

УДК 658.5.009.12

В.А. Павлова, Р.В. Губарєв

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається система управління конкурентоспроможністю підприємства з точки зору визначення набору її елементів і як складова організаційно-економічного механізму управління. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено характеристику його блоків. Виділено блоки управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та блок управління її рівнем.

**Ключові слова:** система управління, конкурентоспроможність, підприємство, конкурентні переваги.

У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Ринкова конкуренція ставить перед підприємствами завдання щодо пристосування до вимог мінливого конкурентного середовища функціонування, зокрема завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Практично всі дослідники теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптації до нових умов. Різним аспектам теорії і практики управління діяльністю підприємства присвячено праці І. Ансоффа, Ф. Котлера, Н. Лепа, М. Портера, Х. Фасхієва, Р. Фатхутдінова та ін. [1–8].

Проте питання, що стосуються формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, виходячи зі специфіки його діяльності, що постійно оновлюється і змінюється, потребують постійного вирішення.

Метою статті є обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю підприємства з точки зору визначення набору її елементів і як складової організаційно-економічного механізму управління досліджуваною категорією.

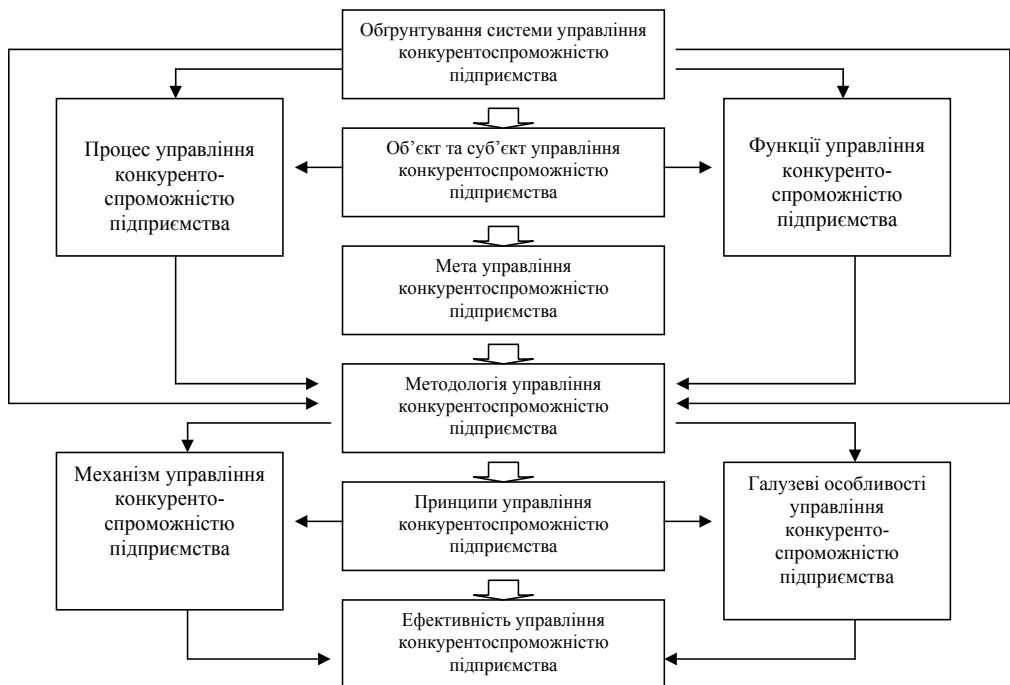
Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

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

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 визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи.

За цим підходом на рис. 1 подано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок.



**Рис. 1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства**

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [1].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 2) [2].

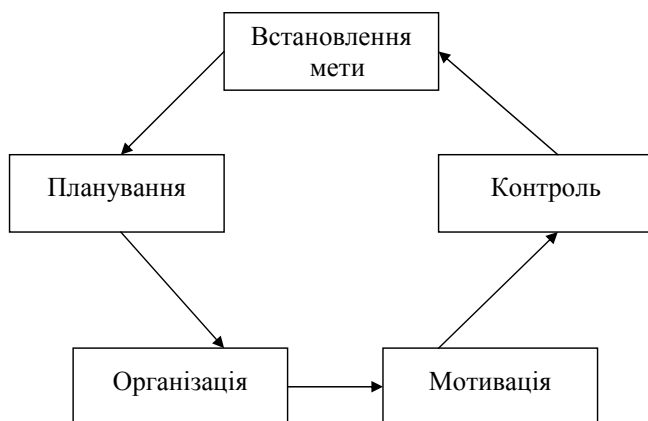


Рис. 2. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

До базових принципів управління конкурентоспроможністю, як виділено у наших попередніх дослідженнях, слід віднести такі [3]: єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; системності управління; наукової обґрунтованості управління; ранжування об'єктів управління за їх важливістю; багатоваріантності; зіставленості управлінських рішень за аналізом їх варіантів; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; ринкової орієнтації; цільової спрямованості; комплексності; гнучкості та етапності.

Враховуючи вищенаведене, слід констатувати, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, принципову блок-схему організаційно-економічного механізму якої наведено на рис. 3, являє собою специфічну багатфункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація означених блоків дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення заданого рівня конкурентоспроможності для забезпечення оперативного реагування на зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та коригування обраної стратегії [4–5].

Ці підходи дозволяють обґрунтовувати організаційно-економічні інструменти підтримки рівня конкурентоспроможності та вибору стратегії підприємства за його рівнем.

Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків. Вони відображають необхідні дії, конкретні економічні, техніко-технологічні за-

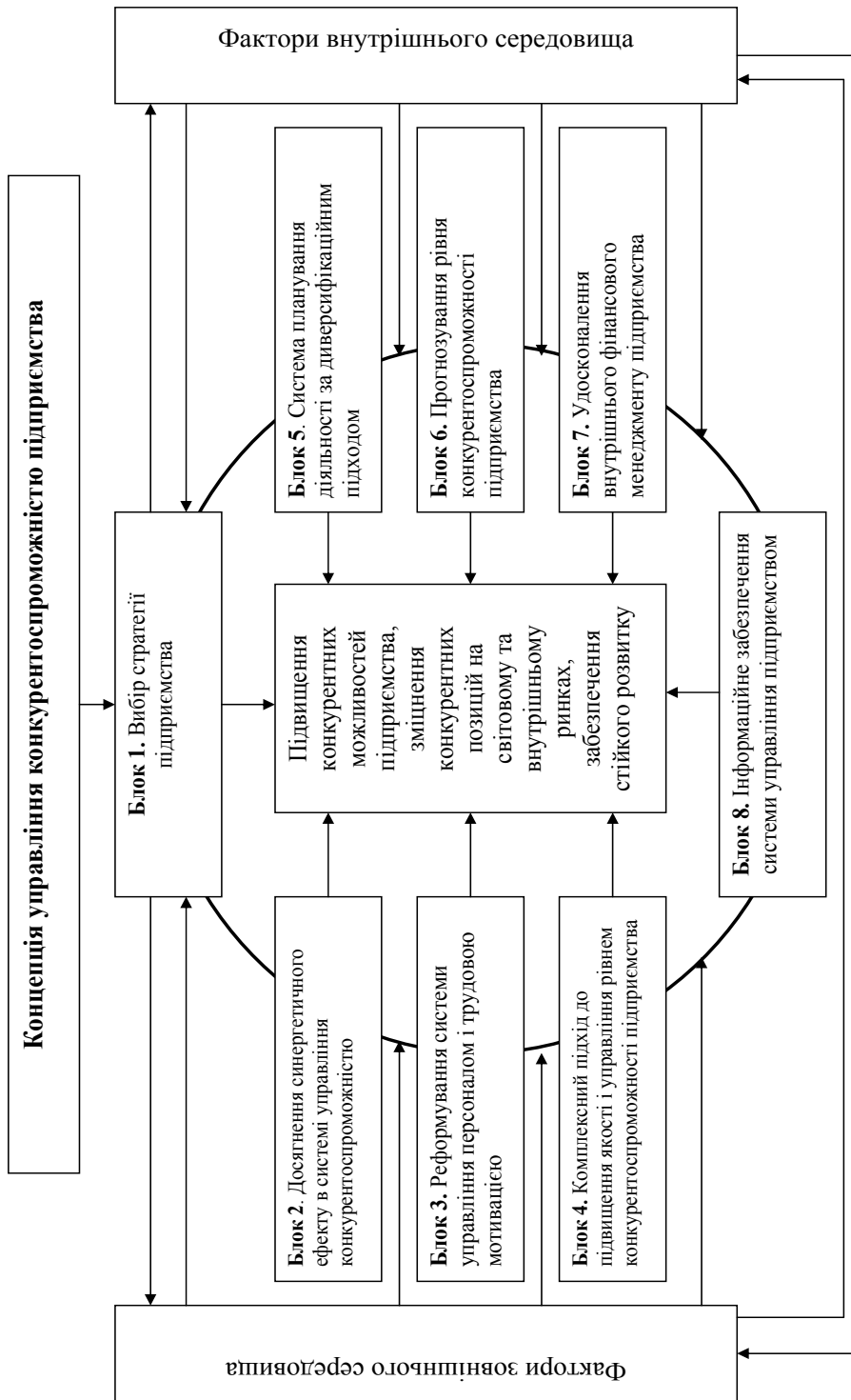


Рис. 3. Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

ходи в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких буде сприяти здійсненню результативних управлінських рішень у визначеній сфері діяльності.

Усі блоки системи об'єднані базовим принципом: кожен з них забезпечує розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, стійкий розвиток за рахунок створення конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різні системоутворюючі компоненти.

Розглянемо характеристику означених блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Блок 1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства доцільно проводити за матрицею загальних стратегій конкуренції, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація і фокусування) [6].

Також є сенс використати видозмінені І. Ансоффом [7] базові стратегії конкуренції: зниження собівартості, диференціації продукту, сегментування ринку, впровадження інновацій, швидкого реагування на потреби ринку, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Можливо застосування підходів Ф. Котлера щодо наступальних та захисних стратегій: фронтальний та фланговий наступ; контрнаступ; оточення; позиційна оборона; флангова оборона; партизанська війна [8].

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, що виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління; створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством; удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту; забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає: технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів; розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики; розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами; розробку та впровадження комплексної системи управління якістю; активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Система планування діяльності за диверсифікаційним підходом передбачає: проведення політики диверсифікації основної продукції з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку; розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів продажів і прибутку; використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг; формування перспективних і річних бюджетів витрат; удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції; розробку організаційно-економічних заходів щодо виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою сучасних методів.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, що дозволяє інформаційне забезпечення керівництва підприємства фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством, для формування якого необхідні: розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку; розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції; створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат; технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління.

Наші дослідження показують, що принципова блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображають агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність характеристики конкурентоспроможності загальна блок-схема не може забезпечити детальне відтворення порядку розв'язання завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства. збереження чи його зміну.

За таким підходом повинен здійснюватися системний та цілеспрямований пошук шляхів об'єднання основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на фактори, що визначають потенціал підприємства щодо підвищення його конкурентних можливостей.

Отже, система управління конкурентоспроможністю – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких в комплексі вирішує завдання оперативного прийняття рішень щодо коригування на підставі періодичного розрахунку за даними статистичної інформації рівня конкурентоспроможності з метою його збереження чи зміни залежно від заданих масштабів діяльності або завдань щодо їх зростання та управління (рис. 4).

За запропонованим підходом у системі виділено блок управління рівнем конкурентоспроможності (КСП), що забезпечує ефективність функціонування підприємства (рис. 5).

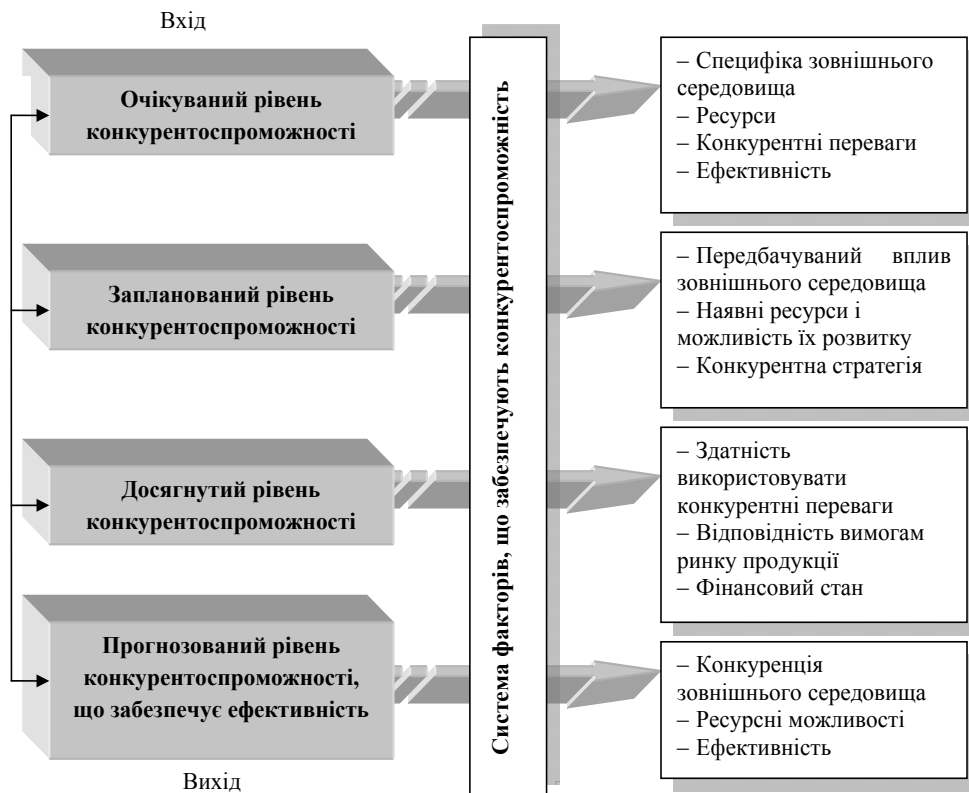


Рис. 4. Декомпозиція блоку управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

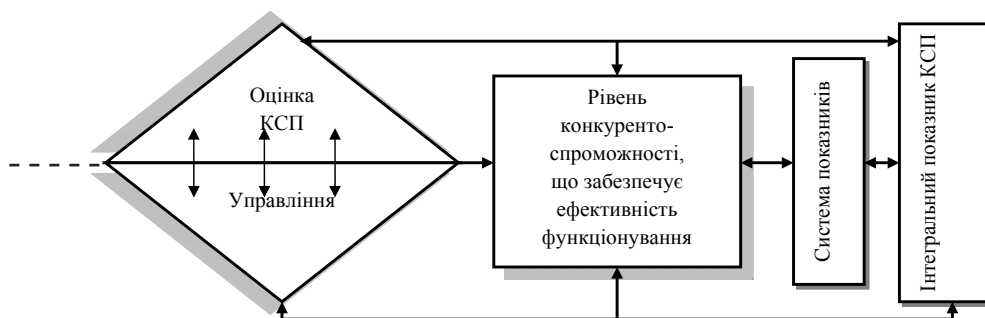


Рис. 5. Декомпозиція блоку управління рівнем конкурентоспроможності підприємства

Вважаємо, що розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє вирішити такі завдання: виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності; формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності (при цьому

інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг), на тактичному рівні – система комплексних показників фінансово-економічного становища, а на стратегічному рівні – використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства); розробка підходів до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності; визначення для відповідних бізнес-процесів завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства; формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства; розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, сформована система, основні принципи та положення управління дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на ринку.

#### *Список використаних джерел*

1. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар; [под ред. Н.Н. Лепы]. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. – 347
2. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
3. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.
4. Фасхиев Х. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №8. – С. 79–86.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
6. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / Э. Портер Майкл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.

В статье рассматривается система управления конкурентоспособностью предприятия с точки зрения определения набора ее элементов и как составляющий элемент



организационно-экономического механизма управления. Предложен организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия, приведена характеристика его блоков. Выделены блоки управления системой факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия и блок управления ее уровнем.

**Ключевые слова:** *система управления, конкурентоспособность, предприятие, конкурентные преимущества.*

The present article is devoted to the consideration of the system of enterprise's competitiveness management from the point of view of determining the set of its elements and as a constituent element of organization and economic mechanism of management. An organization and economic mechanism of enterprise's competitiveness management and the description of its blocks have been suggested. The blocks of managing the system of factors providing enterprise's competitiveness and the block of managing its level have been singled out.

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

*Одержано 14.10.2014.*