

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 5, 2017

Назад

Головна

0 0 0 0 0 0 0 0 &lt;0

УДК 658:338.1

С. О. Діденко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ  
П. І. Жураківський,  
магістр, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

## МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Е. А. Didenko,  
Ph.D., associate professor of management department, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv  
P. I. Zhurakivskyi,  
master, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv

### THE MODEL OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Узагальнено сутність конкурентоспроможності підприємства. Визначено головну мету управління конкурентоспроможністю. Встановлено об'єкт, суб'єкт та предмет управління конкурентоспроможністю підприємства. Представлено сутність управлінських підходів в контексті формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства, а також пов'язану з цим систему принципів. Розкрито сутність системи та процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Overview of the essence of enterprise competitiveness. The main goal of competitiveness management is defined. The object and subject of enterprise competitiveness management is established. The essence of management approaches in the context of the formation and maintenance of the competitiveness of the enterprise, as well as the related system of principles are presented. The essence of the system and the process of enterprise competitiveness management is revealed.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, конкурентна стратегія.

**Keywords:** competition, competitiveness of enterprise, competitive advantage, competitive strategy.

**Вступ.** Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, задля того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі з метою збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами.

Проте, досвід останніх років демонструє, що далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Як приклад, навіть володіння конкурентоспроможною продукцією, щобезумовно виступає важливою умовою, не дозволяє багатьом з підприємств ефективно реалізувати цю перевагу через відсутність практики використання цілого комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів розподілу, ефективних методів стимулювання продажу тощо. Тому проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення.

**Постановка завдання.** Розробці наукових засад у сфері управління конкурентоспроможності присвячені роботи великої кількості вітчизняних і закордонних вчених, серед яких Азоев Г., Алексєєв С., Ансофф І., Балабанова Л., Бондаренко Г., Борисенко З., Борисюк І., Варава Л., Василенко В., Волинський Г., Воронкова А., Герасимчук В., Голубюва С., Градов А., Гриневецька Л., Девяткін С., Демченко А., Денісова А., Діксон П., Дикань Л., Довгань Л., Должанський І., Срьоменко А., Загорна Т., Зотів Н., Енок К., Ерлінга М., Карпенко С., Качмарик Я., Кобиляцький Л., Корінев В., Кравченко Г., Крамаренко Г., Кричевський М., Кузьбожьев Е., Куденко Н., Куцик О., Ламбена Ж., Левицька А., Магомедов Ш., Минько Е., Павлова В., Піддубний І., Погребняк Д., Покропівний С., Портер М., Поршнев А., Райзберг Б., Ріпа Т., Тавсултанова А., Фатхутдінов Р., Хенг Д., Чайникова Л., Чернега О., Шкарлет С., Юданов А. та ін.

Але не дивлячись на значний розвиток теоретико-методичних засад у сфері даної проблематики, на сьогоднішній день не існує загально визнаного розуміння термінів «конкурентна перевага підприємства», «конкурентоспроможність підприємства», відсутнє єдине бачення підходів як до оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і управління нею.

**Результати дослідження.** Розробка та впровадження механізму управління конкурентоспроможністю в першу чергу залежить від розуміння сутності даної економічної категорії. Представимо у табл. 1 деякі з авторських бачень сутності конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.  
Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства [1-4, 7-9, 12, 13]

Автор	Визначення
Алексєєв С.Б.	Це економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.
Балабанова Л.В.	Це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.
Борисюк І.О., Срьоменко А.В.	Це здатність підприємства випускати та реалізувати конкурентоспроможну продукцію.
Василенко В.О.	Це можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Карпенко С.М.	Це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів,

	обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Кобиляцький Л.С.	Це стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Левицька А.О.	Це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Покропивний С.Ф.	Це здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції.

На основі наведених тверджень можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства, як комерційно-виробничої системи, є здатністю суб'єкта господарювання до реалізації ним певної сукупності конкурентних переваг, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в ході ринкового протистояння з іншими товаровиробниками на ринках. Відповідно до цього, яголовну мету управління конкурентоспроможністю можна відзначити забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому.

Суб'єктами управління у даному випадку виступає скоординована група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [6], а предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. В свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура комерційно-виробничого підприємства [6].

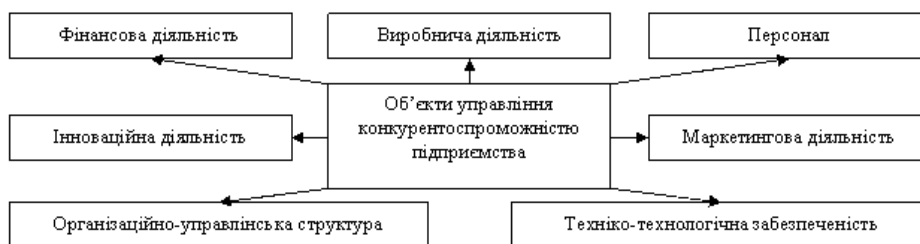


Рис. 1. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати в контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційно-інноваційної привабливості) рівнів.

Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 2.



Рис. 2. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій. Окрім того він має реалізовуватися з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагає врахування низки принципів менеджменту.

Розглянемо сутність управлінських підходів [10] в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

- процесний – управління конкурентоспроможністю є процесом, що реалізується у певній послідовності та передбачає виконання низки функцій, серед яких планування, організація, мотивація та контроль;
- системний – управління конкурентоспроможністю є системою, функціонування якої є неможливим без добре налагоджених взаємозв'язків між її елементами;

- ситуаційний – управління конкурентоспроможністю має враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії суб'єкта ринку.

До принципів управління конкурентоспроможністю відповідно до основ менеджменту [10] та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції можна [6, 11] віднести:

- єдність – процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту;
- науковість – спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства рішення мають бути обгрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;
- комплексність – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;
- системність – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможності як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення встановлених цілей;
- безперервність – управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає постійної уваги;
- оптимальність – зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;
- ефективність – максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;
- конструктивність – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обгрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;
- цілісність – управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, з одного боку, як єдина система, з іншого, – як підсистема для вищих рівнів;
- структурованість – передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури;

- пріоритетність – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;
- етапність – передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства;
- гнучкість – можливість удосконалення положень реалізуємої конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;
- законність – знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.

- еквіфінальність – передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких змінюється у часі;

- інкременталізм – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища;
- емерджентність – полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Розглянемо сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства [6, 11]:

– аналіз – передбачає дослідження наявного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявлення найбільш істотних факторів впливу, що визначають позицію суб'єкта господарювання на ринку;

– планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по окремих структурних підрозділах;

– організація – передбачає практичну реалізацію прийнятих планів і програм, зокрема: розподіл ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;

– мотивація – забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– контроль – забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;

– регулювання – передбачає внесення змін до положень конкурентної стратегії задля сприяння досягненню встановленої мети.

Процес управління конкурентоспроможністю у загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів [5, 11]:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Даний процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, що, на думку Варави Л.М., Кравченко Г.В., Погребняка Д.В. і Шкарлета С.М. [6], є сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

В свою чергу, впровадження у життя механізму матиме належну ефективність лише за умови функціональності системи управління конкурентоспроможністю. Вона є сукупністю підсистем, а також комунікацій та процесів між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

На основі зазначеного, представимо на рис. 3 модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 3. Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

**Висновки.** Звичайно, неможна заперечувати роль маркетингового підходу до формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Але керівництву підприємства потрібно пам'ятати, що управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати у значно ширшому контексті.

Проведене дослідження повною мірою дозволяє зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю підприємства є складним процесом. Задля його ефективної реалізації необхідним є зважена побудова системи управління та реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. В свою чергу, функціональність системи управління значною мірою обумовлюється здатністю менеджменту суб'єкта ринку застосовувати управлінські підходи та виконувати покладені функції з урахуванням набору принципів.

#### Література.

1. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий / С. Б. Алексеев // Экономика : проблемы теории та практики. – 2004. – №191. – Т.2. – С. 614-619.
2. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетингу : [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецьк : Дон ГУЕТ, 2004. – 147 с.
3. Борисюк І. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Борисюк, А. В. Срьоменко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jml.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
4. Василенко В. О. Стратегічне управління / В. О. Василенко. – К. : ЦУІ, 2003. – 396 с.
5. Діденко С. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища / С. О. Діденко, А. Г. Ткаченко // Технології та дизайн. – К. : КНУТД, 2014. – № 4 (13). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_4\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf).
6. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь, 2016. – 462 с.
7. Карпенко Е. М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий / Е. М. Карпенко [и др.] // Региональные перспективы. – 2000. – № 2-3. – С. 256-259.
8. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю / Л. С. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
9. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т.3. – С. 200-204.
10. Осовская Г. В. Менеджмент организаций : Учеб пособие / Г. В. Осовская, О. А. Осовский. – М. : Кондор. – 2005 – 860 с.
11. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу / Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. – Одеса, 2013. – 172 с.

12. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посіб. / С. Ф. Покропивний [та ін.] ; ред. С. Ф. Покропивний ; Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2001. – 457 с.

13. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі / Т. В. Ріпа // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв. – 2016. – №10. – С. 474-477.

#### References.

1. Alekseev, S. B. (2004), "Theoretical aspects of enterprise competitiveness", *Ekonomika : problemiteorii ta praktiki*, vol.192, pp. 614-619.
2. Balabanova, L. V., Kryvenko, A. V. (2004), *Upravlinniakonkurentospromozhnostiupidpriemstvaosnovimarketynu* [Management of competitiveness of enterprises through marketing], Don HUET, Donetsk, Ukraine.
3. Borysiuk, I. O., Yer'omenko, A. V. (2012), "The main directions of improving the competitiveness of enterprises", *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, [Online], vol. 33, available at: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
4. Vasylenko, V. O. (2003), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
5. Didenko, Ye. O., Tkachenko, A. H. (2015), "Managing the competitiveness of a law firm by identifying key success factors in a highly competitive environment", *Tekhnolohii ta dizajn*, Kyiv, Ukraine.
6. Zhovnovach, R. I. (2016), "Management of competitiveness of enterprises of agricultural engineering", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and Enterprise Management, Azov State Technical University, Mariupol, Ukraine.
7. Karpenko, E. M. (2000), "Methodological approaches to assessing the level of competitiveness of enterprises", *Regional'ni perspektivi*, vol. 2-3, pp. 256-259.
8. Kobyliats'kyj, L. S. (2003), *Upravlinniakonkurentospromozhnistiu* [Competitiveness management], Zovnishniatorhivlia, Kyiv, Ukraine.
9. Levyts'ka, A. O. (), "The study of the evolution of the definition and interpretation of the competitiveness of enterprises", *Visnyk Khmel'nyts'kohonatsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 200-204.
10. Osovskaja, G. V., Osovskij, O. A. (2005), *Menedzhment organizacij* [Management of organizations], Kondor, Moscow, Russian Federation.
11. Pavlova, T. V., Sabadyr'ova, A. L., Salavelis, D. E. (2013), *Otsinkakonkurentospromozhnosti pidpriemstvapererobnoihaluzi i rozrobkarekomendatsijschodo ii pidvyshchennia: zvit pro naukovu-doslidnurobotu* [Assessment of the competitiveness of the processing industry enterprise and development of recommendations for its improvement], Odessa, Ukraine.
12. Pokropyvnyj, S. F. (2001), *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics], KNEU, Kyiv, Ukraine.
13. Ripa, T. V. (2016), "A meaningful characteristic of the competitiveness of trade enterprises", *Mykolaivs'kyjnatsional'nyjuniversytetimeni V.O. Sukhomlyns'kohohlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 474-477.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2017 р.



ТОВ "ДКС Центр"