Іванов, А.І. Ковальов, І.М. Корнило, Е.А. Кузнецов, М.С. Пушкар, В.І. Рожок, М.П. Сахацький, Р.Б. Тянь, Л.С. Шевченко, В.Г. Шинкаренко, О.Г. Янковий, та ін.

Слід зазначити все ж, що при всій широті і багатогранності робіт названих і багатьох інших вчених, існує цілий ряд малодосліджених питань, зокрема питання дослідження системи факторів конкурентоспроможності підприємства, їх структури, взаємозв'язку, взаємовпливу та ін. Їх актуальність, теоретична і практична значущість і обумовили вибір теми дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконане відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки та управління Одеського національного університету імені І.І. Мечникова в рамках наукової теми «Розвиток системи

корпоративного менеджменту в умовах ринкової трансформації економіки України» (державний реєстраційний номер № 0102U004040).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розвиток та обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління факторами конкурентоспроможності шляхом розробки теоретико-методичного підходу до факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в дисертації визначено наступні завдання:

- розглянути існуючі в науковій літературі концепції з управління факторами конкурентоспроможності підприємства, конкретизувати економічний зміст даної категорії;
- визначити понятійний апарат, що характеризує конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність товару;
- дослідити та оптимізувати структуру сучасної системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати систему факторів конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати ієрархічну структуру системи факторів конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати оновлений варіант системи факторів конкурентоспроможності підприємства;
- провести науковий аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявити їх переваги та недоліки;
- розробити алгоритм факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі існуючих методик;
- виявити систему факторів конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі;
- апробувати запропонований методичний підхід до факторної оцінки конкурентоспроможності на сучасних підприємствах будівельної галузі.

**Об'єктом дослідження** є система управління факторами конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** виступає комплекс теоретичних, методологічних та науково-практичних підходів до управління факторами конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** Реалізація поставленої мети і завдань здійснювалися шляхом застосування загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Застосовано діалектичний метод вивчення економічних явищ та процесів у їх взаємозв'язку і розвитку, системний підхід до проблем, що розглядаються.

Для рішення конкретних теоретичних та практичних завдань були використані наступні методи: структурно-логічний аналіз (при побудові структури дослідження); системний аналіз при вивченні складових системи управління конкурентоспроможністю підприємства та складу загального комплексу її факторів; методи теоретичного узагальнення, порівняння та систематизації, групування і класифікації, структурно-функціональний підхід -

при побудові структури факторів конкурентоспроможності підприємства; SWOT-аналізу, математико-статистичні методи, порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системи балів - при проведенні оцінки конкурентоздатності підприємств будівельної галузі; статистичний аналіз - для дослідження тенденцій розвитку будівельної галузі; моделювання та графічний - для побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємства та діаграми взаємобумовленості рівнів забезпечення конкурентоздатності підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є класичні наукові положення вітчизняної і зарубіжної економічної думки у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств. Інформаційною базою дослідження служили Закони України, офіційні матеріали Державної комісії статистики України, матеріали монографій, підручників, статей і тез вітчизняних та зарубіжних учених, публікації в друкованих та електронних економічних виданнях, першоджерела та дані відкритої звітності підприємств будівельної галузі України.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в тому, що:

*вперше:*

- запропоновано теоретико-методичний підхід до факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства, який передбачає визначення впливу кожного фактора, та формування комплексу ключових факторів конкурентоспроможності як основи для розробки адекватної конкурентної стратегії (с. 119-133).

*удосконалено:*

- модель системи факторів конкурентоспроможності підприємства, що включає організаційну синергію як базову складову. Побудовано логічну схему утворення та діагностики синергії на підприємстві, спрямованих на раціоналізацію його організаційної структури, формування сприятливих умов досягнення цілей підприємства та посилення його ринкових переваг (с. 102-118);

- систему показників конкурентоспроможності підприємства та відповідних їм факторів, що дозволяє підприємству визначати зони критичної уваги менеджменту та конкретизує вплив окремих чинників на значення відповідних показників (с. 121-127);

- класифікації: а) видів організаційної синергії: введено додатково поняття «управлінська синергія» та «комунікативна синергія»; б) стратегій по активності: введено поняття «активна стратегія конкуренції»; в) факторів конкурентоспроможності підприємства: явні та неявні фактори, які доповнюють теоретичні уявлення щодо структури чинників конкурентоспроможності (с. 91-98, 111-112, 114-115);

*дістали подальшого розвитку:*

- модель управління конкурентоспроможністю підприємства, яка розглядається як сукупність аналітичної та стратегічної підсистем, що дозволяє більш досконало використовувати системний підхід та запобігає розгляду чинників різного рангу як рівноцінних (с. 31-36);

- підхід до структурування факторів конкурентоспроможності підприємства:

запропоновано ієрархічний підхід з поясненням характеру управлінських процесів, необхідних для впливу на кожен рівень факторів; це створює основи для прийняття адекватних рішень щодо впливу на окремі фактори конкурентоспроможності товару, виробничі підрозділи, та підприємство в цілому (с. 46-54);

- класифікація підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, серед яких виділені інтуїтивний, хаотичний, спонтанний та систематизований підходи, що показує перевагу останнього та поглиблює використання системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю (с. 23-25).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що окремі пропозиції автора, а також комплексна методика факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства пройшли апробацію та використані у практиці управління наступних підприємств:

- ТОВ «Будмарин» – (акт впровадження № 34/21 від 02.05.2012 р.);
- ТОВ «Будівельні технології майбутнього» – (акт впровадження № 337 від 03.09.2012 р.);
- ТОВ «Констракшн» – (акт впровадження № 472 від 17.09.2012 р.)

Окрім того, матеріали дисертаційного дослідження впроваджені та використовуються в практиці викладання курсу «Менеджмент», «Основи менеджменту», «Міжнародна конкуренція» та «Управління персоналом» в ОНУ імені І.І. Мечникова (акт впровадження № 02/09 від 14.09.2012 р.);

**Особистий внесок здобувача.** Всі наукові розробки, представлені в дисертації, що виносяться на захист, є результатом власних досліджень і авторських здобутків. Це стосується також наукових праць, виданих автором за досліджуваною темою. З наукових публікацій, виконаних у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи автора і вказані в переліку основних публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та рекомендації проведених досліджень доповідались автором і обговорювались на наступних науково-практичних конференціях: «Проблеми формування ринкового середовища» (Одеса, 1995); 60-й, 62-й, 63-й наукових конференціях професорсько-викладацького складу та наукових працівників ЕПФ ОНУ ім. І.І. Мечникова (Одеса, 2006-2008); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем, на прикладі СП «Парус-Україна»: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2006); Всеукраїнських науково-практичних конференціях для викладачів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи» (Одеса, 2006-2013).

**Публікації.** Основні результати досліджень опубліковано в 24 наукових працях загальним об'ємом 6,98 д.а., з яких особисто автору належать 6,92 д.а., у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях (2,96 д.а.), 17 статей і тез у збірниках наукових праць (3,22 д.а.), 1 розділ у монографії (0,8 д.а.).

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел,

додатків. Загальний обсяг дисертації – 240 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 14 таблиць, 16 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел складається з 203 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та завдання дослідження, відзначено наукову новизну і практичну цінність отриманих результатів та висновків.

У першому розділі «**Теоретико-методологічні основи управління факторами конкурентоспроможності підприємства**» розглянуто стан конкурентоспроможності та факторів, що її визначають, проаналізовано сучасні концепції управління чинниками конкурентоспроможності підприємства, досліджено сукупність факторів конкурентоспроможності.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» пропонується визначати як «здатність забезпечити високі споживчі якості продукції відповідно до ринкової ціни, розширення або збереження своєї частки ринку та високий рівень основних показників господарської діяльності при їх позитивній динаміці». Визначено, що конкурентоздатність, як властивість об'єкта, включає перелік характеристик-орієнтирів, враховує їх динаміку та її характер.

Що стосується конкурентоспроможності товару, то в більшості випадків у традиційних підходах вона подається як порівняльна характеристика споживчих та вартісних параметрів даного товару по відношенню до товару конкурента. Автор вважає, що з даним формулюванням не можна повністю погодитись, тому що порівняльна характеристика є цілеспрямованою дією для виявлення переваг досліджуваних товарів, тобто виступає елементом процесу аналізу.

Конкурентоспроможність – це властивість товару, а її рівень характеризує ступінь ринкової успішності товару. Тому порівняльна характеристика параметрів товару є інструментом визначення рівня конкурентоспроможності, а не самим поняттям. З цих причин більш об'єктивним, і, як наслідок, більш науковим, буде визначення конкурентоспроможності товару, як властивості бути успішно реалізованим на ринку товарів-конкурентів, обумовленої рівнем відповідності споживчих і вартісних характеристик товару вимогам споживачів на даному ринку, і тим, наскільки повно він задовольняє потреби покупців порівняно з конкуруючими товарами.

В дослідженні характеризується специфіка ситуативного підходу до управління факторами конкурентоспроможності підприємства в Україні та здійснюється аналіз сучасних концепцій управління ними. В ході аналізу сучасні підходи до управління факторами були розмежовані на інтуїтивні, хаотичні, спонтанні і систематизовані, та зіставлені з позитивним досвідом управління чинниками конкурентоспроможності у провідних зарубіжних країнах.

Більшістю авторів фактори конкурентоспроможності не групуються за своєю належністю до товару чи підприємства. Крім того, не існує єдиного загально визнаного в наукових колах переліку чинників. Кожний з авторів концентрується на декількох факторах, які, на його погляд, найбільш повно відповідають характеру досліджуваних сторін конкуренції.

Досить часто зустрічається також відсутність розмежування між чинниками і стратегіями конкуренції. Єдиного підходу до опису факторів конкурентоспроможності підприємства в сучасній теорії управління поки що не існує. В той же час спостерігається тенденція кількісного росту ускладнення комплексу факторів та посилення їх взаємозв'язку. Це дало змогу дійти до висновку, що системність є однією з провідних характеристик всієї сукупності чинників, а системний підхід до них повинен стати основним засобом дослідження та використання в процесі управлінської практики. Виходячи з цього, та на основі аналізу наукової літератури, нами була розроблена єдина система факторів конкурентоспроможності підприємства. Система включає внутрішньо-фірмовий сектор, до якого входять соціальні (а), економіко-технологічні чинники (б) та фактори конкурентоспроможності товару (в). Зовнішній сектор пов'язано з впливом існуючого інституційного середовища.

До структури соціальних факторів віднесені: кваліфікація персоналу, якість управління, рівень професійності, бренднейм, торгові марки, імідж торгової марки, ділова репутація підприємства та його підрозділів, технології комунікації з клієнтами, етика та естетика продажу, бази даних, сервіс і гарантії, реклама та піар.

Економіко-технологічні чинники включають: рівень витрат виробництва, ефективну збутову мережу, ліцензії та патенти, технології виробництва, інновації, розвиток виробництва, матеріально-технічне постачання, доступ до сировинних джерел, фокусування.

Фактори конкурентоспроможності товару об'єднують такі складові, як ціна і цінова політика, ціна споживання, якість, експлуатаційні характеристики, сервіс, післяпродажне обслуговування, унікальність, новизна, естетика, дизайн, персоналізація товару та ін.

В структуру сектора зовнішнього інституційного впливу входять чинники опосередкованого впливу на конкурентоспроможність підприємства з боку держави: антимонопольна, податкова та кредитна політика, забезпечення фірм аналітичною інформацією, що характеризує динаміку ринків, як це спостерігається в передових країнах. Суттєвими факторами зовнішнього впливу є формування міжгалузевих об'єднань, конгломератів, кластерів, конкурентне середовище в цілому.

В другому розділі **«Аналіз тенденцій розвитку системи факторів конкурентоспроможності підприємства»** проведено дослідження методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, розглянуто та оновлено систему факторів конкурентоспроможності, запропоновано та обґрунтовано комплексну методику факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства.



Проведене дослідження дозволило зробити висновок про те, що до базового чинника формування системи конкурентоспроможності підприємства слід відносити організаційну синергію, яка створює основу для його злагодженого та безперебійного функціонування. Порухення синергетичних зв'язків обов'язково є передумовою слабкої конкурентоспроможності. У зв'язку з цим до понятійно-аналітичного апарату автором вводяться такі обґрунтовані наукові поняття, як управлінська та комунікативна синергія.

Запропоновано новий підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства з позицій організаційної синергії, механізм формування якої на сьогодні вивчено недостатньо. У зв'язку з цим, автором побудовано алгоритм формування умов існування організаційної синергії підприємства. Він складається з наступних етапів:

1. Аналіз системи диверсифікації підприємства та виявлення збиткових та неперспективних напрямків діяльності.

2. Дослідження організаційної структури на її відповідність цілям підприємства, а також для виявлення дублювання функцій окремих підрозділів.

3. Аналіз системи горизонтальних та вертикальних зв'язків, а також виявлення дії принципу єдиноначалля по всіх рівнях управління.

4. Виявлення та порівняння цілей різних підрозділів та їх взаємних очікувань при сумісній праці.

5. Дослідження організаційного дерева цілей, а також окремо цілей підрозділів та відділів.

6. Введення в практику обов'язкової процедури проміжного контролю.

7. Розширення комунікативних кордонів на рівні підприємства.

8. Розробка PR-заходів для внутрішнього користування, завданням якого є пропаганда інформації, спрямованої на популяризацію підприємства та його продукту в очах співробітників.

9. Розробка системи зовнішнього піару, спрямованого на формування сприятливого іміджу підприємства серед споживачів, ділових партнерів, конкурентів та широких кіл суспільства.

10. Розробка та застосування методів впливу на персонал, орієнтованих на адекватні для підприємства форми стимулювання.

11. Аналіз характеру реактивності виробничої системи на змінні параметри зовнішнього середовища.

12. Побудова системи синергетичної взаємодії з постачальниками та зовнішніми партнерами для забезпечення безперебійного функціонування виробництва.

На цій основі розроблена комплексна модель системи факторів конкурентоспроможності підприємства, яка складається з послідовних компліментарних елементів: конкурентоспроможність товару, конкурентоспроможність підрозділів, і конкурентоспроможність підприємства в цілому (рис. 1).

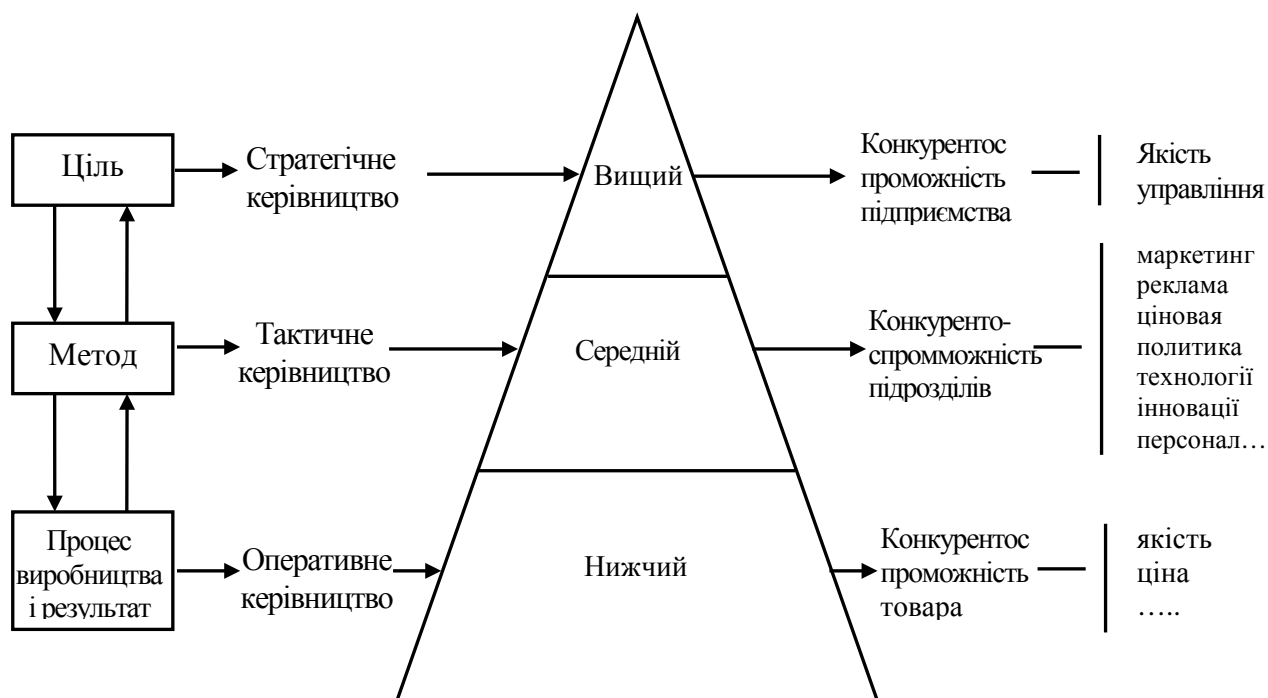


Рис. 1. Ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємства

На нижчому рівні втілюється оперативне керівництво, результатом якого є виробництво товару із визначеними параметрами якості. На середньому рівні здійснюється тактичне управління за рахунок відповідних технологій, маркетингу, інновацій, реклами, цінової політики та ін. Вищий рівень реалізує стратегію підприємства, результати якої означені його головними цілями. Кожному рівню керівництва відповідає свій комплекс факторів конкурентоспроможності. При цьому, визначна роль належить вищому рівню, який втілює фактор якості управління.

Крім того, фактори конкурентоспроможності запропоновано ділити на явні та неявні. Також внаслідок аналізу конкурентних стратегій підприємства, доповнено класифікацію стратегій по активності – додатково введена активна стратегія конкуренції.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що більшість авторів пропонують здійснювати оцінку конкурентоспроможності на основі єдиного інтегрованого показника, який придатний на практиці в умовах порівняльної характеристики підприємств в рамках однієї галузі. Для спеціалістів-практиків такий інтегрований показник виявляється недостатнім, оскільки не надає інформацію, на які чинники необхідно впливати для посилення конкурентних позицій підприємства. З цих причин автором обґрунтована необхідність альтернативної комплексної методики, яка дає можливість керівництву підприємства визначити, які саме

фактори конкурентоспроможності для конкретного підприємства є пріоритетними, які – перспективно-сильними, і які необхідно посилювати.

Підсумком всього викладеного в другому розділі стала побудова алгоритму факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє оцінити стан чинників по всіх напрямках управління: стратегічному, тактичному та оперативному. Алгоритм являє собою цілеспрямований, упорядкований набір дій, що дає змогу виявити слабкі та резервні фактори конкурентоспроможності. Алгоритм проведення процедури оцінки пропонується у вигляді таких етапів:

1. Дослідження зовнішнього середовища об'єкта аналізу та параметрів ринку.
2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
3. Факторний аналіз конкурентоспроможності товару і оцінка конкурентоспроможності товару.
4. SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, переваг та загроз).
5. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності та за загальним показником.
6. Загальна факторна оцінка конкурентоспроможності підприємства.
7. Розробка пропозицій до формування програм підвищення конкурентоспроможності об'єкта.

На основі результатів дослідження чинників конкурентоспроможності підприємства, отриманих внаслідок використання алгоритму комплексної оцінки факторів, стає можливим детальне дослідження та корегування конкурентоздатності підприємства за окремими групами, виявлення сильних і слабких факторів, оцінки їх значущості для підприємств, побудова стратегії підвищення конкурентоспроможності і розробка конкретних тактичних заходів, спрямованих на посилення окремих чинників.

Таким чином, запропонований в результаті дослідження підхід упорядковує і забезпечує системний аналіз і оцінку конкурентоспроможності підприємства, дає змогу оцінки кожного фактора окремо, а також дозволяє одержати інформацію для аналізу структури чинників конкурентоспроможності конкретного підприємства.

У третьому розділі дисертації «**Факторна оцінка конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі України**» проаналізовано сучасний стан та розвиток будівельної галузі України, досліджено особливості формування системи факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств, апробовано комплексну методику факторної оцінки конкурентоспроможності.

Виявлено, що останнім часом відбувається уповільнення ділової активності у будівництві України, про що свідчить тенденція до скорочення обсягів виконаних будівельних робіт у більшості регіонів країни. Водночас спостерігається стійкий незадоволений попит на житло, що є причиною існуючої активності у сфері житлового будівництва з боку потужних будівельних підприємств.

В ході дослідження виявлена наступна група факторів, які можуть викликати довготривалі зміни в будівельній сфері і сформуванню комплекс

реальних загроз для підприємств: зміни в складі споживачів, впровадження нових типів нерухомості, технологічні зміни, поява або зникнення на ринку великих будівельних фірм, зміна структури витрат, перехід від диференційованого до стандартного будівництва, зміни в законодавстві та політиці Уряду України.

За допомогою методу експертної оцінки складено перелік факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

### Фактори конкурентоспроможності будівельного підприємства

Група Факторів	Фактор	Експертна оцінка	Фактор	Експертна Оцінка
Технологічні	Архітектурний проект	5	Комунікації	4
	Продуктивність обладнання	4 стандарт	Стабільні поставки будматеріалів	5
	Логістика процесу робіт	5	Сучасне технічне оснащення	5
	Технологія виробництва	5	Власна будівельна техніка	5
Якісні	Якість архітектурного проекту	5	Інфраструктура	4
	Планування об'єкта	5	Ціна експлуатації на 1 м <sup>2</sup>	4
	Ергономіка	4	Архітектура і дизайн	5
	Сейсмостійкість	4	Експлуатаційні характеристики	5
	Локація об'єкта	5	Автономність (тепло, електроенергія)	5
	Якість будівельних робіт	5	Виконання плану будівництва	5
	Внутрішня логістика	5	Власне юридичне бюро	5
Організаційні	Безперебійність поставок	5	Можливість товарного кредиту	3
	Кваліфікація персоналу	5	Власне архітектурне бюро	5
	Якість управління	5	Оптимізація плану буд. Робіт	5
	Безперебійність процесу Робіт	5	Транспортна логістика	5
	Ціна 1 м <sup>2</sup>	4	PR-заходи	3
Маркетингові	Знижки за передоплатою	4	Участь у професійних виставках	3
	Рекламна активність	5	Унікальність пропозиції	5
	Залучення сторонніх установ до продажів	3	Додатковий сервіс	4
	Власний відділ продажу	5	Інтернет-сайт	4
	Репутація підприємства	5	Політика продажу	5
	Власні фінансові кошти	5	Надання знижок по поставках	4
Економічні	Сприятливі ставки за кредитами	4	Своєчасна здача об'єкта в експлуатацію	5
	Рівень витрат виробництва	4		

Визначені основні фактори конкуренції в галузі будівництва житлових багатоповерхових будівель у м. Одесі (табл. 2), серед яких: низькі витрати виробництва, низькі закупівельні ціни на будматеріали, товарний кредит, висока якість будівництва, репутація фірм в середовищі споживачів,

наявність стратегічного планування, реклама розпочатих і готових об'єктів, наявність фінансових ресурсів для закупівлі кращих майданчиків для будівництва (в найбільш перспективних районах міста).

Таблиця 2

**Значення факторів конкурентоспроможності житлової будівлі,  
зданої в експлуатацію (за класами житла)**

№	Фактор / експертна оцінка	Еліт	Бізнес-клас	Економ
1	Ліквідність	10	10	10
2	Архітектурне рішення	10	10	8
3	Оптимізація площ (м <sup>2</sup> )	10	10	10
4	Район міста, курортна зона	10	10	–
5	Кількість малометражних квартир (до 60 м <sup>2</sup> )	10	10	10
6	Якість будівництва	10	10	9
7	Технологічні характеристики	10	10	7
8	Експлуатаційні характеристики	10	10	8
9	Конструктивні показники	8	10	5
10	Матеріали оздоблення	9	9	3
11	Автономність (котельня, генератор, запас води, резервуар, система пожежогашіння)	10	10	3
12	Площі загального користування	10	9	5
13	Ціна 1 м <sup>2</sup>	10	10	10
14	Ціна експлуатації 1 м <sup>2</sup>	10	10	5
15	Управління (кондомініум, ОСМД, управляюча компанія)	10	10	3
16	Витрати на управління ( на 1 м <sup>2</sup> )	6	8	10
17	Планування квартир	10	10	8
18	Вид з вікна	10	9	5
19	Квартира під ключ (з ремонтом)	6	3	3
20	Облаштованість прилеглої території	8	7	4
21	Під'їзні шляхи, віддаленість від доріг	10	5	1
22	Власна інфраструктура (хімчистка, перукарня, магазин і т.д.)	7	9	–
23	Сейсмостійкість	9	7	3
24	Пар кінг	10	10	4
25	Комерційні приміщення	10	10	10

На основі мережі диференціації проведено порівняльний аналіз конкурентних переваг окремих підприємств (табл. 3). Даний засіб порівняння зазвичай застосовувався в маркетингу. В дослідженні науково доведена доцільність використання цього інструменту також у факторному аналізі системи конкурентоспроможності підприємства.

Основу третього розділу складає апробація запропонованої в роботі комплексної методики факторної оцінки конкурентоспроможності в будівельних організаціях. В результаті виявлено комплекс чинників, що впливають на конкурентоздатність підприємств, здійснено аналіз цих факторів, виявлено слабкі ланки, запропонована і обґрунтована структура

заходів для виправлення негативної ситуації та підвищення ефективності системи управління конкурентоздатністю підприємства.

Таблиця 3

**Сітка диференціації будівельних підприємств м. Одеси, орієнтованих на бізнес-сегмент ринку первинної нерухомості**

Фактор / бал	КАДОР 97/ Кк 1,00	ГЕФЕСТ 88/ Кк 0,91	ОТРАДА 55/ Кк 0,56	БЕРЕГА 62/ Кк 0,63
Середня ціна 1 м <sup>2</sup> (тис. грн.)	4	4	3	5
Якість	5	5	4	3
Знижки за передоплатою	5	5	5	5
Рекламна активність	5	5	3	3
Зовнішня реклама	5	5	1	2
Піар-заходи	5	3	3	1
Участь в професійних виставках	3	3	1	1
Реклама на радіо	—	—	—	1
ТВ реклама	3	2	—	—
Реклама в газетах	3	1	4	5
Реклама в журналах	5	4	2	—
Продаж площ через АН	2	2	5	5
Забезпеченість власною технікою	5	5	5	4
Забезпеченість фінансовими коштами	5	4	1	1
Інфраструктура будівлі	5	5	4	4
Архітектура і дизайн	5	5	4	3
Ергономіка	5	5	5	4
Сейсмостійкість	5	5	5	5
Унікальність для користувача	5	5	3	2
Експлуатаційні характеристики	5	5	5	4
Ціна експлуатації	2	2	3	4
Курортна зона	5	4	4	3
Додатковий сервіс	5	4	3	2

Разом з тим досліджувався характер конкуренції на ринку первинної нерухомості, оцінювалась ринкова влада фірм-постачальників, аналізувалась доцільність створення диверсифікованих структур на прикладі підприємств, що входять в корпорацію «Альтис-холдинг».

Проаналізований також стан будівельної компанії «Сириус-С», конкурентна позиція якої вимагає суттєвого покращення. Для цієї компанії розроблений комплекс рекомендацій щодо впливу на виявлені слабкі фактори конкурентоспроможності.

Проведений аналіз показав, що застосування запропонованого підходу до факторної оцінки конкурентоспроможності, визначення значущості окремих чинників та конкретне виявлення самих факторів дозволяють формувати адекватну ринкову стратегію розвитку для окремого підприємства, а також дають можливість безпосереднього впливу на його конкурентоспроможність.

В результаті розроблена система рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств в сфері будівельної індустрії.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі поставлено та вирішено актуальне наукове завдання, одним з основних результатів якого стала розробка нового теоретико-методичного підходу до факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Головні висновки та науково-практичні результати дисертації полягають у наступному:

1. Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як його здатність забезпечувати високі виробничі якості продукту, що виробляється, в співвідношенні з ринковою ціною, розширення або збереження власної частки ринку, а також високий рівень основних показників господарської діяльності та їх позитивну динаміку. Конкурентоспроможність товару – це його здатність бути успішно реалізованим на ринку товарів-конкурентів, обумовлена ступенем відповідності споживчих та вартісних характеристик товару перевагам споживачів на даному ринку, і тим, наскільки повно він задовольняє потреби покупців у порівнянні з конкуруючими товарами.

2. Управління факторами конкурентоспроможності підприємства реалізується завдяки визначеним конкурентним стратегіям і тактичним діям, але їх успіх залежить також від своєчасності реагування керівництва підприємства на зміни ринкового середовища. У зв'язку з цим, у класифікації стратегій підприємства за активністю обґрунтовано поняття активної стратегії. Удосконалена класифікація в більшій мірі відображає варіанти реагування підприємства на зовнішні зміни.

Управління конкурентоспроможністю та його ефективність багато в чому залежить від позицій керівництва підприємства. В зв'язку з цим запропонована класифікація практичних підходів до управління конкурентоспроможністю: інтуїтивний, хаотичний, спонтанний та систематизований підходи. Класифікація дає змогу робити оцінку характеру управлінського впливу на підприємство, дозволяє визначити стиль управління конкурентоспроможністю, є відправним пунктом його можливого корегування.

3. Визначено, що весь комплекс факторів конкурентоспроможності за рівнем управління підприємством слід розподіляти ієрархічно на наступні групи: фактори конкурентоспроможності товару, підрозділів та підприємства в цілому. За основу ієрархії взято класичну піраміду управління, в якій зазвичай передбачено вищий, середній і нижчий рівень управління. На нижчому рівні здійснюється оперативне керівництво, що забезпечує випуск конкурентоспроможного товару. На середньому рівні реалізується тактичне керівництво та забезпечується конкурентоспроможність підрозділів підприємства. Вищому рівню управління відповідає стратегічне керівництво конкурентоспроможністю підприємства. При цьому стратегічна складова забезпечує визначення загальної організаційної мети, тактична – способи

досягнення мети, оперативна – процес виробництва товару і результати виробництва. Ієрархічність вказаних груп факторів може мати також практичне значення, наприклад, при плануванні програм підвищення конкурентоспроможності та при розробці стратегій конкуренції.

4. Разом з традиційним набором факторів конкурентоспроможності підприємства слід виокремити такий особливий базовий чинник, як організаційна синергія. В роботі детально обґрунтовано положення про те, що організаційну синергію слід вважати базовим фактором конкурентоспроможності підприємства, надається перелік критеріїв синергії, пропонується алгоритм її формування і показана взаємодія та залежність конкурентоспроможності підприємства від наявності синергії на підприємстві. Науково обґрунтовуються умови формування синергії, побудовано комплексний алгоритм створення синергетичності трудового колективу підприємства. Формування організаційної синергії базується на структурній та функціональній синергії. Введено і обґрунтовується поняття комунікативної та управлінської синергії.

5. Дослідження існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства дає можливість зробити висновок, що існуючі методики недостатньо застосовуються керівниками підприємств та фахівцями, зацікавленими в підвищенні конкурентоспроможності свого підприємства. Результатом застосування більшості методик є узагальнений показник конкурентоспроможності. Існуючі підходи і методики дають змогу провести тільки порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємств між собою за допомогою узагальненого показника, або виявити лише деякий перелік сильних і слабких сторін підприємства. В рамках проведеного дослідження проведено аналіз, що дозволяє визначити комплекс окремих факторів конкурентоспроможності підприємства в цілому. Здобувачем запропоновано алгоритм комплексної методики факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

6. Існують практичні та теоретичні проблеми в реалізації системного підходу в управлінні факторами конкурентоспроможності підприємства. Більшість авторів розглядає конкурентоспроможність з однієї з наступних позицій: на рівні товару, підприємства, або стратегій конкуренції. В зв'язку з цим одним із завдань здобувача стало дослідження та обґрунтування взаємозв'язків окремих складових системи управління конкурентоспроможністю підприємства. В результаті була розроблена і запропонована структурна модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства, в якій визначені аналітична та стратегічна підсистеми, а також їхні складові.

7. Визначена та сконструйована комплексна система факторів конкурентоспроможності підприємства. Всі чинники представлені у вигляді трьох груп: 1) фактори конкурентоспроможності товару; 2) фактори конкурентоспроможності підприємства; 3) фактори, що сприяють умовам реалізації 1 та 2 груп. В роботі визначена та обґрунтована також взаємодія та залежність груп чинників у запропонованій класифікації.



Окрім розгляду факторів за змістом, доказана доцільність їх розмежування на явні та неявні. Це створює можливість керівництву підприємства задіяти весь комплекс факторів при розробці заходів впливу на конкурентоспроможність підприємства.

8. Апробація отриманих результатів дослідження проводилась на базі підприємств будівельної галузі м. Одеси. Був здійснений порівняльний аналіз факторів конкурентоспроможності окремих підприємств, який підтвердив доцільність застосування сітки диференціації (що використовується, як правило, для визначення ключових рекламних характеристик товару в розробках рекламних компаній) для порівняльного факторного аналізу підприємств.

Розроблено перелік факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств та визначено їх рейтинг.

9. Дослідження напрямків діяльності крупного будівельного холдингу (корпорація «Альтис-Холдинг») підтвердило наведене в роботі обґрунтування організаційної синергії як фактора конкурентоспроможності. Була виявлена структурна синергія в рамках комплексної диверсифікації.

На основі розробленого алгоритму здійснена факторна оцінка конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Проведене дослідження показало, що впровадження запропонованої комплексної методики факторної оцінки дає можливість керівництву по-новому підійти до оцінки рівня конкурентоспроможності, виявити слабкі і резервні фактори. Крім того, запропонований підхід забезпечує комплексну і системну оцінку взаємодії керуючої та керованої підсистем, що сприяє раціоналізації системи управління підприємством.

10. Для будівельного підприємства «Сириус-С» і аналогічних підприємств розроблений комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління факторами конкурентоспроможності. Практичне впровадження отриманих результатів дослідження дасть змогу підвищити ефективність системи управління всім комплексом факторів, здійснювати моніторинг існуючого положення справ та забезпечити обґрунтованість стратегічного планування в сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, апробація отриманих результатів підтвердила практичну доцільність запропонованого підходу до управління факторами конкурентоспроможності підприємства.

## **ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Розділ у монографії:***

1. Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика : [наукова монографія за ред. Е.А. Кузнєцова] – Харьков: БУРУН КНИГА, 2011. – 512 с. (0,8 д.а., *особисто здобувачу належить 0,8 д.а., у розділі* «Структура факторов конкурентоспособности предприятия.– С. 492-467).

### ***Статті у наукових фахових виданнях:***

2. Коваленко С.М. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / С.М. Коваленко // Зб. «Соціально-економічні проблеми розвитку регіону». – Одеса: – 1996. – С. 33-35. (0,1 др. арк.)

3. Коваленко С.Н. Формирование системы показателей эффективности коммерческих организаций / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка. – Одеса: «Астропринт». – 2003. – Т. 6. – С. 235-254. (0,8 др. арк.)

4. Коваленко С.М. Організаційна синергія як базовий фактор конкурентоспроможності організації / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Одеса: «Астропринт». – 2005. – Т. 8. – С. 75-106. (1,3 др. арк.)

5. Коваленко С.М. Оптимізація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Одеса: Вид: ФОП «БВВ». – 2006. – Т. 9. – С. 29-35. (0,3 др. арк.)

6. Коваленко С.М. Методичний аспект оцінки конкурентоспроможності організації / С.М. Коваленко // Зб. наук. статей. – Одеса: «Астропринт». – 2008. – С. 199-200. (0,1 др. арк.)

7. Коваленко С.Н. Построение модели управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Сучасна економіка: Вип. 4. – Київ: ДПК. – 2011. – С. 65-71. (0,3 др. арк.)

#### ***Матеріали і тези конференцій:***

8. Коваленко С.М. Проблеми розвитку маркетингу в Україні / С.М. Коваленко // Зб. «Проблеми формування ринкового середовища». Матеріали наук.-практ. конф., – Одеса, ОНУ. – 1995. – С. 34. (0,04 др. арк.)

9. Коваленко С.Н. К вопросу о формировании комплексной системы факторов конкурентоспособности организации / С.М. Коваленко // Матеріали 60-ї наук. конф., 23-25 лист. 2006. – Одеса, ОНУ. – 2006. – С. 267-270. (0,17 др. арк.)

10. Коваленко С.М. Актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Коваленко // «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи». Матеріали 1-ї всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2006. – Одеса, ОНУ. – 2006. – С. 40-42. (0,1 др. арк.)

11. Коваленко С.Н. Актуальные проблемы управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Всеукр. наук.-практ. конф.: "Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем, на прикладі СП "Парус-Україна": стан, проблеми, перспективи"., – Харків. – 2006. – С. 156-160. (0,1 др. арк.)

12. Коваленко С.Н. Рассмотрение структуры факторов конкурентоспособности предприятия с позиции системного подхода / С.М. Коваленко // Матеріали 63-ї наук. конф., 28-29 берез. 2007. – Одеса: ОНУ. – 2007. – С. 197-200. (0,3 др. арк.)

13. Коваленко С.Н. Система управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Матеріали наук. конф., 27-28 берез. 2008. – Одеса: ОНУ. – 2008. – С. 75-78. (0,13 др. арк.)

14. Коваленко С.Н. Системный подход к управлению факторами конкурентоспособности предприятия / С.М. Коваленко // Матеріали 3-ї міжнар. наук.-практ. конф., 28-29 берез. 2008. – Одеса: ОНУ. – 2008. – С. 73-75. (0,1 др. арк.)

15. Коваленко С.Н. Методический аспект оценки конкурентоспособности организации / С.М. Коваленко // Матеріали 63-ї наук. конф., 21-22 лист. 2008. – Одеса: ОНУ. – 2008. – С. 199-200. (0,1 др. арк.)

16. Коваленко С.Н. Структура системы управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 берез. 2010. – Одеса: ОНУ. – 2010. – С. 52-54. (0,1 др. арк.)

17. Коваленко С.Н. Основные направления развития рекламы в Украине / С.М. Коваленко, А. Лозовська // Матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., 27 -28 берез. 2010. – Одеса: ОНУ. – 2010. – С. 62-64. (0,1 др. арк.)

18. Коваленко С.Н. Теоретико-методологические проблемы управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко, М.А. Ящук // Матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 берез. – Одеса: ОНУ. – 2010. – С. 79-81. (0,1 др. арк.)

19. Коваленко С.Н. К вопросу о системном управлении конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Матеріали 6-ї міжнар. наук.-практ. конф.: «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем», 29 -30 берез. 2011. – Одеса: ОНУ. – 2011. – С. 105-107. (0,1 др. арк.)

20. Коваленко С.Н. Инновационная функция как инструмент управления конкурентоспособностью организации / С.М. Коваленко // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем : стан, проблеми, перспективи : матеріали 7-ї міжнар. наук.-практ. конф., 30-31 березня 2012 р. – Одеса: ОНУ. – 2012. – т. 1, С. 167-169. (0,1 др. арк.)

21. Коваленко С.Н. Структура факторов конкурентоспособности строительных предприятий / С.Н. Коваленко // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали 8-ї міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 березня 2013 р. – Одеса: ОНУ. – 2013. – С. 117-121. (0,1 др. арк.)

***Публікації в інших наукових виданнях:***

22. Коваленко С.М. Якість менеджменту як фактор конкурентоспроможності організації / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Одеса, АО Бахва. – 1998. – т.1, С. 205-212. (0,3 др. арк.)

23. Коваленко С.М. Еволюція системи базових елементів менеджменту / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Одеса, АО Бахва. – 1999. – т.2, С. 197-210. (0,5 др. арк.)

24. Коваленко С.М. Умови реалізації ефективності менеджменту ділового підприємства / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Одеса, Астропринт. – 2000. – т.3, С. 202-216. (0,7 др. арк.).

## АНОТАЦІЯ

**Коваленко С.М. Управління факторами конкурентоспроможності підприємства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – економіка та управління підприємствами. – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2013.

Досліджено поняття сутності конкурентоспроможності товару, підприємства, фактора конкурентоспроможності підприємства, удосконалено класифікацію факторів, обґрунтовано деякі нові фактори, здійснено їх структурування.

Представлена ієрархія факторів конкурентоспроможності із зазначенням характеру управлінських процесів, що впливають на фактори кожного рівня. Встановлена залежність та ієрархічність зв'язків між групами факторів конкурентоспроможності. На нижчому рівні здійснюється оперативне керівництво, що забезпечує випуск конкурентоспроможного товару.

Показана взаємодія й залежність конкурентоспроможності від присутності синергії на підприємстві. Науково обґрунтовуються умови формування синергії, складено комплексний алгоритм створення синергетичності організації.

Розроблено процедуру факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначена та чітко сконструйована комплексна система факторів конкурентоспроможності підприємства.

Проведена апробація результатів дослідження на базі підприємств будівельної галузі міста Одеси.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, фактори конкурентоспроможності, організаційна синергія, ключові фактори.

## АННОТАЦИЯ

**Коваленко С.Н. Управление факторами конкурентоспособности предприятия. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04. – экономика и управление предприятиями. – Одесский национальный экономический университет, Одесса, 2013.

Диссертационное исследование посвящено проблеме управления факторами конкурентоспособности предприятия.

В результате исследования на основании системного подхода разработана структурная модель системы управления конкурентоспособностью предприятия, в которой выделены аналитическая и стратегическая подсистемы, а также их составляющие.

Определен наиболее полный комплекс факторов конкурентоспособности предприятия, а также его структура, в которой выделены следующие группы: факторы конкурентоспособности товара, экономико-технологические факторы конкурентоспособности, социальные факторы. Всю совокупность факторов предлагается рассматривать в виде иерархии с указанием

характера управленческих процессов, влияющих на результативность факторов трех уровней: товара, подразделений, предприятия в целом, на которых соответственно реализуется оперативное, тактическое и стратегическое руководство.

В качестве фактора конкурентоспособности диссертантом предложено рассматривать организационную синергию, обоснована данная точка зрения. Дополнена классификация видов организационной синергии, где кроме структурной и функциональной вводятся и обосновываются понятия коммуникативной и управленческой синергии. Также в работе составлен перечень критериев синергии, научно обоснованы условия ее формирования, составлен комплексный алгоритм формирования синергии трудового коллектива, показана взаимосвязь и зависимость конкурентоспособности предприятия от его синергетичности.

В рамках данного исследования была выявлена ценность такого анализа конкурентоспособности, который позволяет определить весь комплекс факторов конкурентоспособности предприятия в целом, а не только производимого продукта. В результате исследования разработана процедура факторной оценки конкурентоспособности предприятия. Кроме того, определена и четко сконструирована комплексная система факторов конкурентоспособности предприятия, при этом указано, какие показатели деятельности предприятия напрямую зависят от влияния на каждый фактор конкурентоспособности.

Как результат, система факторов представлена тремя взаимосвязанными группами: 1) факторы конкурентоспособности товара, 2) факторы конкурентоспособности предприятия, 3) факторы, определяющие условия реализации 1 та 2 групп. В работе также определена и обоснована взаимосвязь и взаимозависимость групп факторов в предложенной классификации.

Апробация полученных результатов исследования проводилась на базе предприятий строительной отрасли г. Одессы. Проведенное исследование показало, что внедрение предложенной методики дает возможность руководству предприятия вплотную подойти к оценке качества управления конкурентоспособностью, выявить слабые и резервные факторы. Практическое внедрение полученных результатов исследования даст возможность повысить эффективность системы управления всем комплексом факторов конкурентоспособности предприятия, осуществлять мониторинг существующего состояния факторов, обеспечить обоснованность стратегического планирования в сфере управления конкурентоспособностью предприятия.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, факторы конкурентоспособности, синергия, ключевые факторы конкурентоспособности.

**ANNOTATION**

**Kovalenko S.N. Management factors in the competitiveness of enterprises. – Manuscript.**

Thesis on acquirement of scientific degree of candidate of economic science in speciality 08.00.04 – Economy and management of enterprises. – Odessa, Odessa National Economic University, 2013.

The research is about problem of increasing management effectiveness in case of factors of competitiveness. In case of research found out value of such type of analysis which allows to define whole complex of enterprise-wide factors of competitiveness instead of doing the same with product on its own. As a result, was defined the list of factors enterprise's competitiveness, worked out the method of Measuring Competitiveness of the Enterprise by Factors. Also was defined complex system of factors of competitiveness of the enterprise.

Factors system showed as three linked groups: factors of competitiveness of the product; factors of competitiveness of the enterprise; factors which define conditions of realization of groups 1 and 2. Practical introduction of results of the research will give us the opportunity of increasing effectiveness of the system of managing factors of competitiveness complex, doing monitoring of present condition of factors, providing the basement of strategic planning in managing competitiveness of the enterprise.

**Key words:** competition, competitive factors, synergy, competitiveness, enterprise, management.

Підписано до друку 23.05.13 Зам. 631  
Формат паперу 60 x 84 116 обсяг 1,0 авт. арк..  
Тир. 100 прим. ОНЕУ м. Одеса 82, вул. Преображенська, 8