

УДК 339.137.2

Драган О.І.

проф., д.е.н.

Національний університет харчових технологій

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджується формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, враховуючи різні підходи: системний, комплексний, маркетинговий, ресурсозберігаючий та інноваційний.

Визначені об'єкти управління – конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність виробництва, конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність товарної марки, фінансова конкурентоспроможність. Запропонована схема системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю підприємства, системний підхід, персонал, продукція, ринок, торгова марка, фінанси

Постановка проблеми. Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення ринкової економічної системи. Змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин на рівні підприємства. Підприємствам доводиться діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Тому, керівництво підприємств знаходиться в постійному пошуку нових підходів, методик та інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних проблем та практичного застосування теорії конкурентоспроможності (в напрямках: управління, забезпечення, досягнення) знайшли своє відображення в працях закордонних учених: І. Ансоффа, Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Минцберга, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та ін. В працях учених країн СНД – Г. Азоева, О. Градова, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. У працях вітчизняних учених: Л.В. Балабанова, В.А. Білошапки, В.Л. Діканя, І.З. Должанського, Г.В. Загорія, Ю.Б. Іванова, Л.С. Кобиляцького, Н.Н. Лепи, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги та інших – зокрема, приділяється значна увага управлінню конкурентоспроможністю підприємств у ринкових умовах. У дослідженнях вчених порушувалися й аналізувалися різні аспекти конкурентоспроможності підприємств у загальному плані. Проте сьогодні набуває значення – формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Формування цілей статті. Метою проведення дослідження є поглиблення теоретичних положень формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Як сучасна концепція, управління конкурентоспроможністю знаходиться на етапі свого становлення і передбачає серйозну трансформацію всіх форм і методів традиційного менеджменту, підпорядкування їх ідей найбільш повній реалізації основних конкурентних переваг підприємства.

Шевченко Л. С. вважає, що *управління конкурентоспроможністю* – це менеджмент організації в умовах зростаючої конкуренції. Або управління конкурентоспроможністю підприємства як досягнення їм високих показників у господарчій діяльності, забезпеченні ефективного використання ресурсів [1, с.158].

Фатхутдінов Р. А. вважає, що *управління конкурентоспроможністю підприємства* – це аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації

конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [2, с.44]

Системний підхід дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю підприємства. Системний підхід вимагає чіткий науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати стратегія розвитку підприємства, з побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи в цілому, так і окремих її підсистем.

У сучасній літературі під системою розуміють організовану множину взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети [3, с.34].

В економічній енциклопедії надається наступне визначення «система – це сукупність заходів, методів і засобів організаційно-екологічного, нормативно-правового, техніко-технологічного характеру, спрямованих на забезпечення дотримання встановлених вимог у тій чи іншій сфері діяльності» [4, с.539].

Системним називається підхід, за якого всі зв'язки й опосередкування, елементи, функції розглядаються як взаємозалежне ціле. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота всього цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги.

Усі підприємства з позицій системного підходу є: соціотехнічними системами, поскільки об'єднують соціальні (люди, структура, завдання, культура) і технічні (засоби виробництва, технологія) компоненти; підприємство є відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем: а) отримують з неї ресурси («входи») свого функціонування – інформацію, матеріали, капітал, людські ресурси; б) після переробки ресурсів у

продукцію («виходи») представляють останні в зовнішнє середовище; у своїй більшості є складними системами. Вона складаються із взаємозалежних підсистем (підрозділів, відділів тощо), які в свою чергу можуть мати власні більш дрібні підсистеми, що перебувають один з одним в організаційних відносинах; бути системами, що розвиваються [1, 5, 6]. Розглядаючи операції та процеси, що виконуються підприємством, як стратегічно пов'язані дії та напрями діяльності, набагато легше зрозуміти структуру управління конкурентоспроможністю підприємства, визначити його основні підсистеми та елементи. Для того, щоб зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, підприємству необхідно не лише забезпечити та підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати.

Дослідження наукових поглядів на визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволило згрупувати їх наступним чином:

- більшість авторів вважають, що конкурентоспроможність підприємства визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів;
- автори вважають конкурентоспроможність підприємства як результат ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку;
- автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка відображає ступінь конкурентних переваг його діяльності над іншими підприємствами-конкурентами;
- автори зазначають, що конкурентоспроможність підприємства – це результат підвищення продуктивності використання його всіх ресурсів;
- автори розглядають конкурентоспроможність підприємства з позиції маркетингової діяльності: наявність ефективного маркетингового комплексу, торгової марки (бренду), іміджевих технологій тощо;
- автори визначають конкурентоспроможність підприємства як завойовування частки міжнародного конкурентного ринку шляхом зосередження уваги на удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності;

– науковці розглядають забезпечення конкурентоспроможності підприємства як результат використання людського капіталу. «Саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси, є наріжним каменем конкурентоспроможності підприємства, економічного зростання та ефективності»;

– зарубіжні економісти, розглядають конкурентоспроможність підприємства як забезпечення фінансової конкурентоспроможності, що сприяє постійному збільшенню вартості (капіталу) підприємства (бізнесу);

– науковці, що займаються проблемами інвестиційно-інноваційної діяльності, визначають конкурентоспроможність підприємства через забезпечення інноваційної спроможності.

Тому, на нашу думку, управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань у напрямках: фінансово-економічному, соціально-трудовому, техніко-технологічному, маркетинговому та інвестиційно-інноваційному з метою забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності. Розглянемо детально всі складові структури конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо [4, с. 297].

Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [8, с. 350].

Конкурентоспроможність персоналу – здатність керівників, професіоналів і фахівців генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі; своєчасно виявляти загрози для діяльності підприємства; вирішувати проблеми; винаходити й

швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх стадіях життєвого циклу товару; забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством своєї місії [5, с.46].

Конкурентоспроможність виробництва – здатність виробництва як складної відкритої організаційно-економічної системи випускати конкурентоспроможну продукцію, мати комерційний успіх в умовах конкуренції, необхідний для подальшого розвитку і функціонування. Вимоги до виробництва: використання прогресивних технологій, сучасних методів менеджменту; своєчасне відновлення фондів; забезпечення гнучкості виробництва, пропорційності, паралельності, безперервності, прямоточності, ритмічності виробничих процесів [6, с.491].

Конкурентоспроможність технології – здатність даної технології конкурувати з іншими технологіями, не мати аналогів, мати можливість виготовити за даною технологією якісну й економічну продукцію відповідно до конструкторсько-технологічної документації, не знизивши якості «входу» системи. Основні вимоги до технології: мобільність, оптимальність рівня автоматизації процесів, мінімальні втрати ресурсів [6, с.491].

Конкурентоспроможність продукції – це перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем» [7, с.228]. Тобто, це ступінь відповідності товару на певний момент часу вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними та ін.

Конкурентоспроможність торгової марки – це сукупність специфічних функціональних та емоційних властивостей, яка за допомогою ефективних інструментів маркетингу сприяє підсиленню та утриманню конкурентної переваги за рахунок формування стійкої прихильності до товару і залучення потенційних споживачів – сегменту ринку підприємства (авторське визначення).

Фінансова конкурентоспроможність – це забезпечення стабільного фінансового стану, покращення фінансових показників (стійкості, ліквідності, платоспроможності тощо), збільшення вартості підприємства, що сприяє

соціально-економічному розвитку підприємства в порівнянні з потенційними конкурентами (авторське визначення).

При освоєнні управління конкурентоспроможністю підприємство має використовувати комплексний, маркетинговий, ресурсозберігаючий та інноваційний підходи, тобто при прийнятті управлінських рішень одночасно повинні враховуватися аспекти виробничого процесу, процесні інновації, ресурсозберігаючі технології орієнтовані на кон'юнктуру ринку і конкретні вимоги споживачів.

Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, що враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні й інші аспекти управління в їхньому взаємозв'язку та взаємодії у конкурентному середовищі. *Маркетинговий підхід* до управління конкурентоспроможністю передбачає орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів, створення кращої споживацької цінності. Управління конкурентоспроможністю спирається на стратегічний конкурентний аналіз ринкового попиту і пропозицій споживачів, вибір цільового ринку, прогнозування життєвого циклу продукції, порівняльний аналіз конкурентоспроможності продуктів підприємства і його конкурентів, створення конкурентних переваг. *Ресурсозберігаючий підхід* до управління конкурентоспроможністю передбачає застосування сукупності заходів щодо дбайливого та ефективного використання факторів виробництва (капітал, земля, праця). Цей підхід сприяє зростанню економічної ефективності підприємства, забезпеченню його конкурентоспроможності. *Інноваційний підхід* до управління конкурентоспроможністю передбачає практичне використання наукового, науково-технічного результату й інтелектуально-виробничого потенціалу з метою одержання нової чи радикально поліпшеної виробленої продукції, технології її виробництва, завдяки чому підприємство забезпечує конкурентоспроможність власної технології та здобуває переваги над конкурентами.

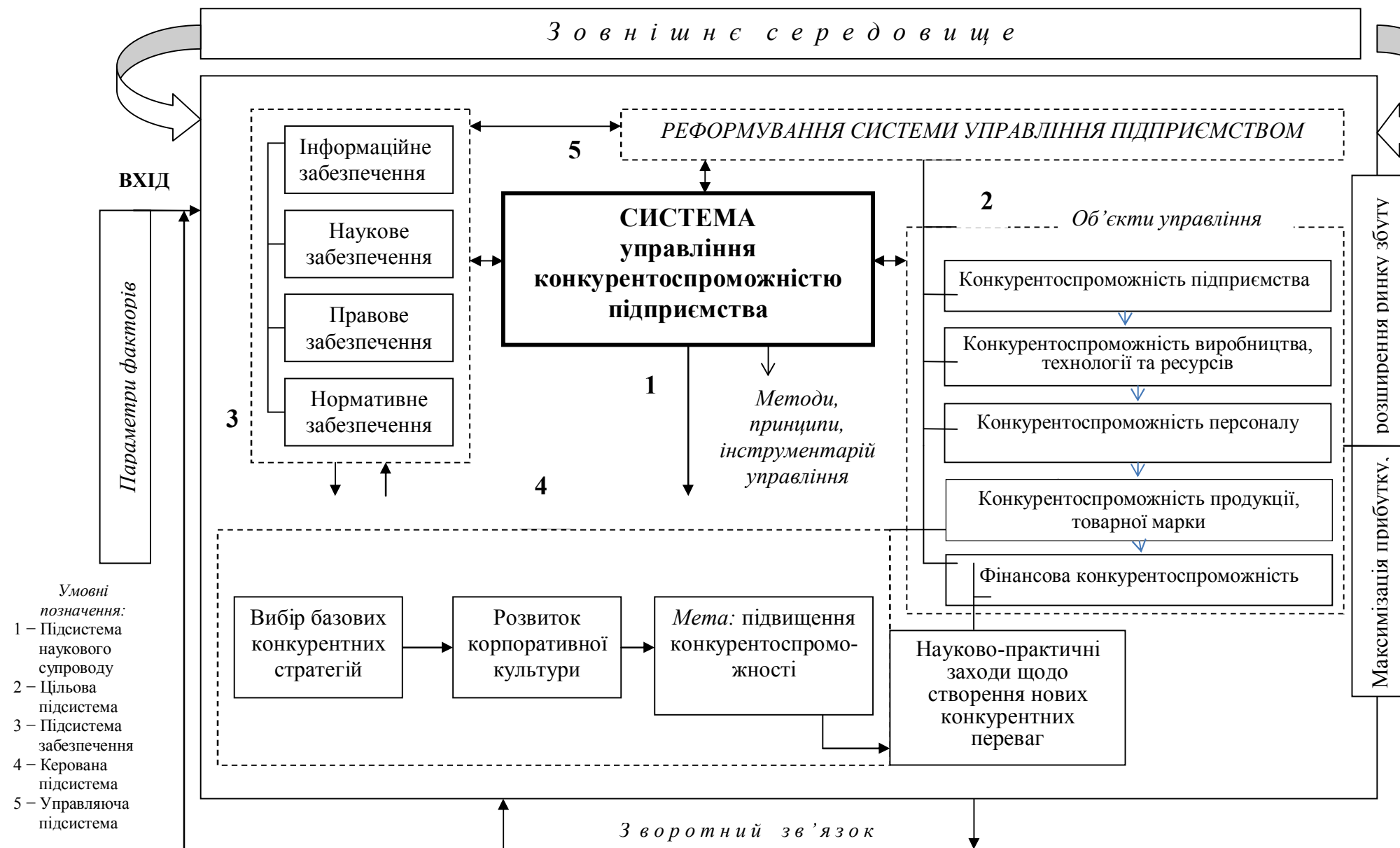


Рис.1. Схема системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Узагальнюючи вищевикладане на основі системного підходу, пропонуємо таке визначення: управління конкурентоспроможністю підприємства – це система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільової, забезпечення, функціональної та керуючої), які регулюють процес вибору конкурентних стратегії розвитку, забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку та сприяють його стабільному фінансовому стану.

Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності, яка є наслідком злагодженої роботи всіх служб та підрозділів підприємства. Її організація вимагає розробки та побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Узагальнюючи наукові здобутки, пропонується наступна схема системи управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.1) [1, 2, 3, 5, 6, 7, 9].

На думку Должанського І.З., аналіз структури системи управління конкурентоспроможністю, поряд з аналізом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стратегічний потенціал підприємства, дозволяє здійснити вибір та оцінити стратегічні альтернативи і, нарешті, підійти до розроблення конкурентної стратегії, що повністю відповідає реальному положенню підприємства на ринку [9, с.168].

Порівняння підходів до формування системи управління підприємством і системи управління конкурентоспроможністю підприємства, табл.1.

Інтеграція між окремими підсистемами і компонентами системи управління конкурентоспроможністю забезпечується поглибленням і кооперацією взаємозв'язків між ними та формуванням єдиної узгодженої інформаційної системи. Завдяки функціонуванню інформаційної системи накопичувати необхідну інформацію, спеціальні знання і управлінський досвід для здійснення розробки конкурентної стратегії, тактики, програми конкурентних дій тощо.

Підходи до формування системи управління підприємством і системи управління конкурентоспроможністю підприємств

Характеристика	Система управління підприємством	Система управління конкурентоспроможністю підприємств
1	2	3
Цілі	Короткострокові. Отримання прибутку	Довгострокові. Розширення ринку
Ставлення до конкурентоспроможності	Бажано бути конкурентоспроможним	Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності
Пріоритет	Досягнення стабільності	Безперервний розвиток
Керування на рівні підприємства	Елементами конкурентоспроможності (продукція, ринок, споживач) займається відділ маркетингу	Управління конкурентоспроможністю координується вищим керівництвом (топ-менеджментом)
Конкурентний аналіз	Аналізуються частково елементи конкурентоспроможності відділом маркетингу	Здійснюється повний конкурентний (стратегічний) аналіз підприємства
Стандарти якості	Стандарти якості продукції (ДСТУ, ТУ)	Система міжнародних стандартів управління якістю (ISO)
Інноваційна діяльність	Розроблення (або удосконалення) продуктових інновацій	Впровадження продуктових, ринкових, маркетингових, соціальних, управлінських, технологічних, екологічних інновацій
Культура управління конкурентоспроможністю	В більшості випадків – відсутня, або існує частково.	Розвиток корпоративної культури з інноваційною складовою
Взаємодія з іншими структурними підрозділами	Суперечливість та конфлікт інтересів	Співробітництво, поділ повноважень заради результату – досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності
Ступінь реагування	Управління за фактом виникнення кризової ситуації – зниження частки ринку, отримання збитків	Управління конкурентоспроможністю підприємства – це систематичний і безперервний процес
Об'єкт конкурентоспроможності	Часткове зосередження на конкурентоспроможності продукції (послуг)	Зосередження на конкурентоспроможності всіх об'єктів: виробництва, персоналу, товарної марки, продукції, фінансах та ін.

Висновки. В умовах посилення конкуренції на сучасному етапі розвитку економіки України перед вітчизняними підприємствами постає проблема управління власною конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й

застосування механізму конкуренції для подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

У науковій літературі напрацьована значна кількість методик управління конкурентоспроможністю підприємства, але постає проблема сьогодення – їх адаптація під конкретне підприємство або галузь.

Список використаної літератури

1. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: учеб. пособие. / Л.С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. учебное пособие. / Р.А. Фатхутдинов.– М.: Издательство «Эксмо», 2004. – 544 с.
3. Менеджмент організацій: підручник [За заг. ред. Л.І. Федулової]. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
4. Економічна енциклопедія. [За ред. Гаврилишин Б.Д.] в 3-х томах. – К.: Академія, 2002. – 951 с.
5. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. / О.І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб./ В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Київ: ЦУЛ, 2003.– 532 с.
7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ ”УВПК «Ексоб», 2004. – 559 с.
8. Результати та ефективність // Економіка підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.], [За заг. ред. С.Ф. Покропивного]; КНЕУ. – К., 2001. – 526 с.

9. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

ДРАГАН Е. И. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследуется формирование системы управления конкурентоспособностью предприятия, учитывая различные подходы: системный, комплексный, маркетинговый, ресурсосберегающий и инновационный. Определены объекты управления – конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность производства, конкурентоспособность персонала, конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность торговой марки, финансовая конкурентоспособность. Предлагается схема системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Ключевые слова: управление конкурентоспособностью предприятия, системный подход, персонал, продукция, рынок, торговая марка, финансы

Dragan E. I. SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

We investigate formation control system of enterprise's competitiveness given the different approaches: the systematic, integrated, marketing, resource and innovation. Designated facilities management – competitiveness, competitiveness of production, competitiveness staff, competitive products, competitive brand, financial competitiveness. The proposed scheme management system of enterprise's competitiveness.

Keywords: competitiveness management, system approach, personnel, products, market, brand, finance.