

Anan'yev, O.V. S'omko // Visnik L'vivs'koyi komertsyynoyi akademiyi. – 2005. – Vyp. 38. – S. 345 – 350.

6. Motoryn R.M. Systema natsional'nykh rakhunkiv: navch. posibnyk / R.M. Motoryn, T.M. Motoryna. – K.: KNEU, 2001. – 336 s.

7. Belichenko A.H. Ekonomichni zasady evrointehratsyynoyi polityky Ukrayiny / A.H. Belichenko // Humanitarnyy visnyk ZDIA. – 2008. – Vyp. 33. – S. 206 – 216

8. Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny za 2012 rik / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. – K.: TOV «Avhust Treyd», 2013. – 552 s.

9. Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny za 2013 rik / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. – K.: TOV «Avhust Treyd», 2014. – 534 s.

11. Statystychnyy byuleten' «Merezha rozdribnoyi torhivli ta restorannoho hospodarstva pidpnyemstv na 1 sichnya 2014 r.»: – Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny, 2014. – [Elektronne vydannya] – Rezhym dostupu: <http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat-u/publtorg-u.html>

14. Restorannaya zhyzn' za rubezhom // Vestnyk PYR dlya yndustryi pytanyua. Analytyka. – 2009. – #2(77) [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: exhibition.pir.ru/digest/145

Рецензент: Соколи І.І., д.е.н., професор кафедри менеджменту Одеського національного політехнічного університету

10.03.2016

УДК 658.5:005.332.4

Крупіна Світлана, Яблонська Наталія
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуті питання, які пов'язані з системою управління конкурентоспроможністю. Запропоновано основні підсистеми які складають систему управління та принципи забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виділено, що кожна

система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна мати: мету, об'єкт, суб'єкт, методологію, принципи, процес та функції управління, які мають знаходитися у взаємозв'язку один з іншим. Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства це комплексна, складна та багатоаспектна проблема, від вирішення якої залежить рівень економічного та соціального життя країни. Конкурентоспроможність підприємства характеризує існування підприємства на ринку, дозволяє оцінити поточний і прогнозувати майбутній стан, вибирати різні варіанти управлінських рішень, які б забезпечували перехід з одного стану в інший.

Ключові слова: конкурентоспроможність, система управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємств, принципи управління, функції управління.

Крупина Светлана, Яблонская Наталья
**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены вопросы, связанные с системой управления конкурентоспособностью. Предложены основные подсистемы, которые составляют систему управления и принципы обеспечения повышения конкурентоспособности предприятия. Определено, что каждая система управления конкурентоспособностью предприятия должна иметь: цель, объект, субъект, методологию, принципы, процесс и функции управления, которые должны находиться во взаимосвязи друг с другом. Проблема управления конкурентоспособностью предприятия это комплексная, сложная и многоаспектная проблема, от решения которой зависит уровень экономической и социальной жизни страны. Конкурентоспособность предприятия характеризует существование предприятия на рынке, позволяет оценить текущее и прогнозировать будущее состояние, выбирать различные варианты управленческих решений, обеспечивающих переход из одного состояния в другое.

Ключевые слова: конкурентоспособность, система управления конкурентоспособностью, конкурентоспособность предприятий, принципы управления, функции управления.

Krupina Svitlana, Yablonskaya Nataliya

**THE CONTROL SYSTEM OF THE ENTERPRISE
COMPETITIVENESS**

The article considers the issues related to the management system of competitiveness. Proposed major subsystems that form the management system and the principles of ensuring competitiveness of the enterprise. It is defined that each system of competitiveness management of the enterprise should have: aim, object, subject, methodology, principles, process and functions that need to be in relationship with each other. The problem of managing the competitiveness of an enterprise is a complex, challenging and multifaceted problem, the solution of which depends on the level of economic and social life of the country. Competitiveness characterizes the existence of an enterprise on the market, allows us to estimate current and predict future state, to choose different variants of managerial decisions, providing a transition from one state to another.

Keywords: competitiveness, management system of the competitiveness, competitiveness of enterprises, principles of management, functions of management.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємств. Діяльність підприємств в сучасних умовах ринкової економіки пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій в зовнішньому конкурентному середовищі.

Україна з кожним роком все більше залучається до світових господарських процесів, стає вагомим членом світового співтовариства, але українські підприємства, навіть отримуючи доступ до світових ринків збуту, є недостатньо конкурентоспроможними через відсутність відповідного досвіду, недосконалість системи законодавства, несталість зв'язків, недостатність механізмів співпраці та ін. Також підприємства втрачають позиції ще і на вітчизняних ринках, через втілення на них іноземних підприємств, які мають відповідний досвід, фінанси, інші ресурси та певні пільги. У ринкових умовах висока конкурентоспроможність підприємства дає можливість отримання високого і стабільного прибутку, тому питання, які пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємств є важливими й актуальними як для окремих виробників, так і для економіки країни в цілому.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Аналіз останніх публікацій показав, що теоретичні, методичні та практичні питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств досліджували такі відомі вітчизняні дослідники, як: Г. Азоєв, П. Зав'ялов, Ю. Іванов, О. Нефедова, С. Савчук, Р. Фатхутдинов, А. Челенков, А. Юданов, а також зарубіжні вчені-економісти – І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томсон та інші, але багато питань, зокрема, пов'язаних з процесом формування та розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємств залишаються невирішеними.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування необхідності існування системи управління конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення мети в роботі були вирішені наступні завдання: запропоновано своє бачення поняття управління конкурентоспроможності підприємства, виділено основні підсистеми та елементи системи управління, запропоновані функції, дії та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств одним з головних аспектів діяльності підприємства є управління його конкурентоспроможністю. Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю підприємства в сучасних умовах проектувати, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за багатьма характеристиками є інноваційною та більш привабливою для споживачів, ніж товари конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним є те підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим в ринкових умовах.

Конкурентоспроможність характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу в порівнянні з аналогічними об'єктами ринку. Її можна розглядати стосовно найрізноманітніших об'єктів: проектно-конструкторської документації, технології виробництва продукції, окремого проекту, підприємства, галузі, регіону, країни в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати виробництво і реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Висока конкурентоспроможність – основна з головних умов існування та розвитку підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку, тому підприємства-виробники ставлять перед собою наступні основні задачі: задоволення потреб споживачів на ринку, отримання максимального прибутку і збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечення необхідного рівня якості та процесу утворення ціни на продукцію, впровадження нової інноваційної продукції та технологічних процесів, модернізація обладнання та ін.

З нашої точки зору, управління конкурентоспроможністю підприємства — це сукупність заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок введення інноваційної продукції, постійного вдосконалення якості та вигляду продукції, обґрунтованість цінових складових, пошук нових каналів збуту та покупців, поліпшення умов реалізації та післягарантійного обслуговування, реклами, маркетингу та ін.

Багато з дослідників теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, які сприяли б швидкому реагуванню підприємства на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і своєчасної адаптації до нових умов господарювання. Але багато питань, які пов'язані з формуванням системи управління конкурентоспроможності підприємства потребують постійного вирішення, так як весь час змінюється середа та умови функціонування будь-якого підприємства.

Для успішної діяльності на ринку кожне підприємство повинно розробити свою систему управління конкурентоспроможністю, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем, цілеспрямована дія яких дозволяє приймати рішення щодо коригування рівня конкурентоспроможності з метою його збереження чи зміни залежно від заданих масштабів діяльності або завдань щодо їх зростання та управління.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатofункціональну та багатoeлементну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які створюють певну цілісність і на функціонування яких впливають зовнішні та внутрішні чинники.

Під конкурентоспроможною системою управління підприємством розуміється сукупність органів, що реалізують місію

і цілі діяльності спеціалізованими функціональними методами дії на основі інформаційних технологій, виходячи з вимог зовнішнього середовища і потенційних можливостей підприємства. Система управління повинна виробляти такі управлінські рішення, щоб дії на трудові, матеріальні, енергетичні, інформаційні, фінансові та інші ресурси підприємства сприяли випуску конкурентоспроможної продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності кожне підприємство має розробити систему управління, яка повинна складатися з наступних основних підсистем:

- розробка та обґрунтування вибору концепції та стратегії діяльності підприємства;
- досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю;
- удосконалення системи управління персоналом та мотивація його роботи;
- розробка інноваційності до підвищення якості, вигляду та конкурентоспроможності продукції;
- планування діяльності підприємства за диверсифікаційним підходом;
- розрахунок основних показників та прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- удосконалення внутрішнього механізму управління підприємством;
- інформаційне забезпечення системи управління підприємством та ін.

Всі підсистеми управління мають єдину мету – забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства, укріплення його позицій на внутрішньому та світовому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та використання конкурентних переваг. Кожна з підсистем також може розглядатися як самостійна система, яка включає сукупність різноманітних елементів. Тобто можна казати, що система управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність підсистем, виконання яких має сприяти підвищенню конкурентних можливостей підприємства, а саме і його конкурентоспроможності на ринку.

Кожна система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна мати: мету, об'єкт, суб'єкт, методологію,

принципи, процес та функції управління, які повинні знаходитися у взаємозв'язку один з іншим.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєдіяльності та розвитку підприємства в будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змінах у його зовнішньому середовищі.

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

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

Методологією управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, а також базові принципи та прикладні інструменти, які було напрацьовано в рамках сучасних управлінських підходів.

Важливе значення в досягненні цілей підприємства мають принципи управління, в яких узагальнені закони, закономірності та досвід управління. Вони визначають механізм діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управління. Принципи управління це вираження основних загальних законів, які відображають відносини, згідно яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватися система управління підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Недотримання принципів управління може призвести до невдач в управлінській діяльності, тому, знання і застосування принципів в практичній діяльності є важливішою умовою ефективного управління. Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можна виділити наступні основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства:

- принцип відповідності теорії та практики, тобто будь-яке управлінське рішення має відповідати логіці, функціям та методам управління конкурентоспроможністю підприємства та вирішувати практичні завдання;

- принцип системності управління, тобто будь-який об'єкт має розглядатися як система;

- принцип наукової обґрунтованості управління, тобто при формуванні системи управління повинні враховуватися економічні закони та закономірності розвитку, застосовуватися наукові розробки, інноваційні підходи та методи моделювання, що мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності діяльності підприємства;

- принцип цілісності, тобто необхідно одночасно розглядати систему як єдине ціле і в той же час як підсистему для вищестоящих рівнів;

- принцип ранжирування об'єктів управління за їх важливістю, тобто всі складові елементи об'єктів мають бути визначені за вагомістю об'єктів, проблем, чинників, їх ефективністю, актуальністю, розмірами та ступенем ризику;

- принцип багатоваріантності, тобто необхідна сукупність альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип множинності, тобто має використовуватися безліч економічних і математичних моделей для опису окремих елементів і системи в цілому;

- принцип порівнянності управлінських рішень, тобто з альтернативних варіантів управлінських рішень має вибиратися найбільш ефективний та прибутковий з урахуванням середовища функціонування підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства, тобто на кожному рівні розвитку підприємства необхідним є аналіз сильних та слабких сторін об'єкта управління, на основі чого формується ефективна концепція та конкурентна стратегія розвитку підприємства в певній сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової спрямованості, тобто визначальним моментом розвитку підприємства є його можливості, які залежать від змін у зовнішньому середовищі (розвитком попиту та потребами ринку);

- принцип цільової спрямованості, тобто всі напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства мають відповідати меті його конкурентної стратегії;

- принцип розвитку, тобто існує необхідність орієнтації не на короткострокові, а на довгострокові результати;

- принцип комплексності, тобто всі ресурси зростання конкурентоспроможності, які є в функціональних напрямках діяльності підприємства, мають бути з'єднані у єдиний ланцюг;

- принцип гнучкості, тобто будь-яке підприємство має стратегічно та своєчасно реагувати на зміни на ринку і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- принцип етапності, тобто процес розробки та реалізації конкурентних стратегій діяльності підприємства має проходити за етапами, процедурно та в часі і ін.

Конкурентоспроможність підприємств вимагає наявності внутрішніх та зовнішніх функцій управління, основні з яких наступні: аналіз, встановлення мети, прогнозування, планування, організація, регулювання, облік та контроль діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності, реалізація яких формує процес управління конкурентоспроможністю.

Тобто процес управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність дій, які спрямовані на досягнення мети з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства має включати наступні етапи: аналіз стану зовнішнього середовища, наявності та діяльності існуючих конкурентів в галузі й на ринку; діагностику основних показників конкурентоспроможності підприємства; конкурентне позиціонування підприємства та порівняння його рівня з аналогічними підприємствами галузі; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та їх реалізацію.

Висновки і перспективи подальших розробок.

В умовах ринкових відносин особливо важливим завданням для кожного підприємства стає процес управління його конкурентоспроможністю, який є складовою частиною загальної системи управління підприємством та спрямований на систематичне вдосконалення якості продукції, яка виробляється, пошук інноваційних рішень, розширення каналів збуту, зростання кількості споживачів та середньої вартості покупки та ін. Така політика розвитку підприємства має орієнтуватися на певні умови, зокрема на рівень інноваційності та науково-технічні розробки, ефективність використання ресурсів виробництва, рівень фінансової незалежності підприємства та ін.

Вивчення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства показало, що сучасне підприємство, для забезпечення своєї життєдіяльності та підвищення отримання прибутку, повинне

мати свою індивідуальну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, адаптовану до сучасних ринкових умов господарювання. Тобто, перш за все, це уміння максимально використовувати в інтересах підприємства ринкову ситуацію, що склалася або може скластись на певний час, для збільшення виробництва, надання послуг, товарообігу та одержання максимального прибутку. Головна мета процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах – це оцінка можливостей підприємства щодо поліпшення або утримання своїх позицій. Саме потенційні можливості підприємства є головним козирем у конкурентній боротьбі, в якій перемагає той, хто має більш вагомий потенціал до зростання, завоювання ринку, агресивного наступу та маневрування на ринку.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
2. Мунтян В.І. Конкурентоспроможність національної економіки, як головний критерій економічної безпеки // Механізм регулювання економіки. - 2010. - № 2. - С. 23-43.
3. Конкурентоспособность продукции и предприятия (Буркинский Б.В., Лазарева Е.В., Агеева И.Н., Брыкалина С.В. и др.). Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2002. – 132 с.
4. В.А. Павлова, Р.В. Губарев Система управління конкурентоспроможністю підприємства // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://duer.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10112.pdf>
5. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. - Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2006. - 276 с.
6. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с
7. С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с

1. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye / Y. Ansoff [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
2. Muntiyan V.I. Konkurentospromozhnist' natsional'noyi ekonomiky, yak holovnyy kryteriy ekonomichnoyi bezpeky // Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky. - 2010. - # 2. - S. 23-43.
3. Konkurentosposobnost' produktsyy u predpryyatyya (Burkynskyy B.V., Lazareva E.V., Aheeva Y.N., Vrykalyna S.V. y dr.). Odessa: YPRЭЭY NAN Украiны, 2002. – 132 s.
4. V.A. Pavlova, R.V. Hubaryev Systema upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva // [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: <http://duep.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10112.pdf>
5. Pavlova V.A. Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva: otsinka ta stratehiya zabezpechennya: monohrafiya. - Dnipropetrovs'k : Vyd-vo DUEP, 2006. - 276 s.
6. Piddubnyy I. O. Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnisty pidpryyemstva / I. O. Piddubnyy, A. I. Piddubna. — Kh. : VD «INZhEK», 2004. — 264 s
7. S.M. Klymenko, O.S. Dubrova, D.O. Barabas', T.V. Omel'yanenko., A.V. Vakulenko. Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva: Navchal'nyy posibnyk. – K.: KNEU, 2006. - 527 s.
8. Fatkhutdynov R.A. Upravlenye konkurentosposobnost'yu orhanyzatsyy: uchebnoe posobyе / R.A. Fatkhutdynov. – M.: Yzd-vo Эksmo, 2004. – 544 s

***Рецензент:** Павлов О.І., д.е.н., професор, Одеська національна академія харчових технологій*

17.03.2016