

5. Щербанин Ю. А. Международный обмен и транспорт. / Ю. А. Щербанин – СПб.: Лики России, 2003. – 64 с.

6. Сакс Дж. Економіка перехідного періоду (Уроки для України) / Дж. Сакс, О. Пивоварський; пер. з англ. – К.: Основи, 1996. – 545 с.

7. Примачев Н. Т. Принципы интеграции в торговом судоходстве: монография / Н. Т. Примачев, А. Н. Примачев. – Одесса: Фенікс, 2006. – 360 с.

8. Николаева Л. Л. Принципы устойчивого развития судоходных компаний в глобальном рынке морской торговли: монография / Л. Л. Николаева. – Одесса: Фенікс, 2007. – 323 с.

9. Котлубай О. М. Економічні механізми розвитку торговельного мореплавання в Україні. / О.М. Котлубай- Одеса: ППРЕД, 2004. – 453 с.

10. Review of Maritime Transport, 2008 Report by the UNCTAD secretariat //United Nations New York and Geneva: 2008 – 184 p.

*Рецензент д.э.н., профессор ОНМА Примачев Н.Т.  
Эксперт редакционной коллегии д.э.н., доцент УкрГАЖТ Якименко Н.В.*

УДК 658:005.332.4

## СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Харчук Т. В., к.е.н., доцент (КНТЕУ)*

*У статті досліджено сутність системи управління конкурентоспроможністю підприємства; розглянуто сутність її системоутворюючих елементів; сформульовано мету і основні завдання управління конкурентоспроможністю підприємства; визначено об'єкт і суб'єкт управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством, що становлять його методологічну основу, дотримання яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства; розглянуто основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю, які формуються та реалізуються у системі економічного управління підприємством.*

*Ключові слова: управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентні переваги, елементи управління конкурентоспроможністю підприємства, економічне управління підприємством.*

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Харчук Т. В., к.э.н., доцент (КНТЕУ)*

*В статье исследована сущность системы управления конкурентоспособностью предприятия; рассмотрена сущность ее системообразующих элементов; сформулированы цель и основные задачи управления конкурентоспособностью предприятия, определены объект и субъект управления конкурентоспособностью предприятия, определены основные принципы управления конкурентоспособностью в системе экономического управления предприятием, которые составляют его методологическую основу; рассмотрены основные этапы процесса управления конкурентоспособностью, которые формируются и реализуются в системе экономического управления предприятием.*

*Ключевые слова: управление конкурентоспособностью предприятия, конкурентные преимущества, элементы управления конкурентоспособностью предприятия, экономическое управление предприятием.*

## THE ELEMENTS OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF THE ENTERPRISE ECONOMIC MANAGEMENT

*Kharchuk T., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
(Kyiv National University of Trade and Economics )*

*In the article the need of enterprise competitiveness management research as a part of enterprise economic management (one of branch of enterprise's management science, which based on essential principles of controlling conception) is established.*

*Enterprise competitiveness management provides the purposeful development of the enterprise in the direction of forming, holding, strengthening and implementation of competitive advantages, which are the main goal and result of economic activity of enterprise and the basis for the increasing of its competitiveness.*

*The main elements of enterprise competitiveness management are characterized: aim and tasks, object and subject, principles and process which are formed and realized in the system of the enterprise economic management.*

*The aim of enterprise competitiveness management is defined to provide an ability of an enterprise to form, hold and realize competitive advantages, which hold all basic processes of economic enterprise management with consideration of all interested groups (groups of stakeholders) on all levels (operational, tactical and strategic) in order to increase its competitive ability.*

*The object of enterprise competitiveness management is achieved, dynamic, potential and strategic competitiveness. The subjects of enterprise competitiveness management is group of persons that takes part in developing and realization of management decisions in the sphere of enterprise competitiveness management which are realized in the system of the enterprise economic management.*

*It was defined and characterized the main principles of competitiveness management (systematic, complexity, integrity, effectiveness, economical flexibility of enterprise recourse potential), compliance of which will promote for increasing of enterprise's competitiveness.*

*It is observed the main stages of competitiveness management process, which are forming and realizing in the system of the enterprise economic management: 1) the functions realization of an enterprise competitiveness management; 2) descriptive characteristic of the system of the enterprise economic management with using management methods of its separate components (enterprise competitiveness management); 3) realization of the methods system of an enterprise competitiveness management; 4) forming and making management decisions in the sphere of enterprise competitiveness management; 5) control over realization of management decisions in the sphere of enterprise competitiveness management.*

**Keywords:** *enterprise competitiveness management, competitive advantage, the elements of enterprise competitiveness management, enterprise economic management.*

**Постановка проблеми.** Враховуючи, що під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства загострюються проблеми ефективного управління підприємством, пов'язані із забезпеченням стійкості їхнього функціонування, які набувають пріоритетного значення, виникає об'єктивна необхідність зосередження уваги на функціональних напрямках у загальній системі управління підприємством, зокрема, економічного управління як основи ефективності його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; підвищення конкурентоспроможності, ділової активності, ліквідності, платоспроможності; забезпечення економічної безпеки, стійкості функціонування підприємства, створення передумов для нарощування економічного потенціалу розвитку тощо.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою частиною системи економічного управління підприємством, як одного із напрямів науки управління підприємством, який базуючись на засадах концепції контролінгу, охоплює економічний інструментарій (економічні методи та прийоми) розробки та забезпечення виконання планів розвитку (діяльності), спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей (передумов та факторів зростання цінності (вартості) підприємства) [11, с. 67].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним і багатограним поняттям, функціональна спрямованість якого полягає в утриманні та зміцненні існуючих та формуванні нових конкурентних переваг підприємства з метою забезпечення ефективності вирішення завдань щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та конкурентного статусу на вітчизняному та

міжнародному ринках. Підтримка підприємства у бажаному конкурентному стані, формування та утримування довготривалих конкурентних переваг безпосередньо залежить від здатності внутрішньої структури підприємства вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність безперервного формування управлінських впливів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, що реалізуються в системі економічного управління підприємством.

### **Аналіз основних досліджень і публікацій.**

Широке коло питань, пов'язаних із дослідженням сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, висвітлено у працях таких науковців як Ареф'єва О.В. [1], Балабанова Л.В. [2], Блонська В.І. [3], Бондаренко Г.С. [4], Гавриш О.А. [5], Галелюк М.М. [6], Дікань В.Л. [7], Довбуш Р.А. [8], Клименко С.М. [9], Лепейко Т.І. [10], Новикова І.В. [12], Омеляненко Т.В. [13], Фатхутдинов Р.А. [13] та ін. Проте, слід зазначити, що автори здебільшого розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства, як напрям менеджменту, функцію менеджменту, спрямовану на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг підприємства, сукупність управлінських дій, діяльність, цілеспрямований вплив на певні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства тощо. Невирішеною частиною проблеми залишається виокремлення та дослідження сутності складових управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством.

**Мета дослідження** полягає у визначенні сутності системоутворюючих елементів управління конкурентоспроможністю підприємства: мети і завдань, об'єкта і суб'єкта, принципів, процесу та

функцій, які формуються та реалізуються у системі економічного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Як об'єкт управління, конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю певних параметрів, які дозволяють сформувати цілісну уяву про тенденції у формуванні, розвитку та реалізації конкурентних переваг, визначення та підвищення конкурентного статусу підприємства з огляду на складові його конкурентоспроможності та вибір можливих напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Така сукупність взаємозалежних елементів утворює систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, у свою чергу, сприятимуть

створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [8].

Фатхутдінов Р. вважає, що система управління конкурентоспроможністю підприємства взаємодіє з системою менеджменту через функціонально-інформаційні зв'язки, а її внутрішня структура складається з п'яти підсистем: керуючої, керованої, наукового супроводу, цільової та забезпечуючої, а складовими зовнішнього оточення є: вхід, вихід системи, зв'язки з зовнішнім середовищем і зворотній зв'язок [13].

У відповідності до базових положень науки управління та теорії конкурентоспроможності економічних систем, на засадах яких ґрунтується концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, основними її елементами є мета і завдання, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління, які формуються та реалізуються у системі економічного управління підприємством (рис. 1).



Рис. 1 Місце управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення здатності підприємства формувати, утримувати та реалізовувати конкурентні переваги, що охоплюють усі основні бізнес процеси економічного управління підприємством з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб (груп стейкхлдерів) на усіх рівнях (оперативному, тактичному та стратегічному) для підвищення конкурентоспроможності як цілеспрямованого процесу змін, що створюють позитивні передумови для стійкого функціонування та розвитку підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, покращення показників діяльності, підвищення конкурентного статусу.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є результати реалізованих конкурентних переваг підприємства, які воно мало в минулому періоді (досягнута конкурентоспроможність), зміни основних показників досягнутої конкурентоспроможності порівняно з їхніми базовими рівнями (динамічна конкурентоспроможність), резервні можливості підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності (потенційна конкурентоспроможність) та бажані характеристики майбутньої здатності підприємства отримувати конкурентні переваги над суперниками і реалізовувати їх у власних інтересах (стратегічна конкурентоспроможність).

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є коло осіб, які беруть участь у формуванні управлінських впливів, що реалізуються в інтегрованій та скоординованій системі економічного управління підприємством, у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства щодо забезпечення максимально можливого рівня конкурентоспроможності підприємства при визначених умовах конкурентного середовища; використання у роботі методів і моделей оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства; формування і реалізації стратегій і тактик конкурентоспроможності підприємства; стимулювання персоналу до реалізації стратегії; цільової орієнтації різних видів діяльності у напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного статусу; виявлення резервів зміцнення конкурентних переваг підприємства; розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Управління конкурентоспроможністю підприємства у системі економічного управління підприємством потрібно здійснювати на основі сукупності певних принципів, що становлять його методологічну основу з урахуванням їхнього взаємозв'язку та взаємодоповнюваності:

Принцип системності, що полягає в урахуванні усіх необхідних взаємозв'язків та взаємодій елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей (забезпечення здатності підприємства формувати, утримувати та реалізовувати конкурентні переваги; створення позитивних передумов для стійкого функціонування та розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності; підвищення конкурентного статусу тощо).

Принцип комплексності, що передбачає інтеграцію усіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства у єдиний економічний управлінський комплекс, спрямований на нарощування потенціалу конкурентоспроможності, пошук резервів підвищення конкурентоспроможності, які містяться в усіх функціональних царинах діяльності підприємства.

Принцип економічної гнучкості ресурсного потенціалу підприємства, що характеризує його можливість забезпечення конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування підприємства на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях з урахуванням впливу факторів конкурентоспроможності, що обумовлюють формування нових та виявлення резервів підтримування існуючих конкурентних переваг підприємства за допомогою коригування або заміни неефективних методів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Принцип цілісності, що полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, підтримка потенційних можливостей та покращення конкурентних позицій підприємства завдяки поєднанню її основних елементів у цілісну систему шляхом забезпечення відповідності та узгодженості управлінських впливів щодо підвищення конкурентоспроможності із іншими функціональними сферами у системі економічного управління підприємством. Дозволяє розглядати одночасно систему управління конкурентоспроможністю підприємства як єдине ціле і, в той же час, як підсистему економічного та загального управління підприємством.

Принцип ефективності, що відображає здатність забезпечення прийняття дієвих управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та створення можливостей його підвищення тощо при мінімальних витратах.

Від дотримання визначених основних принципів управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством

безпосередньо залежить процес прийняття та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із покращенням конкурентних позицій підприємства, зміцненням існуючих та формуванням нових конкурентних переваг, розробкою та реалізацією дієвої стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Серед структуроутворюючих елементів управління конкурентоспроможністю підприємства важливо виокремити такі основні етапи процесу його забезпечення (рис. 2):

**1) реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства**, до яких належать такі види управлінської діяльності:

- ❖ моніторинг конкурентного середовища;
- ❖ діагностика конкурентоспроможності підприємства;
- ❖ прогнозування та планування показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства;
- ❖ регламентування та регулювання відносин, пов'язаних із забезпеченням конкурентного статусу підприємства;
- ❖ координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг;
- ❖ колективне та індивідуальне мотивування персоналу підприємства щодо формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства;
- ❖ розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- ❖ оцінка та контроль за реалізацією конкурентних стратегій, програм підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

**2) описова характеристика системи економічного управління підприємством за допомогою методів управління її окремими складовими (управління конкурентоспроможністю підприємства):**

- ❖ формування загальної мети економічного управління підприємством та часткових цілей управління конкурентоспроможністю підприємства;
- ❖ уніфікація управлінських впливів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в межах економічного управління підприємством;
- ❖ накопичення й систематизація методів управління конкурентоспроможністю підприємства на усіх його рівнях (оперативному, тактичному та стратегічному);
- ❖ встановлення взаємозв'язку між економічними показниками роботи підприємства й

ефективністю певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- ❖ можливість покращення економічних показників роботи підприємства за допомогою коректування або заміни неефективних методів управління конкурентоспроможністю підприємства.

**3) реалізація системи методів управління конкурентоспроможністю підприємства:**

- ❖ можливість встановлення системоутворюючих показників, якими є відповідність методів економічного управління основній базовій конкурентній стратегії підприємства;
- ❖ застосування інструментарію системного, процесного, ситуаційного, логічного, маркетингового, інноваційного, комплексного, глобального, інтеграційного, функціонального, структурного та інших наукових підходів до забезпечення довгострокової ефективності управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства;
- ❖ вироблення механізмів трансформації системи методів управління конкурентоспроможністю підприємства в накази, розпорядження, вказівки тощо та доведення їх до керованої підсистеми.

**4) розробка та прийняття управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства:**

- ❖ формування напрямів діяльності апарату управління конкурентоспроможністю підприємства;
- ❖ визначення досягнутої, динамічної, потенційної, прогнозної та стратегічної конкурентоспроможності підприємства;
- ❖ оцінка ефективності управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного статусу.

**5) контроль за реалізацією управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства:**

- ❖ контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- ❖ оцінка ефективності методів управління конкурентоспроможністю підприємства на відповідність нормам державного регулювання у сфері економічної конкуренції;
- ❖ оцінка ефективності методів управління конкурентоспроможністю підприємства на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях та ін.

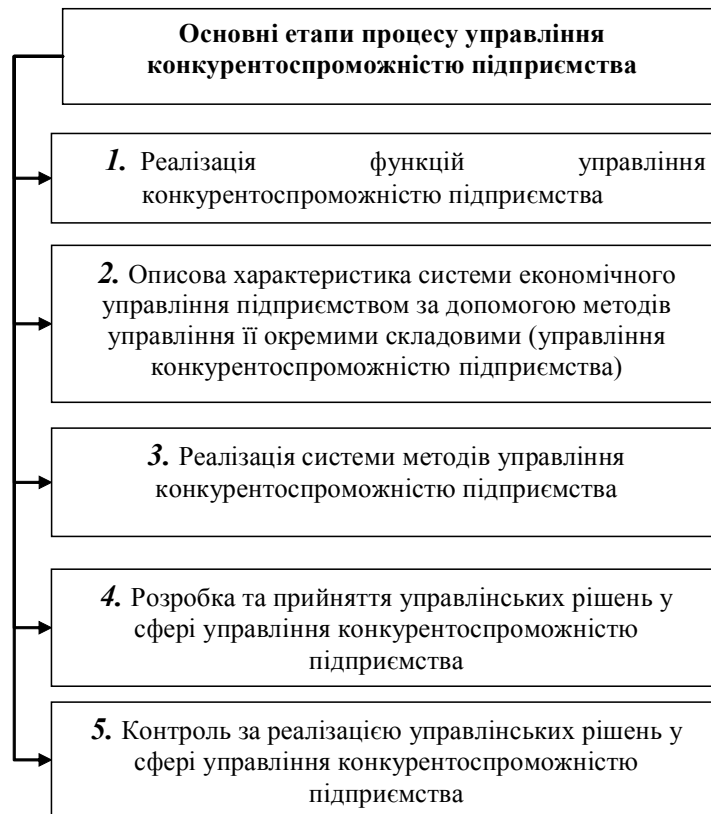


Рис. 2. Основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

**Висновки.** Отже, у сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам необхідно приділити значну увагу процесу створення систем управління конкурентоспроможністю підприємства, адаптованих до умов зовнішнього середовища, пошуку способів протидії конкурентам, безперервного формування управлінських впливів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, що реалізуються в системі економічного управління підприємством.

Реалізація специфічної управлінської функції в межах економічного управління підприємством, якою визнано управління конкурентоспроможністю підприємства спрямована на забезпечення ефективності вирішення завдань щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та конкурентного статусу шляхом розробки і реалізації стратегії конкуренції, стимулювання до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності підприємства.

Викладені положення щодо сутності та змісту управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством потребують подальшого поглиблення у напрямі формування механізму координації і взаємодії

визначених основних складових та розробки відповідних систем забезпечення.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О.В. Підхід до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств / Ареф'єва О.В., Запорожець Т.С. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури № 35 (2012) [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/3063>
2. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монограф. / Л. В. Балабанова, А. В.Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
3. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І. В.Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174 – 180.
4. Бондаренко Г.С. Управление конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук :

спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С.Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.

5. 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>

6. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2.

7. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. – К. : Вид-во "Знання", 2004. – 207 с.

8. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во "Основа", 2003. – 250 с.

9. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.

посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с

10. Лепейко Т.І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: моногр. / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків, 2012. – 316 с.

11. Лігоненко Л.О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством» /Л.О. Лігоненко// Економіка і управління. – К.: 2012, № 3. – С. 61-67.

12. Новикова І.В. Організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств зв'язку / Новикова І.В. // Економіка, менеджмент, бізнес. – №1 (5), 2012; Т. 1. – С. 25-29

13. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Фатхутдинов Р. А. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.

*Рецензент д.е.н., професор УПА Прохорова В.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

**УДК 658.014.1**

### ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОЗНАКИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Чурилов С. В., здобувач (УПА)*

У даній статті досліджено та узагальнено основні принципи та функціональні ознаки логістичного управління; розглянуто особливості логістичного управління та особливості розробки логістичної системи підприємства. Також в ході досліджень було визначено основу для функцій логістичного управління, а також основні принципи формування цих функцій; виділено та характеризовані основні ознаки логістичного управління. Зроблено висновок, що конкретні переваги від впровадження логістичного управління забезпечуються: більш ефективною координацією роботи окремих підрозділів; зменшенням кількості порушень загального циклу виробництва через не погодженість дій окремих функціональних підрозділів; посиленням конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами; скороченням загального циклу виробництва продукції й часу, необхідного для постачання його споживачам; зростанням надійності виконання договірних зобов'язань перед постачальниками й споживачами продукції, а також посиленням надійності й тривалості таких зв'язків.

**Ключові слова:** управління, логістика, логістичне управління, логістична система, ресурси, логістичний потік.

### ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Чурилов С. В., соискатель (УИПА)*

В данной статье исследованы и обобщены основные принципы и функциональные признаки логистического управления; рассмотрены особенности логистического управления и особенности разработки логистической системы предприятия. Также в ходе исследований были определены основы для функций логистического управления, а также основные принципы формирования этих функций; выделены и характеризующиеся основные признаки логистического управления. Сделан вывод, что конкретные преимущества от внедрения логистического управления обеспечиваются: более эффективной координацией работы отдельных подразделений; уменьшением количества нарушений общего цикла производства из-за несогласованности действий отдельных функциональных подразделений; усилением конструктивного взаимодействия между функциональными подразделениями; сокращением общего цикла производства продукции и времени, необходимого для снабжения его потребителями; ростом надежности выполнения