

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330:339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>**Вербівська Л.В.**доктор економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>**Verbivska Liudmyla**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

У статті розглянуто питання формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства та її основних складових. Метою статті є розробка теоретичних положень управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Визначено мету та завдання системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Виокремлено основні складові сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. Обґрунтовано, що побудова процесів управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах системного підходу сприятиме формуванню та розвитку стійких конкурентних переваг підприємства за умов адаптації до впливу середовища високого ступеню мінливості та невизначеності. Запропоновано систему принципів управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах системного підходу. Визначено, що реалізація системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства є можливою на засадах розробки відповідного комплексного механізму, що враховує технологічну, економічну, економічну, соціальну, маркетингову складову функціонування підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, механізми управління, підприємство, система управління, стратегія.

THEORETICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE SYSTEMS APPROACH

The article examines the issue of the formation of the enterprise competitiveness management system in the context of a systemic approach. The purpose of the article is to develop theoretical provisions for the formation of the enterprise competitiveness management system. To achieve the goal, the general scientific methods of knowledge of phenomena and processes have been used, such as: methods of induction and deduction – to clarify the relationship between the components of the enterprise's competitiveness management system; methods of system analysis and generalization for systematization of existing scientific approaches, used theoretical sources and scientific literature; structuring method – to distinguish the stages of implementation of the complex mechanism to manage the competitiveness of the enterprise; the method of abstraction and formalization – for the development of the conceptual foundations of the competitiveness management system; the graphic method – for displaying the theoretical and methodological material of the research. The purpose and tasks of the enterprise competitiveness management system have been defined. The main components of the modern concept of enterprise competitiveness management have been highlighted. It has been substantiated that the construction of enterprise competitiveness management processes on the basis of a systemic approach will contribute to the formation and development of sustainable competitive advantages of the enterprise under the conditions of adaptation to the influence of an environment with a high degree of variability and uncertainty. The system of enterprise competitiveness management principles based on a systemic approach has been proposed. It has been determined that the implementation of a systemic approach to the management of the enterprise's competitiveness is possible on the basis of the development of an appropriate complex mechanism. It has been based on the technological, economic, economic, social, and marketing components of the enterprise's functioning. The stages of implementation of the competitiveness management mechanism has been proposed, which have a target of adaptation to changes in the market environment and competitive potential of the enterprise, ensuring the support of its market position.

Keywords: competitiveness, management mechanisms, enterprise, management system, strategy.

JEL classification: L20, M11

Постановка проблеми. Пізнання змісту економічних чинників формування конкурентоспроможності підприємства дозволяє керівництву обрати політику беззбиткового функціонування у довгостроковій та короткостроковій перспективі. Однак досягнення стабільного фінансового стану не є достатнім завдяки мін-

ливості та динамізму розвитку факторів зовнішнього впливу. У сучасних умовах актуальним є формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямованої на досягнення визначених цілей чи вирішення поставлених завдань шляхом підсилення ринкової позиції підприємства та досягнення високого

рівня конкурентоспроможності, що обумовлює актуальність запропонованого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конкурентоспроможністю знаходиться у фокусі уваги багатьох дослідників, як зарубіжних, так і вітчизняних. Теоретичні засади політики управління конкурентоспроможністю були закладені М. Портером [1] та в подальшому отримали розвиток в наукових школах управління різних країн. Серед українських вчених, чії дослідження сформували базис сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, доцільно виокремити С. Мочерного [2], І. Піддубного та А. Піддубну [3], В. Шинкаренка [4], В. Арестенко [5], С. Іщук [6], П. Беленького [7], С. Повну [8], О. Манзій [9] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок та увагу, що приділяється проблемам управління конкурентоспроможністю та досягненню успіху у конкурентній боротьбі, питання формування системи управління конкурентоспроможністю та її основних складових потребують додаткових досліджень та уточнень.

Метою статті є розробка теоретичних положень управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренцію як економічний феномен одним з перших почав розглядати А. Сміт, вважаючи її чесним суперництвом без попередньої змови між продавцями та покупцями. Він вперше навів обґрунтування конкуренції на основі використання норм прибутку як передумови оптимального розподілу капіталу та праці [10].

Сучасні українські дослідники розглядають поняття конкурентоспроможності з різних сторін. Наприклад, С. Мочерний зазначає, що в основі конкурентоспроможності знаходиться здатність прибутково функціонувати та виробляти продукцію кращу, ніж аналогічна у конкурентів, із залученням основних факторів виробництва [2]. В якості «здатності економічного суб'єкта до функціонування в релевантному ринковому середовищі на основі використання конкурентних переваг» визначають конкурентоспроможність І. Піддубний та А. Піддубна [3]. Як основну характеристику підприємства в контексті його адаптованості до змін умов зовнішнього середовища розглядає конкурентоспроможність В. Шинкаренка [4]. В. Арестенко вважає, що конкурентоспроможність доцільно розглядати як комплексну порівняльну характеристику на основі сукупності відповідних показників, що визначають успіх та переваги підприємства на ринку у співвідношенні із аналогічними показниками інших підприємств [5, с. 14].

Таким чином, поняття конкурентоспроможності відрізняється складністю та комплексністю, що пояснює залежність конкурентоспроможності від сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, а саме: кон'юнктури ринку, ціни на товари та послуги, їхньої якості, сформованої моделі управління, розробленої політики конкурентоспроможності, системи фінансового менеджменту, рівня мотивації персоналу та його професійної підготовки, концепції логістики та маркетингу, політики інновацій та залучення інвестицій.

Основним завданням системи управління конкурентоспроможністю пропонуємо визначити нарощування інноваційного ресурсу підприємства, а саме:

- максимально повне використання знанневого капіталу та зовнішніх інновацій при удосконаленні процесу виробництва продукції;

- орієнтація на міжнародні, транснаціональні та глобальні ринки;

- прогнозування нових потреб споживачів;

- прийняття нестандартних рішень в процесі реалізації політики управління конкурентоспроможністю;

- розробка імовірнісних сценаріїв ринкової поведінки на короткостроковий та довгостроковий періоди;
- пріоритет інтелектуального капіталу як формуючого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення наукового доробку у сфері управління конкурентоспроможністю дає змогу виокремити наступні складові сучасної концепції управління конкурентоспроможністю:

- спільне використання системного та ситуаційного підходів, що дає змогу розглядати підприємство як комплекс взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у взаємодії із зовнішнім середовищем, використання тих чи інших методів та інструментів в процесі управління яким має ситуаційний характер;

- виявлення пріоритетів та раціональне співвідношення ресурсів, що використовуються підприємством в залежності від ринкової стратегії та наявних конкурентних переваг;

- оновлення виробництва за рахунок зменшення сукупних витрат та розвитку елементів зовнішнього середовища;

- урахування взаємодії технічних, економічних, екологічних, соціальних, організаційних чинників в умовах розширення ринкового співробітництва підприємств та підсилення ринкової позиції [11].

Застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства сприятиме формуванню та розвитку стійких конкурентних переваг підприємства за умов адаптації до впливу середовища високого ступеню мінливості та невизначеності. Розроблена система управління конкурентоспроможністю дозволяє адаптувати підприємство до динамічних змін ринкового середовища. Умови сьогодення визначають такі елементи системи управління конкурентоспроможністю, як мета, об'єкт, суб'єкт, мета, принципи, механізми.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, доцільно вважати той рівень конкурентоспроможності, який дає змогу зберегти існуючі позиції підприємства на ринку та мати успіх у конкурентній боротьбі шляхом виробництва та реалізації конкретних товарів та послуг.

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно вважати апарат управління підприємством, керівників всіх рівнів управлінської ієрархії, що впливають на формування ланцюжка цінностей підприємства, а також кваліфікованих спеціалістів, що відповідають за розробку заходів політики та стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Отже, в результаті взаємодії суб'єкта та об'єкта управління конкурентоспроможністю формуються стратегія і тактика підприємства. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є створення базису для його

ефективного функціонування за даних умов ринкового середовища як на макро- та мезоекономічному, так і міжнародному рівні під впливом соціально-економічних, політичних та науково-технічних факторів.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на засадах певних принципів, серед яких, в контексті системного підходу, доцільно виокремити наступні:

1. Принцип комплексності – цей принцип передбачає інтеграцію основних елементів потенціалу конкурентоспроможності в усіх функціональних сферах діяльності.

2. Принцип системності – функціонування системи управління конкурентоспроможністю відбувається шляхом взаємодії виробничої, господарської, фінансової, інвестиційної, інноваційної, кадрової, маркетингової політики підприємства.

3. Принцип динамічності – передбачає змінюваність складових системи управління та елементів потенціалу конкурентоспроможності.

4. Принцип безперервності – передбачає, що система управління конкурентоспроможністю підприємства залишається діючою в незмінній формі протягом періоду, впродовж якого вона має можливість використовувати свій конкурентний потенціал.

5. Принцип оптимальності – сутність полягає у здатності системи управління конкурентоспроможністю обрати таке управлінське рішення, яке найкращим чином враховує характеристики конкурентного потенціалу підприємства та вплив зовнішніх умов.

6. Принцип емерджентності – система управління конкурентоспроможністю отримує нові властивості в результаті взаємодії підсистем функціонування підприємства, які не властиві кожній з них окремо.

7. Принцип екіфінальності – ефективне управління конкурентоспроможністю є можливим при різних початкових умовах шляхом застосування різних методів та інструментів залежно від внутрішніх характеристик системи управління та незалежно від часу.

8. Принцип інкременталізму – функціонування системи управління конкурентоспроможністю є можливим з орієнтацією на поточну ситуацію та здатністю її вирішення шляхом поступових кроків на основі корегування стратегічних і тактичних планів під впливом дії внутрішніх та зовнішніх факторів.

Ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі зазначених принципів може бути досягнута шляхом забезпечення єдності мети для всіх складових системи, взаємоузгодженої дії керівників та виконавців, скоординованих внутрішньої та зовнішньої політик підприємства, налагодженого мотиваційного механізму, що здатен стимулювати персонал підприємства до зростання конкурентоспроможності.

Важливим моментом є забезпечення оптимального збалансованого функціонування всіх складових системи управління конкурентоспроможністю, що в подальшому призведе до забезпечення синергетичного ефекту, досягнення конкурентних переваг всієї економічної системи підприємства (рис. 1).

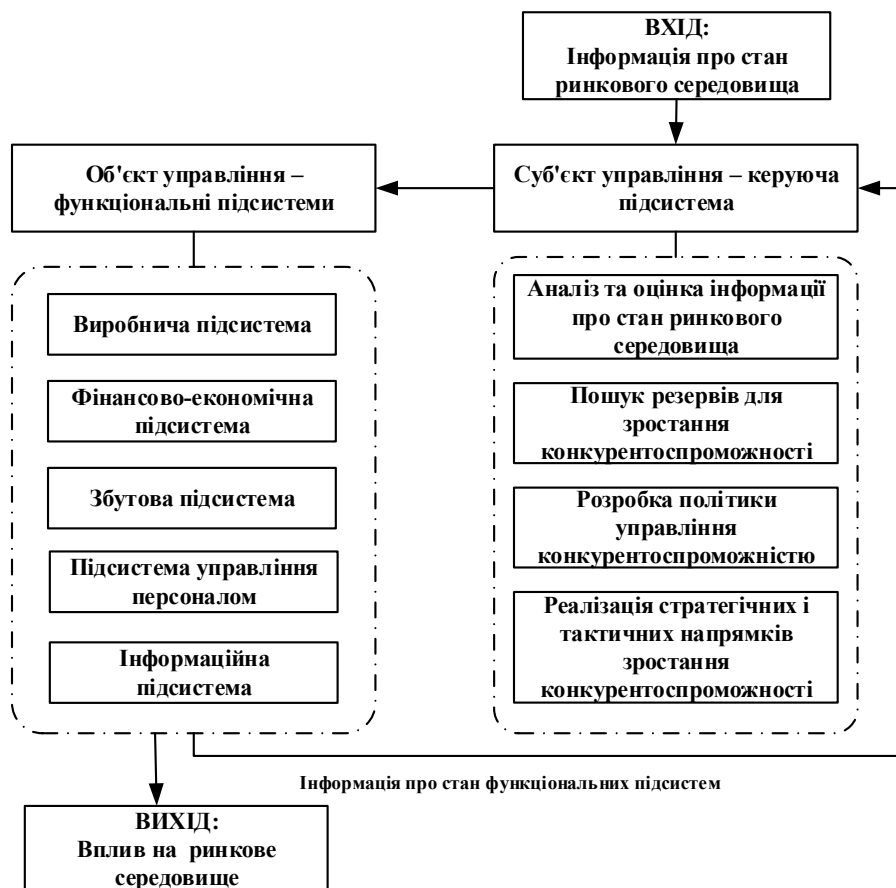


Рис. 1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Однією з характеристик ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю є здатність за найкоротший термін з мінімальним набором ресурсів адаптуватись до змін у ринковому середовищі та забезпечити стійкий рівень конкурентоспроможності. Функціонування системи управління конкурентоспроможністю є можливим шляхом вибору відповідного механізму на основі врахування технологічних, економічних, соціальних, маркетингових аспектів. Так, побудова механізму має врахувати:

- науково-технічний рівень та ступінь вдосконалення технологічних процесів виробництва;
- можливість впровадження інновацій;
- випуск конкурентоспроможної продукції, що характеризується технічними, економічними, маркетинговими параметрами.

Дослідниками виділяється кілька напрямів стратегії підвищення конкурентоспроможності, що використовуються суб'єктами господарювання:

1) створення сприятливих умов для підвищення ефективності діяльності організації;

2) проведення оптимізації взаємовідносин між підрозділами організації [12].

З огляду на зазначене пропонується система етапів реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю:

Етап 1. Формування конкурентної стратегії розвитку, що дозволить визначити пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності, сприятиме підвищенню адаптованості механізму до впливу факторів зовнішнього середовища.

Етап 2. Комплексний підхід до процесів управління конкурентоспроможністю. Реалізація цього етапу дозволяє забезпечити ефективну взаємодію всіх ланок та процесів управління у зовнішній та внутрішній політиці підприємства. Передбачається оптимізація організаційних перетворень в системі управління підприємством, формування фінансових та логістичних потоків.

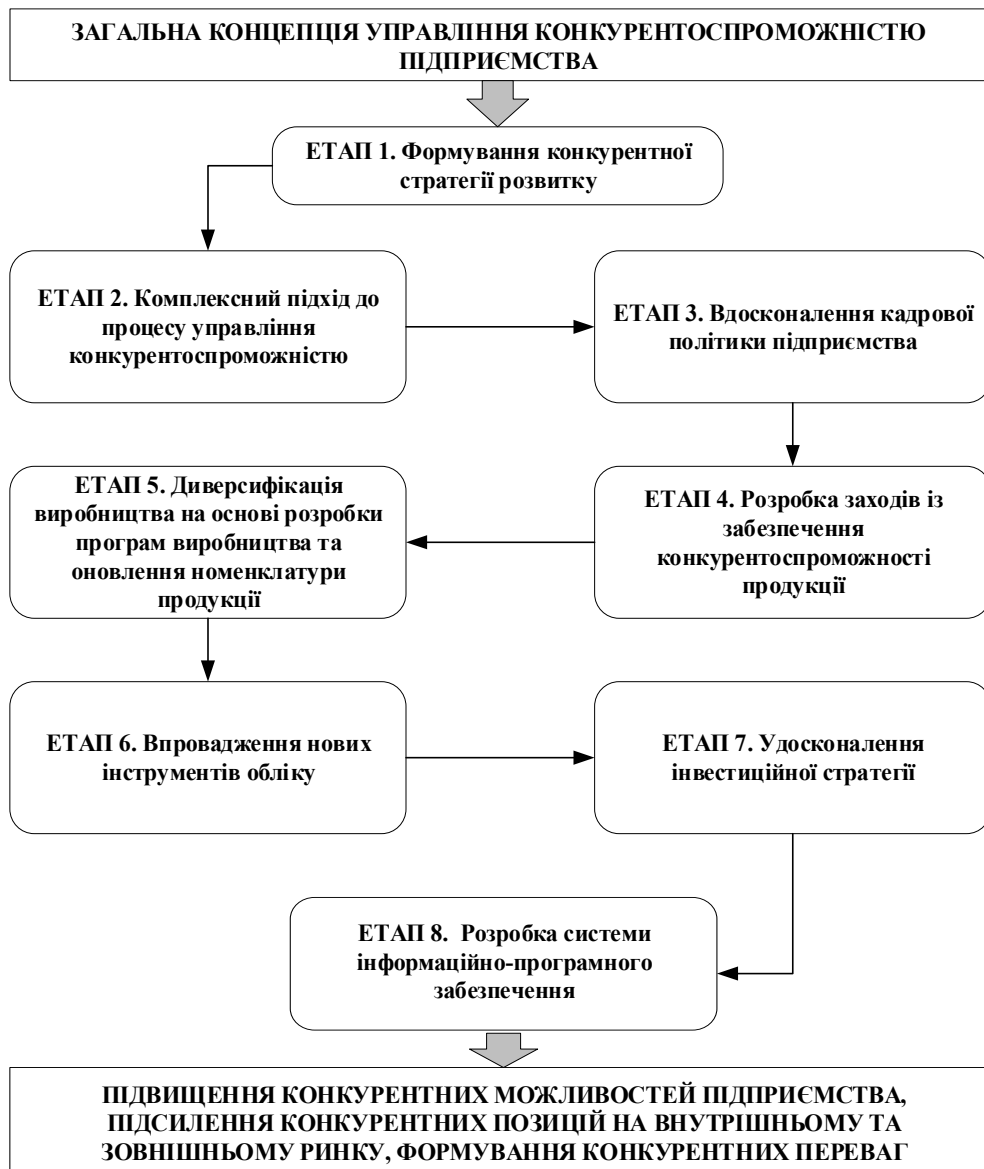


Рис. 2. Блок-схема реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розробка автора

Етап 3. Вдосконалення кадрової політики підприємства, оскільки ефективне управління конкурентоспроможністю потребує висококваліфікованого вмотивованого персоналу. На цьому етапі пропонуються наступні заходи: підготовка та перепідготовка персоналу відповідно до потреб конкретної управлінської ланки, впровадження системи матеріальних та моральних мотивуючих інструментів, формування відповідальності за реалізацію заходів політики конкурентоспроможності підприємства, управління продуктивністю праці.

Етап 4. Розробка заходів із забезпечення конкурентоспроможності продукції шляхом впровадження системи забезпечення якості, сертифікації продукції, удосконалення цінової політики в залежності від впливу ринкових факторів.

Етап 5. Диверсифікація виробництва на основі розробки програм виробництва та оновлення номенклатури продукції; оперативне та тактичне планування управління витратами та фінансовими потоками, матеріальними, паливно-енергетичними та трудовими ресурсами; удосконалення інструментів планово-аналітичної роботи.

Етап 6. Впровадження нових інструментів обліку, що здатні забезпечити принципово новий підхід до формування цін на продукцію підприємства та, в подальшому, збільшення обсягу виробництва продукції та посилення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Етап 7. Удосконалення інвестиційної стратегії з орієнтацією на управління вартістю капіталу, забезпечення оптимального балансу між власним та залученим капіталом, підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Етап 8. Розробка системи інформаційно-програмного забезпечення функціонування системи управ-

ління конкурентоспроможністю підприємства шляхом створення єдиної інформаційної моделі підприємства із комплексним відображенням всіх процесів та об'єктів, а також їх взаємозв'язків.

Запропоновані етапи реалізації механізму управління конкурентоспроможністю мають цільовий характер та дозволяють своєчасно адаптуватись до змін ринкового середовища та конкурентного потенціалу підприємства, забезпечуючи підтримку його ринкової позиції (рис. 2).

Отже, в рамках зазначеного механізму проводиться комплекс наступних заходів:

- залучення внутрішніх резервів організації;
- впровадження інновацій в діяльність підприємства;
- оптимізація інвестиційної політики;
- удосконалення комунікаційного процесу та розвиток інформаційних технологій;
- оптимізація асортиментної політики.

Кожний етап характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які за допомогою відповідних методів та інструментів управління можна досягти головної мети управління – зростання конкурентоспроможності підприємства

Висновки. Впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства базується на загальних засадах впровадження інноваційних проєктів. Зазначена система інтегрується в загальну систему управління підприємством з урахуванням розвитку та вдосконалення окремих функціональних підрозділів організаційної структури. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є певним аспектом менеджменту підприємства, метою якого є формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції вищого рівня.

Список використаних джерел:

1. Porter, M., Kramer, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 2009, 84 (12), pp. 78–94.
2. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
3. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Харків : ІНЖЕК, 2004. 264 с.
4. Шинкаренко В.Г. Формування конкурентної стратегії автотранспортного підприємства. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.
5. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10 (88). С. 10–15.
6. Іщук С.О. Конкурентні переваги промислового сектора економіки України: регіональний вимір : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2018. 247 с.
7. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
8. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2020. № 1(21). С. 63–71.
9. Манзій О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: стратегія, технології та інноваційні інструменти. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 2 (34). С. 187–192.
10. Smith, A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Chicago: The University of Chicago Press, 1976.
11. Ротер М., Шук Д. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат. Київ : Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. 132 с.
12. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. Київ : ВНЗ «Нац. акад. упр.», 2016. № 2(32). С. 130–145.

References:

1. Porter, M., Kramer, M. (2009). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84(12), pp. 78–94.
2. Mochernyi, S.V. (2002). *Ekonomiczna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv: Akademiia. P. 3. [in Ukrainian]
3. Pidubnyi, I.O., Pidubna, A.I. (2004). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Management of the international competitiveness of the enterprise: a study guide]. Kharkiv: INZhEK, 264 p. [in Ukrainian]

4. Shynkarenko, V.H. (2006). Formuvannia konkurentnoi stratehii avtotransportnoho pidpriemstva. Konkurentospromozhnist: problemy nauky i praktyky: monohrafiia [Formation of a competitive strategy of a motor vehicle enterprise. Competitiveness: problems of science and practice: monograph]. Kharkiv: INZhEK, 248 p. [in Ukrainian]
5. Arestenko, V. (2008). Metody i modeli otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv APK [Methods and models of assessing competitiveness agribusiness enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 10 (88), pp. 10–15. [in Ukrainian]
6. Ishchuk, S.O. (2018). Konkurentni perevahy promyslovoho sektora ekonomiky Ukrainy: rehion-alnyi vymir [Competitive advantages of the industrial sector of Ukraine's economy: regional dimension]. DU “Instytut rehional’nykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrayiny”.
7. Bielenkyi, P.Yu. (2007). Doslidzhennia problem konkurentospromozhnosti [Studies of competitiveness]. *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. 5, pp. 9–10. [in Ukrainian]
8. Povna S. (2020). Svitovyi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia: naukovyi zhurnal*, vol. 1(21), pp. 63–71. [in Ukrainian]
9. Manzii, O.P. (2014). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: stratehiia, tekhnolohii ta innovatsiini instrumenty [Competitiveness management of food industry enterprises: strategy, technologies and innovative tools]. *Biznes-navihator*, vol. 2(34), pp. 187–192. [in Ukrainian]
10. Smith, A. (1976). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Chicago: The University of Chicago Press.
11. Roter, M., Shuk, D. (2017). Vminnia bachyty biznes-protsesy: stvorennia tsinnosti ta zmenshennia vrat [The ability to see business processes: creating value and reducing losses]. Pabulum, LeanInstituteUkraine.
12. Goncharuk, T.I. (2016). Competition: Modern Economic Characteristics and Features [Competition: current economic characteristics and features]. *Aktualni problemy ekonomiky*. Kyiv: Higher education institution «Nat. Acad.», vol. 2(32), pp. 130–145. [in Ukrainian]