

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Узагальнено дослідження науковців, які у своїх працях аналізували проблеми дефініції «управління конкурентоспроможністю», наведено основні підходи її тлумачення та відображено власне визначення окресленої проблеми. Обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Ключові слова:** система, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, потенціал підприємства, стратегії розвитку.

**Summary.** The scientists' researches who in their works analyzed the problem of definition of competitiveness control are summarized. The main approaches of its interpretation are listed. The definition of the designated problem is reflected.

**Key words:** system, competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, potential enterprise, development strategy.

**Постановка проблеми.** Проблема конкурентоспроможності є однією з найважливіших проблем у сучасних умовах розвитку ринкової економіки, яка характеризується поглибленням інтеграційних процесів, лібералізацією умов торгівлі продукцією, значною конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підвищеною увагою до якості продукції. Актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств зростає в результаті інтеграції України в міжнародні організації і подальшого розвитку ринкової економіки. В умовах націленості України на інтеграцію в світову економічну систему альтернативи підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств не існує. Рішення цієї проблеми є можливим не тільки на підставі світового досвіду, але і з усвідомленням українськими підприємствами менеджменту та маркетингу як філософій бізнесу. Усе вищесказане визначає необхідність дослідження процесу управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, методів його аналізу, формування і розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній світовій літературі теоретичні проблеми конкуренції і конкурентоспроможності досліджуються досить широко, проте автори ще не прийшли до єдиної думки щодо визначення конкурентоспроможності.

Визначення цього поняття розкривається в працях зарубіжних дослідників: Ж. Ламбена, М. Портера, Ф. Котлера, Р. Фатхудинова та інших. Різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності об'єктів є предметом дослідження вітчизняних авторів, таких як В. Д. Базилевич, Я. Б. Базилук, Я. А. Жаліло, З. С. Варналій, В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк, С. К. Реверчук, А. І. Кредісов, А. С. Філіпенко, А. В. Шегда та інших. У їх працях розглядається питання діяль-

ності підприємства в умовах конкуренції, оцінки і підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, класифікації чинників конкурентоспроможності національної економіки, підприємств і продукції.

Серед основних дослідників питання «управління конкурентоспроможністю підприємства» слід відмітити досягнення М. М. Галелюка, Н. П. Тарнавської, О. Є. Кузьміна, Л. В. Балабанової, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансурова.

Необхідно відзначити, що в літературі виділяються лише окремі аспекти проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на визначенні і систематизації ієрархії чинників конкурентоспроможності.

**Мета статті** — узагальнення понять та систематизація підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, розвиток його теоретико-методологічних основ, дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства як системи.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою умовою розвитку будь-якого підприємства є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто уміння думати і діяти швидше, влучніше та етичніше. Управління розвитком підприємств — це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший із новими якісними і кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від факторів виробництва [1, с. 100–109].

Конкурентоспроможність являє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М. Портер визначав конкурентоспроможність на рівні організації як зростання її продуктивності, яке виявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства [2].

Інші автори, такі як К. Ку, Д. Шендел, Д. Мак Кі, С. Дуглас, Д. Рее, концентрували свою увагу на взаємозв'язку конкурентоспроможності з результатами діяльності окремих одиниць бізнесу [3, с. 102–124; 4, с. 437–463]. Наприклад, Б. Скотт визначав конкурентоспроможність як засіб підвищення доходів організації, принаймні, так швидко, як конкуренти, і забезпечення необхідного рівня інвестицій для підтримки цієї тенденції у майбутньому [5, с. 15].

Р. Пейс та Е. Стефан запропонували більш комплексне визначення. На їх думку, конкурентоспроможність являє собою здатність організації в обраній сфері бізнесу забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати прибуток від інвестицій та забезпечувати робочі місця в майбутньому [6, с. 55–59].

Більш детальний аналіз наявних визначень поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» дозволив визначити, що цей процес являє собою підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію (табл. 1).

У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства зроблені такі узагальнення:

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

— довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;

— підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою загального управління;

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

— система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на

чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності).

Кожне підприємство у процесі своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача (покупця), а тому одним із важливих елементів є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності, розробки стратегії діяльності підприємства.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише під час використання системного підходу до управління нею. Можна запропонувати таке схематичне зображення внутрішньої структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу (рис. 1).

Вперше суть системного управління конкурентоспроможністю з'ясував американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні із повним задоволенням потреб споживача [15]. При цьому під системою доцільно розуміти «сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності».

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства також розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [16].

Одержання конкурентних переваг залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори конкурентоспроможності. Усі фактори умовно можна поділити на такі групи:

1. Основні фактори.
2. Забезпечувальні і підтримувальні фактори.
3. Управлінські фактори.

До основних факторів належать процеси, які визначають виробництво і продаж. Тобто на вході виробничої системи є потоки трудових, матеріальних, технологічних, технічних ресурсів, а також програми, плани управлінських процесів. На виході є кінцева продукція певної якості, кількості й асортименту, яка виступає входом для продажу та реалізації продукції.

До забезпечувальних факторів належать фінансування, постачання, енергозабезпечення, добір кадрів. До підтримувальних факторів — обслуговування, ремонт тощо.

Управлінські фактори визначають таку схему, де входом є інформація, а виходом — параметри

Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор(и)	Визначення
Галелюк М. М. [7, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Кузьмін О. Є. [8, с. 117–123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Балабанова Л. В. [9, с. 29–30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко Г. С. [10, с. 5–6]	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.
Мансуров Р. Є. [11, с. 94]	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.
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [12, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у цій 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 [13, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Савельєва Н. А. [14]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

Джерело: узагальнено за [7–14].

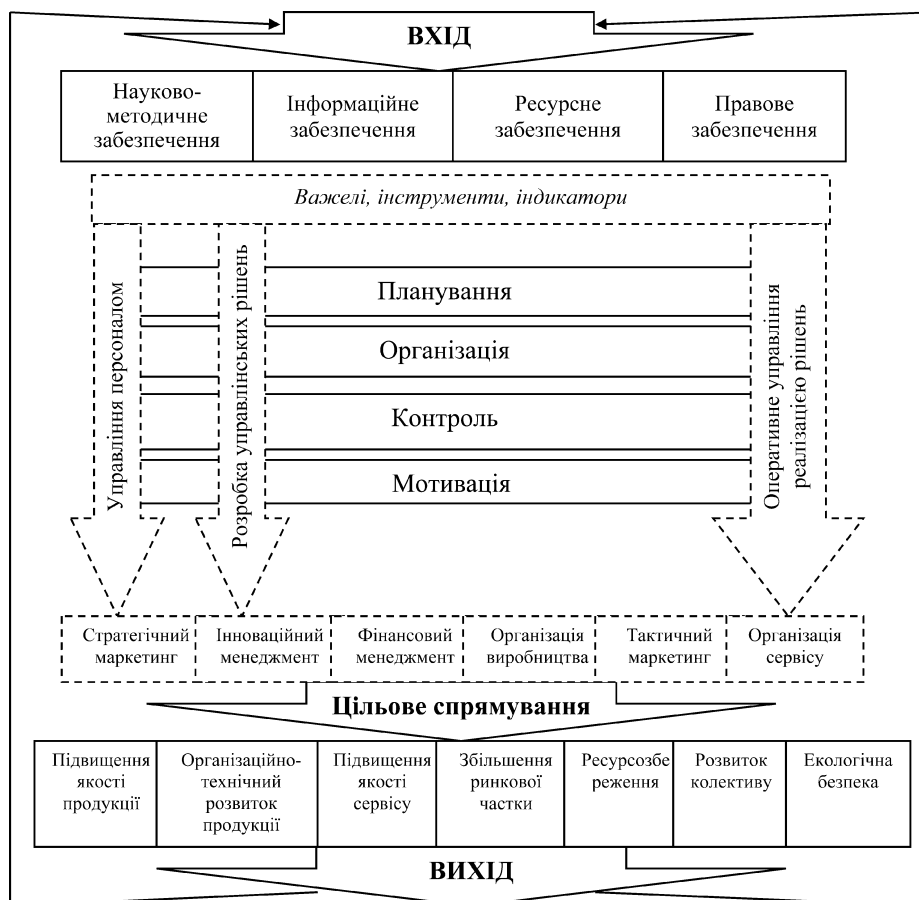


Рис. 1. Схематичне зображення механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу (джерело: розроблено автором)

різних процесів та ресурсів, які допомагають формувати стратегію розвитку підприємства.

Дослідження впливу зміни окремих факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість об'єктивно оцінити її рівень та сприяє визначенню подальшої стратегії розвитку підприємства. До числа факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, відносять: фактори, які формують конкурентні переваги підприємства; специфічні фактори для суб'єктів певної галузі; фактори конкурентоспроможності продукції (якість, ціна тощо); фактори, що формуються залежно від рівня суб'єкта господарювання [17, с. 74].

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися усіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіяти з ними. Вона охоплює усі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проектування й розроблення продукції;
- планування й розроблення процесів;
- закупівлі;
- виробництво чи надання послуг;
- контроль;
- упаковку і складування;
- збут і продаж;
- монтаж і здачу в експлуатацію;
- експлуатацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення продукції після закінчення терміну її використання [18].

Отже, необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється складністю цієї економічної категорії та значною кількістю чинників, які мають на неї вплив, і зумовлюється такими причинами:

- 1) управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях;
- 2) управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровують на різні об'єкти;
- 3) управління конкурентоспроможністю передбачає різні види діяльності;
- 4) ефективності управління конкурентоспроможністю досягають усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим, інформаційним тощо);
- 5) управління конкурентоспроможністю здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже, у різних підрозділах підприємства.

**Висновки.** Ще раз повертаючись до визначення об'єкта дискусії, слід вказати, що управління конкурентоспроможністю підприємства — це цілеспрямований вплив на фактори та умови, які її формують. У нових умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління конкурентоспроможністю, адаптованих до ринкових

відносин, посилити їхню стратегічну орієнтацію. Побудова таких стратегічно орієнтованих систем потребує вирішення таких науково-методичних і практичних завдань:

- формування концепції управління потенціалом підприємства як складним об'єктом діагностики, оцінки, прогнозування;
- розроблення інструментарію оцінювання власних конкурентних переваг;
- удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю; визначення змісту функцій управління, мотиваційних механізмів тощо;
- визначення методів управління змінами на підприємстві;
- формування і реалізація стратегії конкурентоспроможності підприємства тощо.

Тому в умовах посилення конкуренції, високого рівня невизначеності й ризику вітчизняних ринків вважається за доцільне рекомендувати українським підприємствам застосовувати не статичні, а стратегічно-орієнтовані адаптивні системи управління конкурентоспроможністю, що дасть змогу: забезпечити високу якість управління конкурентоспроможністю; підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих чинників; забезпечити інваріантність системи управління конкурентоспроможністю до різних типів підприємств; вдосконалити адаптацію системи на підприємствах; підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління конкурентоспроможністю.

### Література

1. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». № 624 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — Л., 2008. — С. 100–109.
2. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. И. В. Квасюка и др. ; под ред. В. Д. Щеткина. — М. : Международные отношения, 1993. — 896 с.
3. Coe K. O. Strategic Group Formation and Performance / K. O. Coe, D. Shendel // Management Science. — 1987. — No. 9. — P. 102–124.
4. Douglas S. P. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets / S. P. Douglas, D. K. Rhee // Journal of International Business Studies. — 1989. — Vol. 50. — P. 437–463.
5. Scott B. US Competitiveness and the World Economy / B. Scott, G. Lodge. — Boston : Harvard Business School Press, 1985. — 642 p.
6. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О. І. Драган // Економіка ринкових відносин. — 2008. — № 1. — С. 55–59.

7. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 2. — С. 15–21.

8. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. — [2-е изд., изм. и доп.]. — М. : НОРМА (Издательская группа НОРМА — ИНФРА-М), 2001. — 528 с.

9. 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.

10. Бондаренко Г. С. Управление конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. — Х., 2001. — 19 с.

11. 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.

12. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч.

посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. — Львів : Компакт-ЛВ, 2005. — 304 с.

13. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с.

14. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н. А. Савельева. — Ростов н/Д : Феникс, 2009. — 382 с.

15. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. / Р. А. Джонсон. — К. : Бліц-Інформ, 2003. — 592 с.

16. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. — Х. : Основа, 2003. — 250 с.

17. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : [монографія] / А. Павлова. — Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. — 276 с.

18. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. — К. : Знання, 2004. — 207 с.