

УДК 338.242.2

**С.М. Шкарлет**, д-р екон. наук, професор, ректор  
Чернігівський державний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

**Д.В. Погребняк**, асистент  
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

## ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглядаються основні аспекти управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Досліджено сутність та структурну будову механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено фактори впливу та основні принципи розробки механізму.*

*В статье рассматриваются основные аспекты управления конкурентоспособностью промышленных предприятий. Исследовано сущность и структурное строение механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Определены факторы влияния и основные принципы разработки механизма.*

*The article deals with the basic aspects of competitive capacity of industrial enterprise management. The essence and mechanism structure of competitive capacity of enterprise management have been investigated. Influencing factors and major principles of developing mechanism have been defined.*

**Постановка проблеми.** Питання визначення конкурентоспроможності та формування механізму управління нею (конкурентоспроможність) є надзвичайно важливим для утримання певних сегментів ринку та загалом ефективного функціонування промислових підприємств. Зважаючи на це, актуальності набуває аналіз існуючих теоретико-практичних методів управління конкурентоспроможністю, а також виокремлення структурних елементів механізму управління нею на промислових підприємствах.

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 й підтримання позицій КСП та відсутність універсальних методів управління КСП зумовлюють значне сповільнення економічного розвитку підприємств, а разом з цим і економічного зростання України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження конкурентності й розробку методологічних підходів щодо управління конкурентними перевагами зробили як закордонні вчені-економісти (М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Томпсон, Г. Азоєв, А. Градов, Н. Мойсеєва, В. Д. Немцов, Н. Симеонова, Р. Фатхутдінов, А. Юданов, А. Романов, А. Бревнов), так і вітчизняні вчені (Е. Азорян, І. Решетникова, В. Герасимчук, А. Воронкова, Ю. Ярошенко, З. Є. Шершньова та ін.). Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених дослідженню конкурентності, багато питань потребують подальшого дослідження, зокрема механізм управління конкурентоспроможністю.

**Виділення невирішених раніше частин загального матеріалу.** Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були актуальними в працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, однак багато питань теоретичного, методологічного, а також практичного характеру на сьогодні залишаються не вирішеними внаслідок несистемного та епізодичного характеру їх дослідження.

**Мета статті** полягає в дослідженні категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства», аналізі формування структури механізму управління КСП та виявленні методів та напрямків його вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Всебічне дослідження поняття «конкурентоспроможність» дасть можливість простежити властивості та чинники конкурентного середовища підприємства. У науковій літературі немає конкретного та єдиного визначення категорії «конкурентоспроможність».

Деякі визначення конкурентоспроможності наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

*Узагальнення підходів щодо визначення категорії «конкурентоспроможність»*

Конкурентоспроможність
Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – «Міра реального чи потенційного задоволення об'єктом, що характеризується, певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на ринку; це здатність витримувати тиск конкуренції у порівнянні зі згаданими вище об'єктами» [2]
Портер М. стверджує, що в економічній науці немає універсального визначення поняття конкурентоспроможності для всіх суб'єктів і об'єктів [7]
Попов А. В. – «Здатність організації добиватися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації» [6]
Немцов В. Д., Фатхудінов Р. А. – «Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретних потреб у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку; конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на цьому ринку» [8]
Шершньова З. Є. – «Рівень компетентності підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу» [9]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства розробляється з метою забезпечення життєздатності підприємства, як суб'єкта економічної конкуренції, та його стабільної діяльності під сприятливим та загрозовим впливом чинників зовнішнього середовища [1].

Дослідження управління КСП потребує визначення понять суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктом процесу управління КСП виступають представники системи менеджменту підприємства та безпосередньо ступінь їх 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 з 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 та нарощування нових конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

3) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства стосовно рівнів управління, які характерні вітчизняним підприємствам у сучасних умовах, охарактеризували Л. С. Єгорова, А. А. Макаричев [3]:

*1-й рівень управління* – підприємства, які чинник управління розглядають як «внутрішньонейтральний», в умовах слабкої конкуренції на внутрішньому ринку через його ненасиченість, у разі наявності свого сегмента на ринку;

*2-й рівень управління* – виробничі управлінські системи «зовнішньонейтральні», повинні повністю відповідати стандартам, які встановлені їхніми основними конкурентами на певному ринку;

*3-й рівень управління* – ефективність виробничих систем визначається не так внутрішніми чинниками, як зовнішніми (якість організації, ефективність систем управління);

*4-й рівень управління* – підприємства-лідери, які здійснюють зміни в управлінні, організації виробництва, в стратегії розвитку з урахуванням результатів вивчення ринку.

Зміст управління конкурентоспроможністю підприємства, як наукової категорії, проявляється в реалізації внутрішніх взаємозв'язків.

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

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечувати довгострокові конкурентні переваги і сприяти нарощуванню конкурентного потенціалу в контексті загальних управлінських функцій (рис. 1).

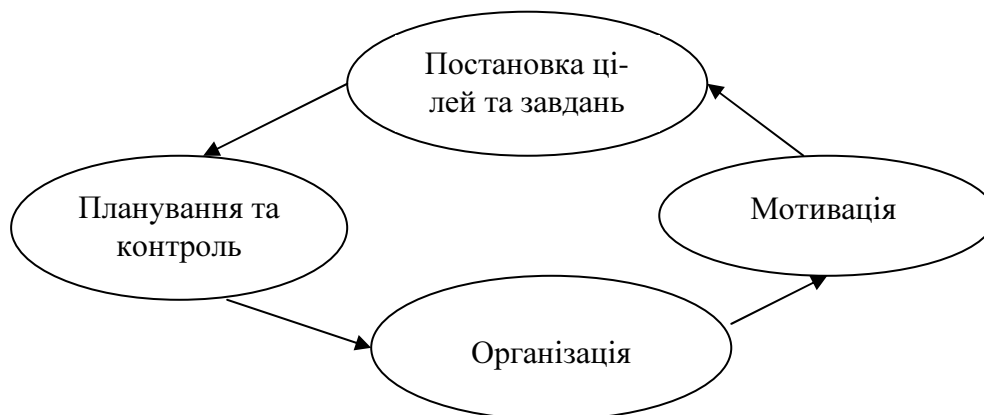


Рис. 1. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті загальних функцій управління

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства буде найбільш ефективним у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності людей. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до природи факторів управління, на які здійснюється вплив (екзогенні та ендогенні). При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети (рис. 2). Механізм управління конкурентоспроможністю є складною категорією управління. Він є сукупністю заходів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Під організаційно-економічним механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства варто розуміти сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності, направленою на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Основними принципами розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є [4]: загальносистемні принципи, а саме: принцип комплексності, системності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності; принципи управління розвитком; стратегічні принципи; принцип інформованості та достатності учасників процесу управління; принцип використання безперервного моніторингу; принцип забезпечення та підтримки диверсифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства; принцип зворотного зв'язку.

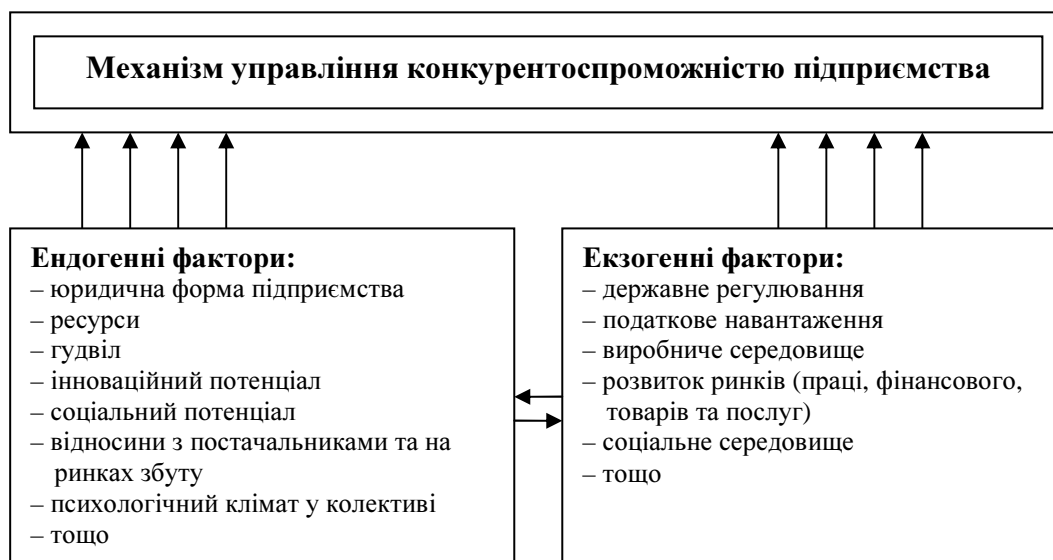


Рис. 2. Вплив факторів на формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Дія організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства у свою чергу неможлива без організаційно-економічного забезпечення цього процесу, пов'язаного з розробкою та ефективним функціонуванням підсистем управління: управління маркетинговою діяльністю; управління якістю; управління виробничою діяльністю; управління фінансовою діяльністю; управління персоналом підприємства.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства базується на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних, організаційних аспектах. Вони, хоч і є складовими однієї ланки забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, але функціонують у певній послідовності відповідно до їх важливості. Не можна залишати поза увагою й роль держави, яка має сприяти створенню та підтримці умов досконалої конкуренції.

Конкурентні позиції підприємства на ринку залежать від тієї підтримки, яку підприємство отримує з боку національних державних органів, від ефективної та обґрунтованої державної політики.

Важливим аналітичним інструментом для визначення власних конкурентних переваг, необхідності подальшого їх розвитку, а також переваг конкурентів, тобто недоліків певного підприємства стосовно його конкурентів, виступає концепція ланцюга формування вартості, запропонована М. Портером. Вартість, створювана на підприємстві, є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, їх розділяють на певну кількість функціональних підсистем (основних і допоміжних видів діяльності), після чого з'являється можливість оцінити внесок кожного виду діяльності в досягнення кінцевого результату та взаємодію між ними.

Формування конкурентної переваги, зважаючи на основні положення концепції ланцюга вартості, повинно передбачати рішення триєдиного завдання, а саме [5]:

- 1) оптимізацію рівня виконання базисних функцій;
- 2) ефективну міжфункціональну координацію;
- 3) погодження з впливом зовнішніх чинників.

Незважаючи на те, що вибір стратегії конкурентної боротьби залежить від особливостей діяльності підприємства, можна виділити низку загальних завдань, які стоять перед вітчизняними підприємствами на сучасному етапі: зниження собівартості, диференціація товару, сегментування ринку, впровадження інновацій, здатність до миттєвого реагування на потреби ринку.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, механізм забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств у кінцевому рахунку має забезпечувати ефективність їх функціонування у довгостроковій перспективі. Будь-які рішення стосовно запровадження і функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності слід приймати з позицій їх наукового обґрунтування. Отже, подальше дослідження потребує здійснення оцінки ефективності функціонування цього механізму.

### Список використаних джерел

1. Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л. М. Варава, О. А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
3. Егорова Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2008. – № 6. – С. 316-322.
4. Завьялов П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – № 12.
5. Пасічник В. Г. Конкурентоспроможність фірми: навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 112 с.
6. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. – М.: Изд-во МГУ, 2010. – 147 с.
7. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; [пер. с англ.]; под. ред. и предсл. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Фатхутдинов Р. А. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.