

УДК 658:005.332.4

Ю. В. Вакуленко,

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем та технологій,  
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

А. С. Олійник,

асистент кафедри менеджменту,

Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

О. Є. Гевленко,

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент (магістерська програма

"Бізнес-адміністрування")", Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

## СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Yu. Vakulenko,

Ph.D. in Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor in Department  
of Information Systems and Technologies, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

A. Oliinyk,

Assistant Professor of the Department of Management, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

O. Gevlenko,

a higher education qualification specialty "Management (master's program

"Business Administration")", Poltava State Agrarian Academy, Poltava

### SYSTEM CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто системну характеристику управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано дефініції поняття "управління конкурентоспроможністю підприємства". Здійснено оцінку складових системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Зазначено, що системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її складових. Досліджено основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Підтверджено, що зміна одного з елементів системи управління конкурентоспроможністю призводить до зміни інших елементів. Встановлено, що система управління конкурентоспроможністю підприємства відображає багатофункціональну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, які утворюють певну цілісність. Доведено, що структуру системи управління конкурентоспроможністю утворюють структурні елементи, реалізація яких забезпечує результативне вирішення управлінських рішень. Наведено основні напрями системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

The article deals with the systemic characteristics of enterprise competitiveness management. The definitions of the concept of "competitiveness management of the enterprise" are analyzed. The estimation of components of the enterprise competitiveness management system is carried out. It is noted that the systematic approach to the management of the competitiveness of the enterprise involves consideration of the object of management as an integral model and the need to ensure the interconnection of all its components. The main elements of the enterprise competitiveness management system are investigated. It is confirmed that the change of one of the elements of the system of management of competitiveness leads to the change of other elements. Established that the enterprise competitiveness management system reflects a multifunctional system consisting of interconnected elements that form a certain integrity. It is proved that the structure of the control system of competitiveness form structural elements, the implementation of which provides effective solution to managerial decisions. The main directions of the enterprise competitiveness management system are presented.

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, дефініції конкурентоспроможності, управління, система, системний підхід, складові системи, елементи системи.*

*Key words: competitiveness of enterprise, competitiveness definition, management, system, system approach, system components, system elements.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є однією з вагомих проблем у сучасних умовах розвитку економіки, яка

відображається інтеграційними процесами, значною конкуренцією, ліберальними торгівельними умовами, підвищеними вимогами до якості продукції. Діючий механізм створення

Таблиця 1. Дефініції поняття "управління конкурентоспроможністю підприємства"

Автор	Визначення
Балабанова Л. В. [1]	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
Бондаренко Г. С. [2]	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу
Гавриш О. А. [3]	система заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного або оптимального та утримання у перспективі
Галелюк М. М. [4]	функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи
Клименко С. М. [7]	певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
Кузьмін О. Є. [8]	сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
Мансуров Р. Є. [9]	діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань

Джерело: розроблено автором за даними [1—4; 7—9].

конкурентного середовища підприємства не забезпечує комплексного розв'язку проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що і спричиняє пошук нових більш ефективних підходів і технологій управління.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження процесу управління конкурентоспроможністю та аналіз системи конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення у працях таких науковців як Л.В. Балабанової, Г.С. Бондаренко, Р.Є. Ман-

сурова, О.А. Гавриша, М.М. Галелюка, О.Є. Кузьміна, Т.В. Омеляненко, С.М. Клименка, О.Б. Мниха та інших.

### ЦІЛІ СТАТТІ

Метою є дослідження та системне обґрунтування управління конкурентоспроможністю підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливою умовою результативної діяльності будь-якого підприємства є своєчасне ре-

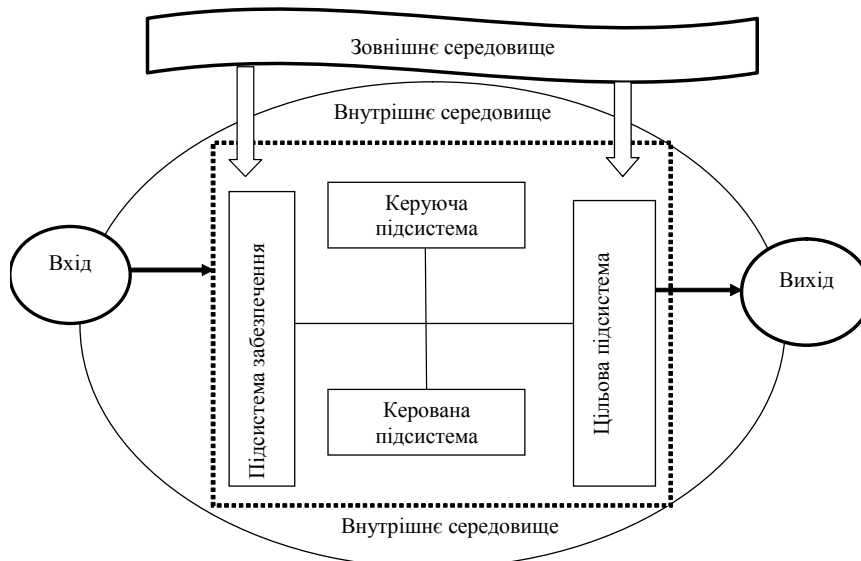
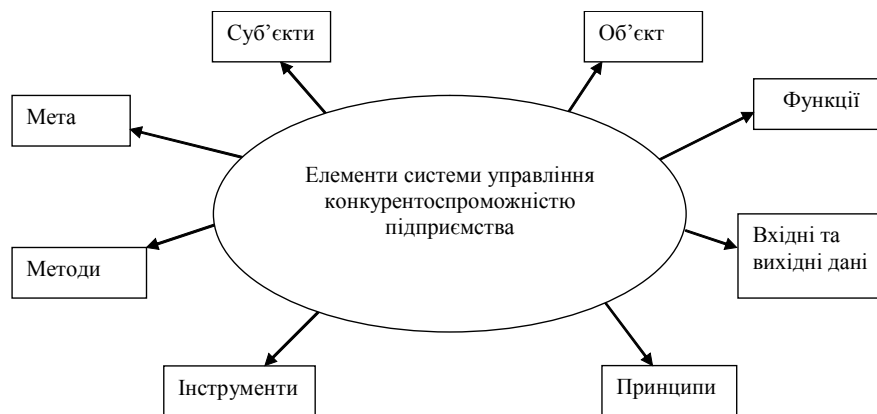


Рис. 1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [1; 5; 6].



**Рис. 2. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства**

Джерело: розроблено автором за даними [1; 5; 6].

агування на зміни зовнішнього середовища, оскільки базою сучасного ринкового успіху вітчизняного підприємства є конкурентна раціональність, тобто вміння думати і швидше, етичніше, влучніше діяти.

Управління розвитком підприємств — це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший із новими якісними і кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від факторів виробництва [14].

Забезпечення конкурентоспроможності, це перш за все, філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтована на вирішення таких задач, як дослідження потреб споживачів та їх розвиток, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку, дослідження середовища, виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента [14].

Аналіз визначень твердження "управління конкурентоспроможністю підприємства" (табл. 1) дозволив зазначити, що даний процес характеризує підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на існуючий і майбутній рівень конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію.

Як зазначає О. Б. Мних [10], застосування у теорії та практиці управління підприємствами системного підходу здійснюється з метою забезпечення більш ефективної діяльності підприємства. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної

моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рисунку 1.

Зміна одного з елементів системи призводить до зміни інших елементів. У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства слід зазначити:

- довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;

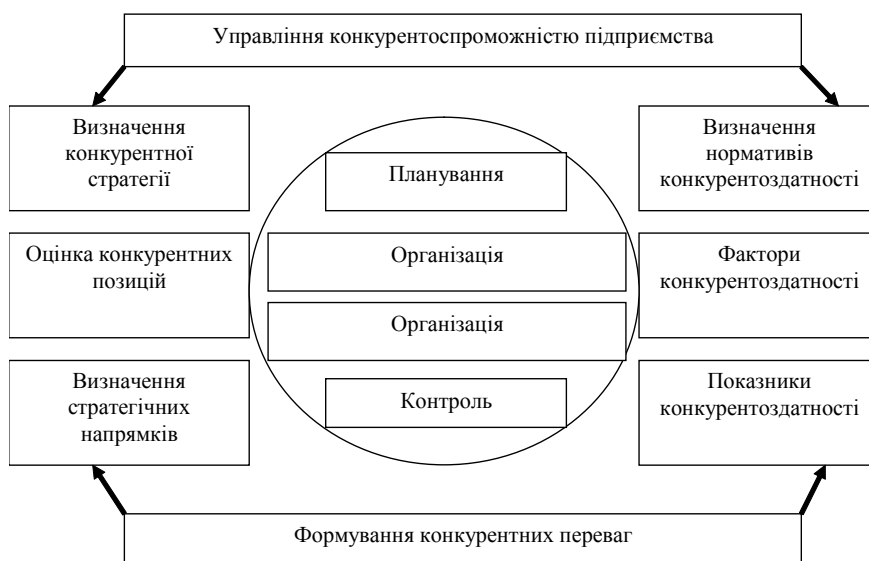
- система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності);

- система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відділена від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізуючий вплив;

- конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому;

- підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою загального управління [15].

Значущість системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у тому, що він дозволяє комплексно дослідити конкурентоспроможність підприємства, його систему управління як у цілому, так і на рівні конкурентних переваг, проаналізувати ситуацію у межах окремо взятої системи, з'ясувати характер проблем:



**Рис. 3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства**

Джерело: розроблено автором за даними [1; 5; 13].

- входу (продукція, послуги, інформація);
- процесу (перетворення ресурсів у результат);
- виходу (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів) [6].

Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємству необхідно забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, розробити можливі сценарії розвитку, відібрати найбільш вигідні варіанти та забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегії. Адже за будь-яких умов процесу

перетворення "входу" на "вихід" системи управління конкурентоспроможністю підприємства параметри "виходу" будуть неконкурентними, якщо не забезпечити конкурентоспроможність "входу" системи.

Отже, у загальному вигляді поняття "система" характеризується:

- а) наявністю ряду елементів;
- б) наявністю зв'язків між ними;
- в) цілісним характером даного явища або процесу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів, методик потрібних для створення й реалізації

**Таблиця 2. Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства**

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційно і структури підприємства	Проведення маркетингова досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Джерело: розроблено автором за даними [1; 6; 13].

лізації умов, які, сприятимуть формуванню конкурентних переваг для підприємства у поточному чи майбутньому бізнес-середовищі.

Структурні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рисунку 2.

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме [5]:

- виробництво чи надання послуг;
- планування й розроблення процесів;
- маркетинг і вивчення ринку;
- збут і продаж;
- контроль;
- технічну допомогу й обслуговування;
- монтаж і здачу в експлуатацію;
- утилізацію чи вторинне перероблення

продукції після закінчення терміну її використання.

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю підприємства є [1]:

1. Подолання (зниження) кількості деструктивних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства.

2. Нарощування конкурентних переваг підприємства;

3. Забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства ототожнює багатофункціональну систему, що утворюється з комплексу взаємопов'язаних складових, що створюють певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства формують структурні елементи, раціональне використання яких сприяє результативному та ефективному здійсненню управлінських рішень у сфері господарської діяльності. Кожен з елементів системи, може розглядатися як міні-система, що включає системоутворюючі компоненти (рис. 3).

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах всього підприємства [6].

Підґрунтям побудови системи конкурентоспроможності підприємства є інтегрований підхід до основних функцій управління планування, організації, мотивації та контролю.

У таблиці 2 у вигляді матриці представлено функції управління конкурентоспроможністю

підприємства в розрізі основних напрямів діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг.

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Таким чином, у сучасних ринкових умовах посилення конкуренції, надмірного рівня ризику та невизначеності вітчизняних ринків необхідно вітчизняним підприємствам застосовувати не статичні, а стратегічні системи управління конкурентоспроможністю, що нададуть змогу:

- 1) удосконалити адаптацію системи управління на підприємствах;
- 2) збільшити якість управління конкурентоспроможністю;
- 3) підвищити довіру системи управління при впливі неконтрольованих факторів;
- 4) використання інваріантності системи до різних типів підприємств;
- 5) мобільність та гнучкість системи управління конкурентоспроможністю.

### Література:

1. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. — Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. — 147 с.
2. Бондаренко Г.С. Управление конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг" / Г.С. Бондаренко. — Х., 2001. — 19 с.
3. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств / О.А. Гавриш // Ефективна економіка. — 2013. — № 10 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>
4. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 2. — С. 15—21.
5. Дікань В.Л. Управление конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. — К.: Вид-во "Знання", 2004. — 207 с.
6. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2010. — Вип. 18 (1). — С. 344—351.
7. Клименко С.М. Управление конкурентоспроможністю підприємства: навчальний

посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.

8. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. — Львів: Компакт-ЛВ, 2005. — 304 с.

9. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2 (52). — С. 91—94.

10. Мних О.Б. Актуальні проблеми формування інтегрованої системи стратегічного управління розвитком підприємства / О.Б. Мних // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер.: "Логістика". — 2004. — № 499. — С. 196—203.

11. Портер М. Конкуренция / М. Портер. — [2-е изд., изм. и доп.]. — М.: Издательство: НОРМА-М, 2005. — 608 с.

12. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг / А.В. Солов'янчик // Управління розвитком. — 2015. — № 4. — С. 48—54.

13. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Співак // Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. — 2016. — С. 267—268.

14. Фещур Р.В. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. Політехніка". — № 624: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — Львів, 2008. — С. 100—109.

15. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В.Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2013. — № 2. — С. 98—102.

#### References:

1. Balabanova, L. V. (2004), Upravlenie konkurentosposobnost'ju predpriyatij na osnove marketinga [Managing the competitiveness of enterprises based on marketing], DonGUET them. M. Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine.

2. Bondarenko, G. S. (2001), "Managing the Competitiveness of a Motor Vehicle Enterprise", Ph.D. Thesis, Global economy, Kharkiv, Ukraine.

3. Gavrish, O. A. (2013), "Principles of managing the level of competitiveness of enterprises", Efektivna ekonomika, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (Accessed 2 Aug 2018).

4. Galleuk, M. M. (2008), "Competitiveness Management System of the Machine-Building Enterprise", Bulletin of Economic Science of Ukraine, vol. 2, pp. 15—21.

5. Dikan, V. L. and Savchuk, V. I. (2004), Upravlinnja konkurentospromozhnistju korporacij v Evropi [Managing the Competitiveness of Corporations in Europe], Knowledge, Kyiv, Ukraine.

6. Zhovnovach, R. I. (2010), "System approach to enterprise competitiveness management", Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences, vol. 18 (1), pp. 344—351.

7. Klymenko, S. M. (2008), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Managing the competitiveness of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Kuzmin, O. E. (2005), Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of the international competitiveness of the enterprise], Compact-LW, Lviv, Ukraine.

9. Mansurov, R. E. (2006), "On the economic essence of the concepts of "enterprise competitiveness" and "enterprise competitiveness management"", Marketing in Russia and Abroad, vol. 2 (52), pp. 91—94.

10. Mnych, O. B. (2004), "Actual problems of forming an integrated system of strategic management of enterprise development", Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Ser.: "Logistics", vol. 499, pp. 196—203.

11. Porter, M. (2005), Konkurentsya [Competition], NORMA-M, Moscow, Russia.

12. Solovianchik, A. V. (2015), "Strategic management of the competitiveness of the enterprise services market", Development management, vol. 4, pp. 48—54.

13. Spivak, S. M. (2016), "System approach to enterprise competitiveness management", Materialy ХІХ naukovoї konferentsii TNTU im. I. Puliuia [Materials of the XIXth Scientific Conference TNTU them. I. Puluj], Ternopil, Ukraine, pp. 267—268.

14. Feschur, R.V. and Samulyak, V. Yu. (2008), "Management of the development of machine-building enterprises", Bulletin of the National University "Lviv. Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Issues, vol. 624, pp. 100—109.

15. Frolova, V. Yu. (2013), "System approach to enterprise competitiveness management", Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business, vol. 2, pp. 98—102.

*Стаття надійшла до редакції 11.09.2018 р.*