

УДК 658.114.009.12(477)

МЕЛЬНИК Ю.М.

м. Умань

## СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** В статті розглянуто соціальну складову інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Представлено авторське бачення ключових аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема складової соціальної відповідальності. Виокремлені зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю, визначено його етапи. Базові принципи процесу управління конкурентоспроможністю доповнено принципом соціальної відповідальності суб'єкта господарювання, обґрунтовано необхідність його врахування.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, інтегрована система, соціальна відповідальність, процес управління.

**Аннотация.** В статье рассмотрены социальную составляющую интегрированной системы управления конкурентоспособностью предприятия. Представлены авторское видение ключевых аспектов обеспечения конкурентоспособности предприятия, в частности составляющей социальной ответственности. Выделены внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс управления конкурентоспособностью, определены его этапы. Базовые принципы процесса управления конкурентоспособностью дополнен принципом социальной ответственности предприятия, обоснована необходимость его учета.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, интегрированная система, социальная ответственность, процесс управления.

**Abstract.** The article deals with the social component of the integrated system of management of competitiveness of the enterprise. Presents the author's vision of the key aspects to ensure the competitiveness of enterprises, in particular part of social responsibility. Allocated internal and external factors affecting the process of management of competitiveness, defined its stages. Basic principles of process management competitiveness supplemented principle of social responsibility of the enterprise, the necessity of taking it into account.

**Key words:** competitiveness, integrated system, social responsibility, management process.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток підприємства відбувається під впливом несприятливих викликів зовнішнього середовища. Саме тому особливої уваги потребує розробка процесу управління конкурентоспроможністю підприємств на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому та розробка нових методів вдосконалення управлінських процесів.

Розробка та практична реалізація ефективної інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємств є актуальною науковою проблемою, вирішення якої багато в чому залежить від відносин між бізнесом, владою і суспільством в умовах диференціації економічних інтересів і потенціалів конкурентоспроможності. Конкурентні переваги отримують ті підприємства, які забезпечують більш високу продуктивність праці, кращу якість продукту та ефективне управління. Вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного організаційно-економічного аналізу, виявлення каузальних зв'язків забезпечення конкурентоспроможності підприємства, побудови інтегрованих моделей управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед основних дослідників питання управління конкурентоспроможністю підприємства слід відмітити досягнення О. Костусєва, О. Г. Янкового, М.Г. Саєнко, О.Г. Чирви, Н.П. Тарнавської, І.Ю. Гришової, В.В. Кузеля., Я.В. Солтик, Л.В. Балабанової, Г.С. Бондаренко [1–8]. Необхідно відзначити, що в літературі виділяються лише окремі аспекти проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на визначенні і систематизації структурно-функціональної складової цього процесу.

**Метою статті** є розгляд ключових аспектів забезпечення інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема складової соціальної відповідальності.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття “конкурентоспроможність” підприємства є базовим в управлінні, і буде існувати по відношенню до підприємства до тих пір, поки воно утримує конкурентну перевагу над конкурентами ринку. Конкурентна перевага характеризується як продуктивність використання ресурсів, де критерієм є рентабельність вироб-

ництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може отримати рентабельність, яка вище середньої для даної галузі чи сегмента ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, якостей товару чи послуги, які створюють перевагу над конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на цьому ринку. Вона показує рівень розвитку цієї фірми порівняно з рівнем розвитку конкурентних фірм по ступеню задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності. На конкурентоспроможність підприємства значний вплив оказує соціальне середовище. Сучасне тлумачення поняття конкурентоспроможності як багатофакторного процесу реалізації конкурентних стосунків припускає найважливішу умову його здійснення – управління конкурентоспроможністю підприємства.

Вихід на ринок із новою, цікавою для споживача продукцією – це лише початковий етап у житті підприємства, надалі проводиться складна робота з управління його конкурентоспроможністю та розвитку на довгострокову перспективу. Система управління конкурентоспроможністю є складовою частиною загальної системи управління підприємством, основною метою якої є забезпечення максимальної ефективності функціонування бізнесу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінних та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами [5, с. 114].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його мету:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
- менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

Виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю. До внутрішніх належать наступні: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж компанії. Проте не менший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні компанії. Серед них виокремлюють такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання [4].

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Конкурентоспроможність є одним із вагомих показників стану підприємства, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності можна розглядати і як одну з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства [8, с.32].

Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- виробничий – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;
- маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;
- фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;
- інноваційний – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;
- кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;
- управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління, гнучкість та раціональність, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства [4].

Ми вважаємо за необхідне доповнити наведені ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства компонентою соціальної відповідальності. Складова соціальної відповідальності передбачає: наявність на підприємстві спеціального підрозділу з соціальної відповідальності або посади відповідного спрямування; випуск соціального звіту; соціальний аудит; наявність кодексів ділової етики; участь у міжнародних ініціативах з соціальної відповідальності; соціальний захист працівників; розвинену соціальну інфраструктуру; охорону праці та здоров'я; природоохоронну діяльність і ресурсозбереження; екологічний моніторинг результатів виробничої діяльності; застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції; соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства за напрямками: об'єкти соціальної інфраструктури території присутності, охорона здоров'я, культура і мистецтво, спорт, участь у партнерських проектах із державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та іншими підприємствами, благодійна допомога (малозабезпеченим і багатодітним сім'ям, інвалідам, ветеранам і людям з обмеженими можливостями, дитячим будинкам та інтернатам).

Система інтегрованої соціальної відповідальності має поєднувати управління економічною, соціальною, інституційною та екологічною складовою. Управління інтегрованою системою конкурентоспроможності підприємств включає в себе наступні дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів;
- здійснення SWOT-аналізу в розрізі основних зацікавлених сторін;
- розробка концепції та стратегії інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

У процесі формування політики управління конкурентоспроможністю необхідно орієнтуватися на такі умови:

- науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів;
- конкурентоспроможність товарів за "ціною – якістю" та ступенем задоволення споживчих потреб;
- ефективність використання ресурсів;
- рівень фінансової стійкості підприємства [4, с. 212].

Для забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства на основі вказаних умов формуються етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства:

- 1) реалізація функцій управління: планування процесу, управління впровадженням технологій, вдосконаленням продукції;
- 2) формування методів менеджменту або способів впливу керівної системи на підлеглих через використання сукупності матеріальних та моральних стимулів;
- 3) формалізація методів менеджменту, що передбачає їх перетворення у конкретні розпорядження, вказівки та накази;
- 4) забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Ще одним важливим етапом є оцінка конкурентних переваг підприємства, яка реалізується на основі аналізу сильних і слабких сторін та включає такі показники:

- потреба у капіталовкладеннях;
- широкий асортимент конкурентоспроможної продукції високої якості та доступної ціни;
- потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;
- формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів;
- постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок [3, С. 50].

Аналіз, проведений на основі отриманих результатів цих показників, здійснює суттєвий вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства, на його подальший розвиток у перспективі.

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести [1, с. 56]:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;
- принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;
- принцип наукової обґрунтованості управління – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема – процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;
- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;
- принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;
- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;
- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та

слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;
- принцип цільової спрямованості – цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;
- принцип комплексності – цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;
- принцип гнучкості – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;
- принцип етапності – цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Даний перелік вважаємо за необхідне доповнити принципом соціальної відповідальності суб'єкта господарювання. Соціальна відповідальність у системі інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємства носить пріоритетний характер, оскільки підприємство приймає відповідальність за вплив прийнятих рішень на суспільство і навколишнє середовище. Врахування інтересів і відповідальна поведінка по відношенню до зацікавлених сторін відображаються в реалізації інтегрованої стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Довгострокова політика в галузі соціальної відповідальності стає частиною бізнес-стратегії фірм-лідерів. Соціальна відповідальність інтегрується в безперервний поетапний комплекс певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності зі стратегічного управління. При послідовно-поетапному підході соціальна відповідальність вбудовується в процес розробки та реалізації стратегії компанії за допомогою притаманних їй інструментів і механізмів.

Інтегровану систему управління конкурентоспроможністю фірми варто розглядати через призму структурно-функціональних взаємовідносин, відображаючи взаємодію органів усіх рівнів правління з формуванням соціально відповідальної поведінки згідно чинного законодавства і нормативно-правових документів. Збалансований підхід до інтегрованої системи управління передбачає врахування інтересів

різних зацікавлених сторін в контексті стратегічних орієнтирів компанії. Для досягнення цього необхідне проведення постійного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища для виявлення пріоритетів зацікавлених сторін і розробка деталізованої карти, яка дозволяє чітко бачити значимість кожної зацікавленої сторони та її окремих сегментів в контексті стратегії фірми в цілому. З позиції соціальної відповідальності та сталого розвитку стратегія повинна бути соціально орієнтована [6, с. 84]. Такий підхід передбачає, що стратегічні пріоритети компанії охоплюють діяльність в соціальній сфері та в галузі трудових відносин, у сфері охорони навколишнього середовища та безпеки виробництва. Розроблена стратегія являє собою формальний опис того, які довгострокові цілі ставить перед собою компанія, і яку при цьому несе відповідальність за вплив прийнятих рішень на суспільство і навколишнє середовище.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, соціальна відповідальність у системі інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємства – це частина відповідальності, що являє собою сферу діяльності фірми, пов’язану з добровільно узятими на себе соціальними зобов’язаннями щодо зацікавлених груп і суспільства в цілому; добровільна допомога, співробітництво з некомерційними організаціями та місцевими співтовариствами, які слід характеризувати як самостійні й етичні зобов’язання корпоративних структур як інституцій. Обов’язковими елементами соціальної відповідальності є ряд взаємопов’язаних складових: соціально відповідальна поведінка фірми перед персоналом; соціально відповідальна поведінка перед постачальниками і споживачами; соціально відповідальна поведінка корпорації перед регіоном та суспільством узагалі; соціальна орієнтація корпоративного управління; корпоративна культура, етика та екологічна відповідальність перед соціумом. Загалом усі пере-

лічені напрями стратегічного розвитку фірми у сукупності спрямовані на реалізацію головної мети – максимізації вартості бізнесу за рахунок конкурентоспроможності підприємства, продукції, персоналу; іміджу підприємства, довіри до фірми з боку споживачів та постачальників, соціальна відповідальність бізнесу.

#### 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 конкурентоспособностью автотранспортного предприятия: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 “Підприємництво, менеджмент та маркетинг” / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.
3. Гришова І.Ю. Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / І.Ю. Гришова, В.О. Непочатенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2. – С. 47-51. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>
4. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янково-го]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
5. Костусев О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4. – 114 с.
6. Кужель В.В. Теоретичні засади модернізації аграрної економіки / В.В.Кужель., Я.В. Солтик. // Вектор науки ТГУ. Серія: Економіка и управление. – Россия. Тольятти, 2012. – № 4. – С.83-87.
7. Чирва О.Г. Генезис и тенденции развития системы управления региональной политикой повышения конкурентоспособности пищевых предприятий в Украине / О.Г. Чирва // Азимут научных исследований экономика и управление. – г. Тольятти, 2012. – №1 – С. 67 – 71.
8. Чирва О.Г. Зарубежный опыт развития повышения конкурентоспособности пищевых предприятий Украины / О.Г. Чирва // Азимут научных исследований экономика и управление. – г. Тольятти, 2013. – №1. – С. 31 – 35.