

УДК 338.242.2:658

Зорина Я. Шацька

Київський національний університет технологій та дизайну

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ
УМОВАХ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНО-СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ**

У статті представлено результати дослідження різних підходів до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано використання системно-ситуаційного підходу, як комбінованого підходу до процесу управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Запропоновано здійснення інтеграції різних підходів до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та формування системно-ситуаційного підходу, як більш ефективного та найоптимальнішого.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, методичні підходи до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, процесний підхід, системний підхід, функціональний підхід.

Зорина Я. Шацкая

Киевский национальный университет технологий и дизайна

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННОГО
ПОДХОДА**

В статье представлены результаты исследования разных подходов к процессу управления конкурентоспособностью предприятия. Обосновано использование системно-ситуационного как комбинированного подхода к процессу управления конкурентоспособностью современного предприятия. Предложено осуществление интеграции разных подходов к процессу управления конкурентоспособностью предприятия и формирование системно-ситуационного подхода как более эффективного и самого оптимального.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, методические подходы к процессу управления конкурентоспособностью предприятия, процессный (функциональный) подход, системно-ситуационный подход.

Zoryna Y. Shatska

Kyiv National University of Technology and Design

**SYSTEM- AND CONTINGENCY-BASED MANAGEMENT OF ENTERPRISES
COMPETITIVENESS IN MODERN CONDITIONS**

The paper presents the research results on different approaches to the process of enterprise competitiveness management. It is offered to use a system- and contingency-based approach as an integrated framework to assess the management process of the contemporary enterprise competitiveness. The emphasis is made on integration of different approaches to enterprise competitiveness management process, implementing the system- and contingency-based models is viewed as the most efficient and appropriate one.

Keywords: enterprises competitiveness, methodological approaches to the process of enterprise competitiveness management, process-based (functional) approach, system (contingency) approach.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями Функціонування вітчизняних підприємств здійснюється в конкурентних умовах. Місце, яке займе підприємство на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності. Найбільш потужніші підприємства є лідерами на ринку і мають найвищий рівень конкурентоспроможності. Встановлення певного рівня й підвищення конкурентоспроможності є одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства в конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною. Її рівень постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і особливо зовнішніх чинників середовища. Саме це вимагає від підприємства розробки та вжиття своєчасних заходів для підтримки досягнутого або не втрати наявного рівня конкурентоспроможності. Такі тенденції потребують за допомогою використання різних методичних підходів до управління, зокрема управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх публікацій по проблемі Дослідження питань конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах присвячено багато праць вітчизняних науковців. Проте недостатньо вирішеними залишаються питання щодо розробки та впровадження методичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, реалізацію та розвиток конкурентних переваг підприємства, що забезпечить йому стабільне функціонування і подальший розвиток в сучасних складних ринкових умовах.

Сучасні дослідники питань конкурентоспроможності підприємства мають різні погляди на формування та впровадження підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, в основі яких покладено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Найчастіше виділяють три основні підходи, а саме: процесний, функціональний та системний.

На думку Лепи Н.Н. процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства виявляється в процесі реалізації певної сукупності управлінських функцій [2]. До таких функцій автор відносить: цілепокладання, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності щодо формування конкурентоспроможності підприємства. Згідно з цим підходом процес управління конкурентоспроможністю складається з ряду дій: моніторинг конкурентного середовища підприємства, оцінка конкурентної ситуації на ринку та в галузі; діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; визначення конкурентної позиції підприємства на ринку відносно основних конкурентів; розробка та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства [3]. На думку Клюквіної М.С, Мехеди Н.Г., Антонова Р. процесний підхід – є основним підходом щодо процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

До його переваг відносяться безперервність управління окремими процесами, оптимізація обміну інформацією між функціональними підрозділами, зниження комунікаційних бар'єрів, підвищення ефективності горизонтальних зв'язків в організаційній структурі підприємства, виділенні чітких зон відповідальності, підвищення мотивації кожного працівника за виконання встановлених функціональних обов'язків, орієнтація на кінцевий результат.

Функціональний підхід є більш розповсюдженим підходом щодо процесу управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах. Сутність даного підходу полягає у виборі необхідного набору функцій. При цьому управління діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами підприємства. Цей підхід детально розглядають у своїх працях Павлова В.А., Губарев Р.В., Хмеленко І.І. [4,6]. Згідно з цим підходом процес управління конкурентоспроможністю підприємства починається з визначення мети. Далі відбуваються процеси планування, організування, мотивації та контролю робіт з управління конкурентоспроможності підприємства.

Недоліками використання функціонального підходу є такі:

- окремі функції процесу управління можуть бути виконаними (наприклад, планування), але підприємство в цілому не досягне бажаного рівня конкурентоспроможності;
- функціональні підрозділи в процесі роботи орієнтуються більше на власні інтереси і досягнення власних показників, наслідком чого є конкуренція між підрозділами за ресурси, фінанси, персонал, тощо.

Також є менш розповсюджені підходи до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, до яких відносяться:

1. Логічний підхід – полягає у встановленні набору показників оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх вагових коефіцієнтів, вибір і визначення яких здійснюється шляхом логічного аналізу з використанням методів економічного аналізу.
2. Ситуаційний підхід – полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства для конкурентної ситуації на підставі аналізу окремих факторів у визначений проміжок часу.
3. Структурний підхід – базується на визначенні конкурентоспроможності підприємства на основі з прогресивних норм і нормативів, що задаються на шляхом визначення рівня наявної технології, процесів організації виробництва з використанням методів економічного аналізу.
4. Цільовий підхід – розглядає визначення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом аналізу цільових показників роботи підприємства з аналогічними показниками конкурентів.
5. Ресурсний підхід – полягає у визначенні показників аналізу конкурентоспроможності підприємства з огляду на рівень ефективності використання різних видів ресурсів, їх продуктивності, тощо.
6. Якісний підхід – визначає рівень конкурентоспроможності підприємства через розрахунок одиничних, групових та інтегральних показників рівня конкурентоспроможності його продукції.

Всі вищезазначені підходи розглядають процес управління конкурентоспроможністю підприємства тільки під одним кутом зору: як набір показників або певних факторів для аналізу, аналіз ефективності використання ресурсів або продукції.

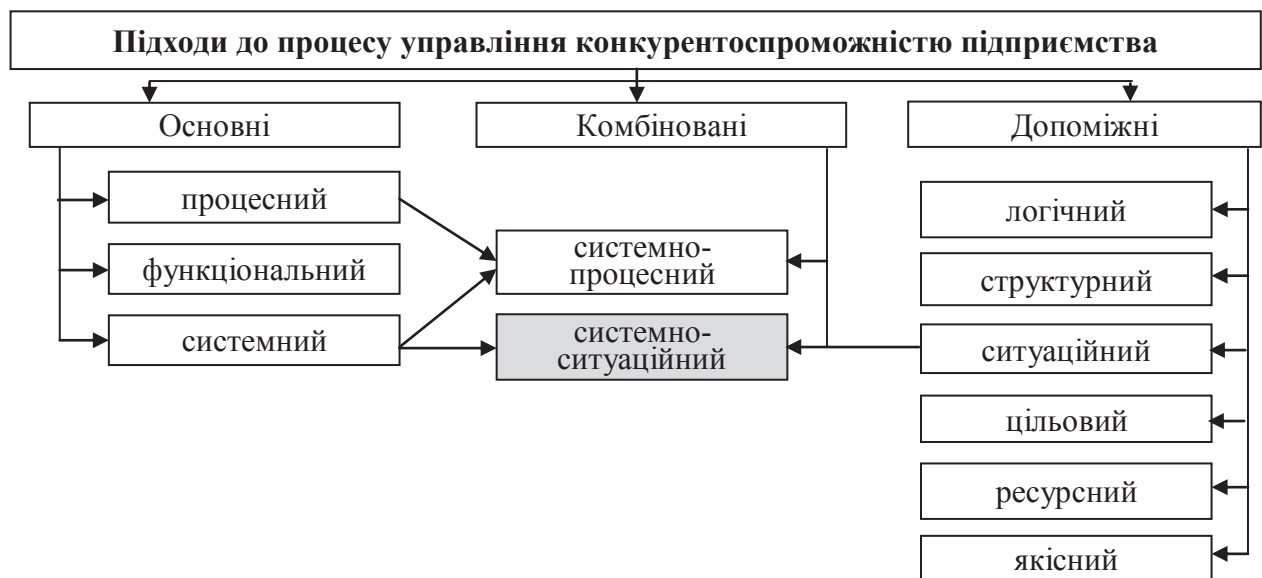
Разом з тим, процесний і функціональний підходи розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства тільки з точки зору процесів (функцій), що відбуваються на самому підприємстві, тобто у його внутрішньому середовищі. Але виходячи з того, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, функціонування якої відбувається у певному зовнішньому середовищі, більш доцільним є використання

системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Необхідність використання саме системного підходу викликане посиленням впливу динамічного зовнішнього середовища, а саме збільшенням кризових явищ в економіці, підвищенням інфляції, збільшенням тиску конкурентів та інших чинників.

Системний підхід дає змогу визначити конкурентоспроможність підприємства з точки зору єдиного цілого. Така система складається з взаємозалежних елементів, які знаходяться як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі підприємства і кореспондуються між собою системою прямих та зворотних причинно-наслідкових зв'язків. Такої точки зору притримуються Бондаренко Г.С., Костриця О., Литвинюк О. [1] З метою управління конкурентоспроможністю підприємства ними запропоновано сформувати на підприємстві певну систему управління конкурентоспроможністю, здійснюючи систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на яку можна забезпечити стійкість конкурентоспроможності підприємства або перевести її на інший рівень.

Перевагами використання системного підходу є цілісний та комплексний розгляд процесу управління конкурентоспроможністю, одночасне врахування динамічного впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, постійний моніторинг змін рівня конкурентоспроможності, своєчасне прийняття системних управлінських рішень на підприємстві.

Види та взаємозв'язок різних підходів до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.



Подальший розвиток поглядів щодо формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства дав змогу дослідникам дійти до висновку, що незважаючи на наявні переваги і недоліки процесного, функціонального та системного підходів, є недоцільним обрання тільки одного якогось підходу, бо це може негативно вплинути на процес управління підприємством і його подальший розвиток. Тому, було запропоновано комплексне поєднання декількох підходів і використання комбінованого підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

При комбінованому підході до управління конкурентоспроможністю підприємства цей процес є поетапним. На думку Хмеленко І.І. такий процес припускає проходження наступних етапів на підприємстві [6]: формування структури управління конкурентоспроможністю; навчання персоналу підприємства; оцінка строків та вартості заходів щодо формування конкурентоспроможності; визначення ключових процесів, необхідних для формування конкурентоспроможності; проведення експрес-діагностики наявного рівня конкурентоспроможності; визначення конкурентної стратегії підприємства; документування процесів управління конкурентоспроможністю підприємства; контроль всіх функцій управління конкурентоспроможністю; моніторинг змін зовнішнього середовища; розробка коригуючих заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності; аналіз рівня ефективності управління конкурентоспроможністю [6].

Поєднання процесного і системного підходу, як різновиду комбінованого підходу, запропонувала в своїх дослідженнях Пастухова Т.Ю. На її думку системно-процесний підхід являє собою сукупність підсистем (блоків), що створюють спеціальні комплексні дії з формування конкурентних можливостей підприємства [5]. Такі дії поєднані у вісім великих блоків, а саме:

1. Вибір конкурентної стратегії підприємства.
2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Реформування системи управління і трудової мотивації персоналу.
4. Підвищення якості і конкурентоспроможності продукції на основі комплексного підходу.
5. Диверсифікації та планування виробництва на основі системного підходу.
6. Реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу на підприємстві.
7. Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту на підприємстві.
8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління.

На наш погляд більш доцільним для вітчизняних підприємств в ринкових умовах є використання системно-ситуаційного підходу до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Системний підхід дасть змогу розглядати конкурентоспроможність підприємства як системний процес, що торкається всіх підсистем-підрозділів підприємства та враховує вплив з боку динамічного зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід забезпечить визначення рівня конкурентоспроможності у відповідності до ситуації, що склалася на підприємстві і ринку в конкретний проміжок часу.

Таким чином, результатом інтеграції різних підходів до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є формування системно-ситуаційного підходу, який сприятиме:

- випуску продукції високої якості з мінімальними витратами, що відповідає вимогам міжнародних стандартів;
- реалізації продукції, яка відповідає потребам споживачів і має конкурентні переваги у порівнянні з конкурентами;
- отриманню підприємством нових або розвитку наявних, але з якихось причин не використаних конкурентних переваг;

- виявлення невикористаних резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення ефективності взаємодії між підрозділами підприємства;
- формуванню синергічного ефекту для всього підприємства, як системи внутрішніх і зовнішніх причинно-наслідкових зв'язків між процесами управління конкурентоспроможністю;
- вихід на нові ринки збуту та збільшення частки ринку підприємства;
- досягненні високих кінцевих результатів діяльності підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності та ефективності функціонування;
- подальший сталий розвиток підприємства в ринковому середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень Вітчизняні підприємства, які активно інтегруються у світове європейське товариство, поступово переходять на найвищий та найскладніший рівень конкурентних відносин - рівень міжнародної конкуренції. Конкурувати в таких умовах можливо тільки використовуючи сучасні методичні підходи до управління.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства визначається з огляду на ефективність управління цим процесом на підприємстві. Для забезпечення і підтримки високого рівня конкурентоспроможності необхідно одночасно враховувати ситуацію, що склалася на підприємстві і на ринку в даний проміжок часу та враховувати вплив динамічного зовнішнього середовища, розглядаючи всі різноманітні фактори в системній єдності впливу на підприємство. Саме такий системно-ситуаційний підхід до процесу управління забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стале функціонування та подальший розвиток.

Література

1. Костриця О. Управління конкурентоспроможністю підприємств з позиції системного підходу : [Текст] / Олександр Костриця, Ольга Литвинюк // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : [програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р.]. — К. : НУХТ, 2014. — Ч. 3. — С. 124.
2. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развития промышленных предприятий : [моногр.] / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкаръ ; [под. ред. Н. Н. Лепы]. — Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2005. — 347 с.
3. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства : [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор розвитку. — 2014. — № 2(17). — Режим доступу : <http://duer.edu/uploads/vidavnitsto14-15/10112.pdf>.
4. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення : [Текст] / В. А. Павлова. — Дніпропетровськ: Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2006. — 276 с.
5. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : [Електронний ресурс] / Т. Ю. Пастухова // Ефективна економіка. — 2012. — № 9. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>.
6. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств : [Електронний ресурс] / І. І. Хмеленко // Вісник ХНУ. — Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf.

ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

Київський національний університет технології та дизайну видає з 1999 року періодичний науковий економічний журнал «Вісник КНУТД», серія «Економічні науки».

Журнал визнаний ВАК України фаховим з економічних наук. З моменту свого заснування журнал став сполучною ланкою між науковцями і практиками, які працюють у науково-дослідних закладах, вищій школі, економіці, державних установах України і зарубіжжя, між усіма тими, хто переймається проблемами розвитку економіки в ринкових умовах. Активна участь в наукових публікаціях на шпальтах журналу сприяє розвитку фундаментальних та прикладних досліджень з усіх напрямків економічних наук, посиленню впливу економіки на вирішення правових, політичних, соціальних, екологічних та інших проблем розвитку суспільства, входженню України в міжнародні економічні союзи.

Журнал є дуже цікавим для науковців, аспірантів, студентів, фахівців національного господарства, державних службовців.

Рубрики журналу «Вісник КНУТД», серія «Економічні науки»:

- **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**
- **МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ**
- **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**
- **МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

Періодичність видання – 6 раз на рік. Журнал видається українською, російською, англійською мовами, анотації – українською, російською і англійською мовами. Матеріали, що надходять для публікації в журналі, проходять рецензування з боку членів редакційної колегії, розглядаються та рекомендуються Вченою радою Київського національного університету технології та дизайну до друку.

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 250
тел./факс: +38 (044) 280-60-47