

УДК 338.45.65

І. І. Вініченко,

д. е. н., професор, Дніпропетровський державний аграрний університет

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Сформовано узагальнення щодо складу, структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням недоліків, виявлених в існуючих підходах, та вимог до вдосконаленої системи управління, що спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності. Запропоновано логіко-структурну схему концепції управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах системного підходу.**

**Generalization is formed in relation to composition, structures of control system by a competitiveness enterprise taking into account failings, discovered in existent approaches and requirements to improved control system, which is directed on the increase of level of competitiveness. It is offered logiko-structural chart of conception of management of competitiveness of enterprise on principles of approach of the systems.**

### ВСТУП

Складні динамічні умови функціонування підприємств потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з побудовою відповідної системи управління підприємства, зокрема управління його конкурентоспроможністю. Успіх у досягненні високого рівня конкурентоспроможності можливий лише за умов використання системного підходу, що пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на конкурентоспроможність. Серед останніх можна виділити технологічні, фінансові, інформаційні, ринкові та ін. Саме системному управлінню конкурентоспроможністю надано роль у здійсненні управлінського впливу на формування факторів та показників конкурентоспроможності підприємства з метою подальшого формування й розвитку стійких конкурентних переваг в умовах невизначеності та змінюваності зовнішнього середовища. Зважаючи на значну кількість розробок у сфері дослідження конкурентоспроможності підприємства, необхідно проаналізувати вже існуючі системи управління конкурентоспроможністю, оскільки вже існує значний доробок у цьому напрямі.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління конкурентоспроможністю пронизує всі рівні підприємства, підрозділи, служби та залучає всіх працівників. Процес управління є відкритою системою, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють. Керую-

ча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, технологічної, господарської, зовнішньоекономічної, комерційної та інших видів діяльності [5, с. 116]. Серед різноманітних систем управління, що використовуються на вітчизняних підприємствах, доцільно виділити адаптивну систему управління конкурентоспроможністю, яка дає змогу: враховувати в управлінні конкурентоспроможністю особливості зовнішнього середовища та динамічного державно-правового поля; підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових факторів; забезпечувати інваріантність системи конкурентоспроможності до різних типів підприємств; оптимізувати час розробки і впровадження системи в практику функціонування підприємств; підвищувати рівень гнучкості та мобільності системи управління конкурентоспроможністю [5, с. 126].

Внутрішня побудова системи управління конкурентоспроможністю, за Р.А. Фатхудіновим [6, с. 32], складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукової підтримки, цільової, забезпечуючої, керуючої та керованої (рис. 1).

У цій роботі автор особливу увагу приділяє вирішенню проблеми забезпечення конкурентоспроможності соціально-економічних, виробничих та технічних систем. Складові зовнішнього оточення та внутрішньої структури систем мають індивідуальну структуру для кожного об'єкта управління: персоналу, товару, підприємства, галузі, регіону чи країни. Цей підхід достатньо обґрунтований, у ньому виділено керуючу та керовану підсистему, проте не зрозуміло, за допомогою яких чинників будуть відбуватися зміни в конкурентоспроможності підприємства.

Організаційно-економічна концепція в роботі Ю.Б. Іванова [1, с. 17] спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та сформульована зав-

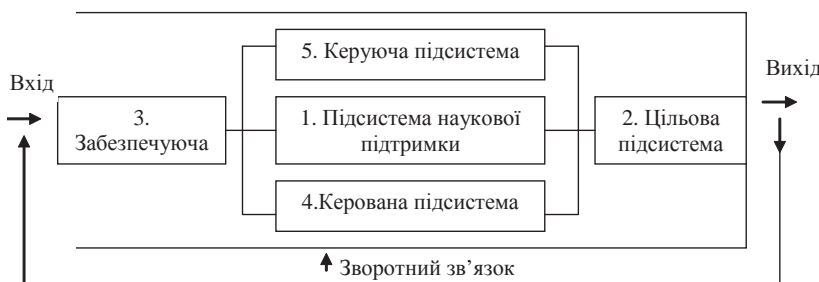


Рис. 1. Структура системи забезпечення конкурентоспроможності

дяки дослідженню механізму взаємодії чинників внутрішнього середовища та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства. Структура запропонованої концепції включає три рівні: цілі, комплекс теоретично-методичного забезпечення та інструментарій практичної реалізації (рис. 2).

Визначальними напрямками організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства встановлено: забезпечення стійкого протікання виробничого процесу, ефективне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, удосконалення організації управління підприємством.

Обґрунтування бази ключових напрямків дозволило визначити комплекс завдань теоретично-методичного й науково-практичного характеру, вирішення яких забезпечує досягнення сформульованих цілей, визначено склад і логічну послідовність виконання робіт для практичної реалізації концепції. Однак слід відзначити, що концепція не деталізує інструментарій практичної реалізації та не відображає вплив зовнішнього середовища. Розроблена Г.М. Скударем [4, с. 11] укрупнена схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю (рис. 3) являє собою специфічну багатofункціональну і багатокomпонентну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних блоків (елементів), що знаходяться під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та утворюють визначену цілісність.

Склад і структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю сформовано в програмно-цільові комплексні блоки: організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи, які розглядаються як система та включають різноманітні системоутворювальні компоненти. Усі блоки системи пов'язані один з одним та утворюють визначену цілісність. Слід відзначити, що у цій системі недостатньо розглянуто роботу керуючого елемента системи управління конкурентоспроможністю підприємства та недостатньо уваги приділено впливу зовнішнього середовища.

Запропонована Н.І. Осиченком [3, с. 7] система управління конкурентоспроможністю підприємства має деякі спільні структурні елементи та принципи формування системи, створеної Г.М. Скударем, хоча тут вже виділяються деякі елементи керуючої підсистеми, проте безпосередньо керуюча підсистема відсутня [4, с. 11]. Вона охоплює головні елементи поведінки підприємства у виробничо-господарській сфері та ринковій тактиці і є

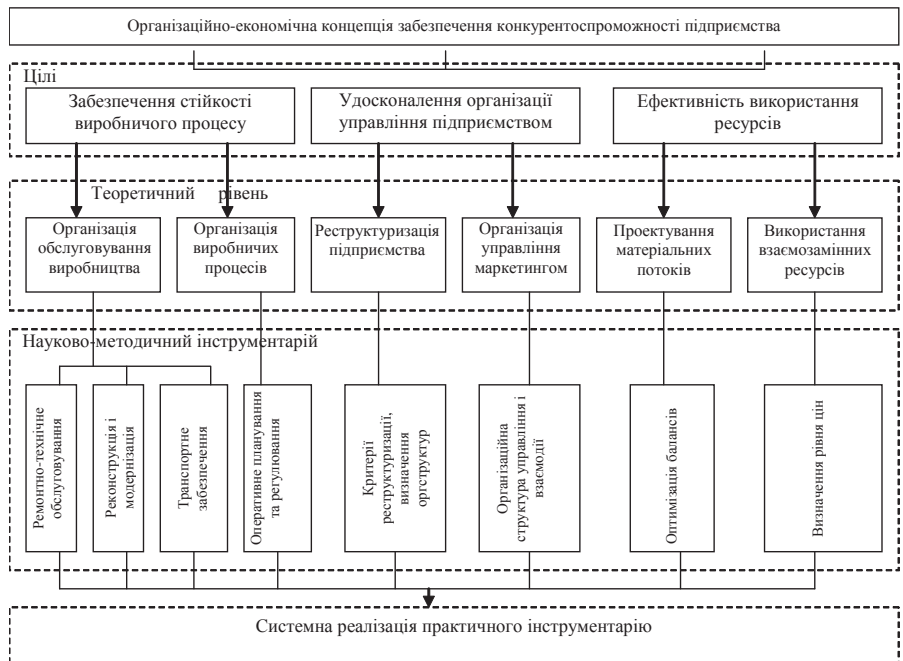


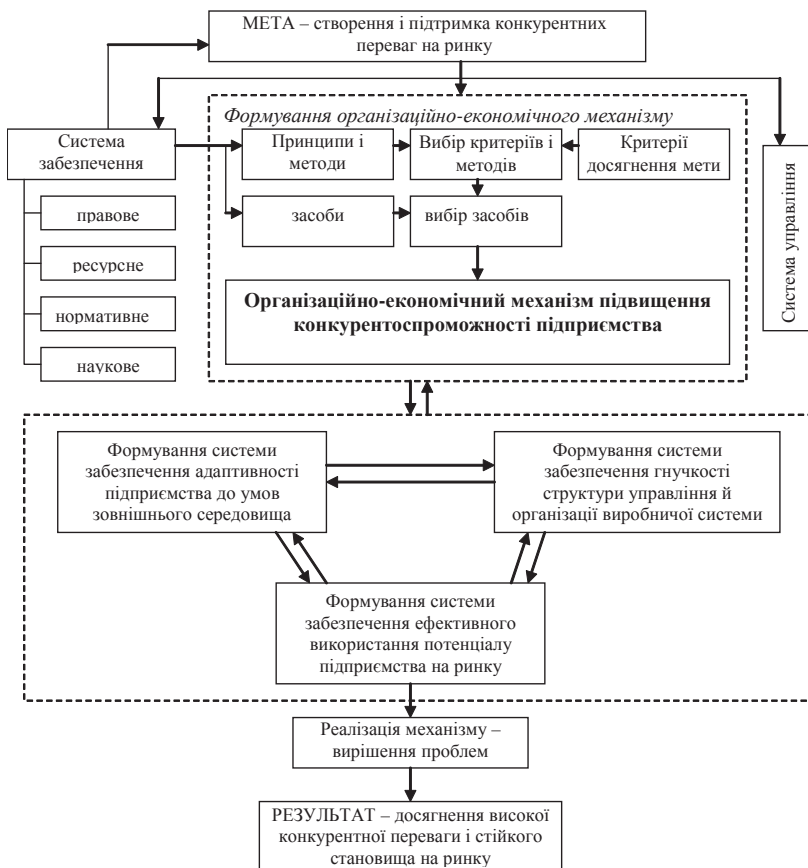
Рис. 2. Структура організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства

сукупністю елементів, за допомогою яких підприємство спрямовує свою місію й прагне до досягнення визначених цілей. Система управління конкурентоспроможністю є складовою частиною системи управління підприємством. Слід відзначити, що ця концепція [3, с. 8] управління конкурентоспроможністю підприємства має системний характер, а її елементи субординовані й взаємозалежні, утворюють цілісність, що й відображає модель.

Підґрунтям системи управління як в рамках стратегічного, так і операційного управління конкурентоспроможністю є управління процесом кругообігу капіталу, економічного зростання та ін. Запропонована Ю.Ф. Ярошенком [7, с. 5] система підвищення конкурентоспроможності підприємства



Рис. 3. Блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю акціонерного товариства



**Рис. 4. Схема формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства**

включає підсистему забезпечення адаптації до умов зовнішнього середовища, підсистему забезпечення гнучкості структури управління й виробничої системи, підсистему забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства та ринку, що взаємозалежні й взаємообумовлені, але водночас є відносно автономними (рис. 4).

Автор виходив із того, що структура, функції й потенціал організаційно-економічного механізму повинні бути адекватними змінам внутрішнього й зовнішнього середовища. Головну роль у реалізації такої моделі покладено на реструктуризацію підприємств, одним із найважливіших

завдань якої є встановлення динамічної та відповідності потенціалу підприємства його позиції. У схемі Ю.Ф. Ярошенка наведено декілька систем та один механізм, проте не зовсім зрозуміло, як буде здійснюватись взаємодія між визначеними елементами, не повно обґрунтований вибір саме таких елементів та відсутня інформація щодо чинників зовнішнього оточення. Поряд з тим, доцільно відмітити важливий висновок щодо системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечує динамічну відповідність між його потенціалом та ринковою позицією. Методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств висвітлює Б.М. Курганська [2, с. 13]. Основою для розроблених механізмів є комплексний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства, що ураховує зв'язок конкурентоспроможності продукції, технологічних процесів і підприємства як господарської структури.

Що стосується забезпечення конкурентоспроможності підприємства інноваціями, то тут застосовується системний підхід, який безпосередньо пов'язаний із попитом на продукцію. Дослідженнями обґрунтовано структуру механізму забезпечення "конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційного пошуку" (рис. 5).

Проте, незрозумілим залишається алгоритм роботи механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства та недостатньо відображено вплив зовнішнього середовища.

Аналіз сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, запропонованих авторами, виявив, що існуючих відмінностей між такими системами набагато більше, ніж, наприклад, між показниками, що визначають конкурентоспроможність підприємства, чи методиками її оцінки. Зважаючи на значні відмінності між розглянутими системами управління конкурентоспроможністю, доцільно провести узагальнення досвіду авторів та виявити спільні риси та відмінності в наведених підходах. У результаті аналізу існуючих підходів управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1) зроблено такі узагальнення:

— конкурентоспроможність промислового підприємства є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості в майбутньому;

— підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є складовою загального управління підприємством;

— довгострокова конку-



**Рис. 5. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційної діяльності**

**Таблиця 1. Аналіз підходів управління конкурентоспроможністю підприємства**

| Підхід   | Автор            | Засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства                                       | Управлінська складова   | Чинники впливу на конкурентоспроможність  | Вплив зовнішнього середовища |
|--|------------------|---|---|---|------------------------------|
| Система забезпечення конкурентоспроможності  | Р.А. Фатхутдінов | Система забезпечення конкурентоспроможності   | Керуюча підсистема  | Цільова підсистема  | Так                          |
| Організаційно-економічна концепція забезпечення конкурентоспроможності підприємства                  | Ю.Б. Іванов      | Організаційно-економічна концепція забезпечення конкурентоспроможності підприємства         | Рівень цілей та теоретично-методичне забезпечення   | Інструментарій практичної реалізації  | Ні                           |
| Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю                         | Г.М. Скудар      | Система управління конкурентоспроможністю   | Вибір конкурентних стратегій розвитку   | Комплексні програмно-цільові блоки (7 блоків)   | Так                          |
| Система управління конкурентоспроможністю підприємства   | Н.І Осиченко     | Система управління конкурентоспроможністю   | Вибір конкурентної стратегії, система цілей та управління конкурентоспроможністю підприємства | 7 елементів   | Так                          |
| Схема формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства | Ю.Ф. Ярошенко    | Організаційно-економічна система конкурентоспроможності підприємства                        | Система управління  | Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності                        | Ні                           |
| Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційної діяльності          | Б.М. Курганська  | Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційної діяльності | Відсутня  | Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційної діяльності | Так                          |

рентоспроможність промислового підприємства може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;

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

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

Насамкінець, слід визначити основні функції, які покладено на систему управління конкурентоспроможністю підприємства:

— формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентоспроможністю;

— оцінка рівня достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні;

— оцінка ступені гнучкості конкурентного потенціалу;

— аналіз і оцінювання реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності з метою подальшої їх координації та контролю;

— пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації.

**ВИСНОВОК**

Головним завданням системи управління конкурентоспроможністю є пошук напрямів та формування ефек-

тивно функціонуючого економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має базуватися на системному підході, в основу якого буде покладено виявлення та раціональне використання складових конкурентного потенціалу підприємства.

**Література:**

- Іванов Ю.Б. Організаційно-економічні проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах формування ринкових відносин: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. екон. ун-т. — Х., 1997. — 32 с.
- Курганська Б.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоздатності підприємства: Автореф. дис ... канд. економ. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2002. — 21 с.
- Осиченко Н.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук / Східноукраїнський національний ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2002. — 19 с.
- Скудар Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис ... д-ра екон. наук / НАН України; Інститут економіки промисловості. — Донецьк, 2000. — 35 с.
- Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: (монография) / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. — Донецк: ДонГУЭТ, 2004. — 147 с.
- Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА, 2000. — 312 с.
- Ярошенко Ю.Ф. Формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський державний економічний університет. — Х., 2001. — 19 с.

*Стаття надійшла до редакції 18.10.2011 р.*