

*О.О. Заїка, магістр,  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв*

## **ДО ПИТАНЬ ПРО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті проаналізовано основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, запропоновано нові підходи, що дозволять зосередити увагу управлінського апарату на двох визначальних факторах забезпечення конкурентних позицій підприємства: забезпечити максимальний випуск високоякісної продукції при мінімальному використанні ресурсів підприємства та забезпечити ефективну систему збуту продукції.*

**Ключові слова:** *управління, конкурентоспроможність підприємства, системний підхід, управлінські технології.*

*А.А. Заика, магістр,  
Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств*

## **К ВОПРОСАМ О КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье проанализированы основные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия, предложены новые подходы, которые позволяют сосредоточить внимание управленческого аппарата на двух определяющих факторах обеспечения конкурентных позиций предприятия: обеспечить максимальный выпуск высококачественной продукции при минимальном использовании ресурсов предприятия и обеспечить эффективную систему сбыта продукции.*

**Ключевые слова:** *управление, конкурентоспособность предприятия, системный подход, управленческие технологии.*

*О.О. Zaika, MA,  
National academy of supervisory frame of culture and arts, Kyiv*

## **ISSUES OF COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE REVISITED**

*The article analyses major approaches to competitiveness management of a company. New approaches are suggested which allow to concentrate the attention of an executive personnel on two basic factors of supply of competitive positions of an enterprise. The latest are: maximal production of a high quality product with minimal usage of resources and efficient system of sales.*

**Keywords:** *management, competitiveness of an enterprise, systematic approach, managerial technologies.*

На сьогоднішній день проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає нагальною для сучасних підприємців, адже світова криза загострила важку ситуацію в конкурентній боротьбі підприємств. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення й аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництво унеможливорює розробку та впровадження стратегії існування та функціонування організації.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена складністю самого підприємства як об'єкта управління, наявністю залежності

конкурентоспроможності підприємства (КСП) від умов зовнішнього середовища. Недостатня кількість теоретичних і практичних методик досягнення та підтримання позицій КСП і відсутність універсальних методів управління КСП зумовлюють значне сповільнення економічного розвитку підприємств, а разом із цим і економічного зростання України.

На сьогоднішній день у вітчизняній та зарубіжній літературі аспекти процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є недостатньо вивченими. В своїх дослідженнях учені роблять акцент на характеристики або складові процесу управління КСП.

Серед основних дослідників питання управління конкурентоспроможністю підприємства слід відмітити досягнення М.М. Галелюка [1], Н.П. Тарнавської, О.Є. Кузьміна [6], Л.В. Балабанової [3], Г.С. Бондаренко [4], Р.Є. Мансурової [5]. У своїх роботах учені намагалися максимально конкретизувати визначення поняття *управління конкурентоспроможністю*, а також розробити методологію визначення його рівня на конкретних підприємствах. Приміром, М.М. Галелюком узагальнено специфіку функціонування системи управління КСП підприємств різних галузей економіки та визначено управління КСП як конкретну функцію менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання чи підвищення КСП і його товарів, що є складовими єдиної системи. В свою чергу Н.П. Тарнавська, розглядаючи процес управління КСП, акцентує увагу на управлінні в контексті інноваційного розвитку. Г.С. Бондаренко в своїх дослідженнях показує, що поняття *управління конкурентоспроможністю підприємства* як об'єкта управління необхідно розглядати на основі системного підходу.

Результати аналізу літературних джерел свідчать про актуальність дослідження управління КСП, оскільки підходи удосконалюються на кожному етапі технологічного розвитку суспільства.

*Метою статті* є узагальнення поняття КСП, систематизація теоретичних підходів до управління КСП, розробка нових підходів до управління КСП.

Проаналізувавши наявні визначення поняття *управління КСП* (табл. 1) можна зазначити, що даний процес є підфункцією менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень КСП, порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Таблиця 1

### Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

<i>Автор (и)</i>	<i>Визначення</i>
М.М. Галелюк	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
О.Є. Кузьмін	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.
Л.В. Балабанова	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.
Г.С. Бондаренко	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.
Р.С. Мансуров	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.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [6, 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [7, 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Н.А. Савельєва [8]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

Дослідження управління КСП потребує визначення понять *суб'єкт* і *об'єкт управління*. Суб'єктом процесу управління КСП є представники системи менеджменту підприємства та безпосередньо ступінь їхньої скоординованої та чіткої роботи. Тобто керівна ланка підприємства, використовуючи наявні управлінські технології при створенні та збуті продукції, формуванні засад інноваційного розвитку, забезпеченні гнучкості підприємства як відкритої економічної системи, формує відповідні конкурентні переваги підприємства.

Під об'єктом управління вчені розуміють більше, ніж просто бізнес-процес створення та збуту продукції, який розвивається на основі системи знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту та може мати міжгалузевий характер. Поряд із цим об'єктом управління є система взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг.

Складність процесу управління КСП зумовлює необхідність використання глибинних наукових підходів (табл. 2).

Таблиця 2

### Наукові підходи до управління КСП

Науковий підхід	Характеристика наукового підходу
-----------------	----------------------------------

<i>Класичні підходи</i>	
Системний	Методологія дослідження об'єктів проводиться через призму систем. Система за даним підходом складається з двох складових: 1) первинно-зовнішнє середовище (вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок; 2) вторинно-внутрішня структура (сукупність взаємозалежних компонентів, які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід та досягнення цілей системи).
Процесний	Підхід розглядає загальні функції управління як взаємозалежні. Процес управління є ланцюгом безперервних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації та регулювання.
Ситуаційний	Спирається на альтернативність досягнення однієї і тієї самої цілі під час прийняття або реалізації управлінського рішення, обліку невизначених обставин. Даний підхід концентрується на тому, що використання тих чи інших параметрів та методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці і в конкретний час.
<i>Специфічні підходи</i>	
Логічний	Основним засобом є принципи діалектної та формальної логіки. Методологічні принципи діалектичної логіки: принцип об'єктивності розгляду об'єкта; принцип багатостороннього розгляду об'єкта; принцип історизму. Методологічні принципи формальної логіки: принцип тотожності; принцип непротиріччя; принцип виключеного третього; принцип достатнього обґрунтування.
Маркетинговий	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач.
Інноваційний	Орієнтація розвитку підприємства на активізацію інноваційної діяльності.
Комплексний	Обов'язковим є врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних аспектів управління конкурентоспроможністю та їхні взаємозв'язки.
Глобальний	Забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів повинна бути глобальною системою, а не на рівні місцезнаходження об'єкта, що аналізується.
Інтеграційний	Передбачає посилення співпраці суб'єктів управління, їхнє об'єднання, поглиблення взаємозв'язку та взаємодії між компонентами системи управління.
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконати для задоволення потреби. Ланцюг розвитку об'єкта: потреби-функції-показники майбутнього об'єкта-зміни структури системи. Головним інструментом, який використовується, є функціонально-вартісний аналіз.
Структурний	Визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтування розподілу ресурсів на основі ранжування.
Нормативний	Встановлення нормативів конкурентоспроможності.
Логістичний	Оптимізація та раціоналізація економічних потоків підприємства.

*Адаптовано та доповнено автором на основі матеріалів [8] та [9].*

Зазначені підходи управління КСП не розглядають два важливих аспекти діяльності підприємства: ресурси та виробничо-збутову діяльність організації. На нашу думку, взявши за основу ці елементи, можна виділити додаткові підходи до управління КСП:

1) виробничо-збутовий – посилення уваги управлінського апарату підприємства до ланцюга *виробник-продукція-споживач*, а саме – вдосконалення аспектів виробництва продукції та забезпечення ефективних ліній збуту;

2) ресурсний – увага керівництва підприємства зосереджується на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами кожного з етапів виробничої системи *вхід-процес-вихід*. Необхідним є: розрахунок мінімального обсягу ресурсів, який забезпечить максимальний обсяг виробленої продукції; рівень ресурсозабезпечення підприємства.

Отже, економічні зміни сьогодення створюють об'єктивні умови для визначення підходів управління КСП. Правильна ідентифікація основної «відправної точки» для управління КСП дає змогу підприємству сформулювати управлінські завдання, прийняти управлінські рішення, розробити заходи розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство до нестабільних умов господарювання. Тому в даній статті було проаналізовано основні підходи до управління КСП, запропоновано нові підходи, що дозволять зосередити увагу управлінського апарату на двох визначальних факторах забезпечення конкурентних позицій підприємства: забезпечити максимальний випуск високоякісної продукції при мінімальному використанні ресурсів підприємства та забезпечити ефективну систему збуту продукції. На думку автора, вказані підходи відіграють важливу роль при управлінні КСП, тому подальші дослідження будуть спрямовані на розробку ефективного управління КСП.

### ***Використані джерела***

1. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2.
2. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп.. – М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М), 2001. – 528 с.
3. 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.
4. Бондаренко Г.С. Управление конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Харків, 2001. – 19 с.
5. 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.
6. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка» / О.Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
7. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
8. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.