

*Халімон Т.М.,**к.е.н.,**докторант кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій*

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто сутність та обґрунтовано принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентного, інноваційного підходів, що сприяє визначенню ефективного ланцюга етапів та дасть змогу забезпечити ефективність управлінських рішень щодо примноження конкурентних переваг та підвищення конкурентної позиції з урахуванням конкурентного потенціалу підприємств і сучасного мінливого конкурентного середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, принципи.

Постановка проблеми. Сучасний стан економічних процесів, позиції, які займає більшість вітчизняних підприємств у мінливому конкурентному середовищі, переконують щодо загострення конкурентної боротьби як вітчизняних, так й іноземних підприємств. Вочевидь, що ці процеси будуть поглиблюватися, а отже, побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємств на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентного, інноваційного підходів стає одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розгляд проблемних питань формування принципів побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, визначення його складників знаходимо в наукових публікаціях І. Ансоффа, О. Виноградової, А. Воронкової, О. Гудзь, Т. Коно, Г. Мінцберга, М. Портера, П. Стецюка Дж. Робінсона, А. Томпсона, О. Тридіда, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера та ін. Однак здебільшого спостерігається відсутність комплексного бачення щодо побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, не враховуються сучасні виклики та запити економічного простору, які вимагають формування нових принципів до побудови цього механізму, які б ураховували вітчизняну специфіку і допомагали підприємствам виживати та досягати успіху в складних конкурентних умовах.

Мега статті полягає у розгляді сутності та обґрунтуванні принципів побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентного, інноваційного підходів, що дасть змогу визначити ланцюг етапів і забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням вітчизняних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо економічну сутність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Саме поняття «механізм» бере свій родовід від грецького слова μηχανή *mechané*, що у перекладі означає «знаряддя», «машина». В економічних дослідженнях поняття «механізм» переважно тлумачать як сукупність організаційних структур, конкретних важелів, інструментів і методів

управління, а також регламентів та принципів, за допомогою яких реалізуються економічні закони та досягаються управлінські завдання.

А. Кульман переконує, що економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ, при цьому складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і вихідні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними [6, с. 7]. Механізм управління переважно окреслюють як спосіб організації управління суспільними справами, де методи, засоби і принципи взаємопов'язані, що, зрештою, забезпечує ефективну реалізацію цілей управління [7, с. 265]. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства вважається одним з основних елементів складної системи адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища, який забезпечує тривале виживання підприємствам, здатність до розвитку, отримання синергетичного ефекту за всіма напрямками їх діяльності.

Так, Л.М. Варава, Г.В. Кравченко [1, с. 312], Д.В. Погребняк, С.М. Шкарлет [10, с. 26], окреслюють його як сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності, що спрямована на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку. Інші вчені вважають, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це система взаємозалежних та взаємопов'язаних економічних дій, які реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку виробництва [9, с. 212]. В.П. Гаджибек [2] обґрунтовує, що це сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління. Н.В. Сурженко, І.В. Агеева [11, с. 233] визначають його як сукупність підсистеми, яка відображає комплекс дій із підвищення конкурентних можливостей підприємства. І.В. Кривов'язюк [4, с. 172] розглядає механізм управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність організаційно-управлінських та економічних методів й інструментів впливу на внутрішньогосподарську діяльність підприємства для забезпечення досягнення його стратегічних цілей та завдань. Ю.В. Ушкаренко, В.В. Петлюченко [13, с. 155] стверджують, що це сукупність організаційних та економічних методів, які впливають на систему управління виробництва для отримання конкурентних переваг, забезпечення ефективного функціонування та розвитку. Ю.А. Плугина [9, с. 212] зазначає, що це система взаємопов'язаних організаційних дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей розвитку підприємства.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних важелів й інструментів, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного

функціонування та розвитку підприємства. Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства слід будувати так, щоб основні його елементи в результаті формували цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких має сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності.

Побудова будь-якого механізму управління має будуватися на визначальних принципах. О.С. Кузьмін [5, с. 260] визначає принцип як вихідне положення економічної теорії, основне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності. Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі принципів формування стійкої конкурентної позиції [12]: комплексності, системності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності та з дотриманням основних принципів теорії конкуренції: еквіфінальності, інкременталізму, емерджентності [3, с. 29].

Теоретичні дослідження даної проблеми та практичний досвід переконують щодо відсутності єдиного підходу до принципів побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який доцільно здійснювати на клієнтоорієнтованій ціннісно-компетентнісній інноваційній основі, що віддзеркалюється сукупністю аналітичних, методичних та організаційних заходів щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємств. Такий підхід дає змогу підприємствам адаптуватися до вимог стрімкого технологічного розвитку та підвищити обґрунтованість ухвалення управлінських рішень.

Усі блоки механізму мають бути пов'язані один з одним і тим самим формувати певну цілісність. Тобто вони мають бути об'єднані єдиним принципом: кожний блок забезпечує рішення проблеми формування, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стійкої конкурентної позиції, примноження конкурентних переваг. Така логіка побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства включає високий ступінь деталізації всієї системи організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів вирішення завдань забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління для концентрації зусиль та управлінських впливів на чинники, які визначають конкурентний потенціал підприємства, що дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Відповідно, побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати таким принципам:

- адаптивності, сутність якого полягає в здатності системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції та досягати поставлених перед нею завдань в умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- урахування дії законів організації структур і процесів, що становить неодмінну умову здійснення якісного управління;
- інтеграції, що передбачає погодженість між цілями і завданнями, які ставляться перед підприємством як у довгостроковому, так і в короткостроковому періодах, а також забезпечуваними конкурентними перевагами;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

- гнучкості – можливість зміни системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в результаті накопичення інформації, модернізації технології або коректування стратегії діяльності організації;

- клієнтоорієнтованості та орієнтації на конкретні ринки і потреби;

- використання сучасних методів аналізу, планування, прогнозування та оптимізації;

- системності та комплексності, який полягає у розробленні та виконанні цілого комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства;

- використання новітніх комунікацій та технологій;

- генерування цінності для споживачів;

- урахування дії економічних законів конкуренції;

- динамічності, забезпечення конкурентних переваг, аналіз та оцінка результатів проведеної роботи повинні мати динамічний характер, що диктується безперервним розвитком ринку та постійною зміною ринкових умов та кон'юнктури;

- забезпечення адекватності та гнучкості механізму завдяки своєчасному врахуванню змін конкурентного середовища та внутрішньому коригуванню;

- примноження компетентностей підприємства та нарощення прибутків;

- інноваційності, який полягає у тому, що для досягнення довгострокового лідерства на ринку необхідним є впровадження інноваційних моделей менеджменту, використання нестандартних управлінських рішень;

- урахування чинників конкурентного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності певної галузі.

Враховуючи ці принципи, загальний ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має включати такі компоненти: мету, об'єкт, суб'єкти, методи, засоби (забезпечення), принципи і завдання управління, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки [8, с. 153]. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складників та процесу реалізації внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічних та технологічних основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Отже, побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає формулювання мети, яку доцільно визначити, як забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та генерування конкурентних переваг і підвищення конкурентної позиції за мінливих економічних, політичних, та соціальних коливань конкурентного простору. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступає певне коло осіб, які беруть участь у розробленні та реалізації управлінських рішень.

Важливим елементом побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який впливає на якість та ефективність отриманих результатів, є визначення об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства слід визначити напрями його діяльності, бізнес-процеси тощо. Взаємодія

суб'єкта та об'єкта управління відображає процес реалізації стратегії і тактик конкуренції підприємства.

Сучасна теорія і практика переконують, що ключовими методами управління конкурентоспроможністю підприємства слід уважати методи: кількісного оцінювання та діагностики; прогнозування та формування стратегічних орієнтирів; рейтингування; маркетингових досліджень тощо. Реалізація та вдосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю тощо. Саме тому обов'язковими складниками такого механізму повинні бути:

- нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, яке включає внесення змін до наявних або розроблення нових нормативно-правових актів, що стосуються даної сфери;

- організаційне забезпечення цього процесу, яке передбачає активну співпрацю всіх функціональних структур підприємства;

- фінансово-економічне забезпечення розвитку конкурентоспроможності на основі підвищення фінансових можливостей підприємства, забезпечення збалансованості доходів і витрат тощо;

- кадрове забезпечення, яке полягає у створенні навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- інформаційне забезпечення, яке полягає у формуванні інформаційних систем моніторингу показників конкурентоспроможності підприємства;

- науково-технічне забезпечення, яке полягає у формуванні центрів із науково-технічної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Акцентуємо, що ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає систематизацію та впорядкування видів діяльності, які спрямовані на розвиток необхідного рівня конкурентних переваг для досягнення стратегічно важливих цілей функціонування підприємства. Застосування окремих видів діяльності залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників та конкурентного потенціалу підприємства. Сам ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно формувати за такими етапами:

- визначення мети та розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями, конкурентним потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розроблення портфеля стратегічних альтернатив;

- розроблення завдань із визначенням орієнтирів та просторово-часових координат;

- формування конкурентної політики та окреслення конкурентної поведінки;

- здійснення діагностики й порівняльної оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції;

- розроблення детального плану втілення у практичну діяльність обраної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів;

- формування мотиваторів підтримки конкурентоспроможності підприємства, що передбачає наявність адаптивного вибору напрямів мотивування, а також здійснення мотиваційного впливу на всіх рівнях менеджменту, які повинні забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства;

- ухвалення рішень та реалізація заходів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- контролінг ланцюга побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розроблення коригуючих заходів щодо зміни стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з формуванням нових пріоритетів орієнтирів діяльності;

- коригування заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Впровадження кожного заходу щодо побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язане із цілим комплексом підготовчих процедур. Окрім того, мають бути виділені відповідні ресурси, передусім фінансові. Обов'язково мають бути визначені працівники, які братимуть участь у розбудові механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки. Нарощення конкурентоспроможності в підприємствах значною мірою залежить від принципів побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Ключовими принципами побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства слід уважати принципи: адаптивності; урахування дії законів організації структур і процесів; інтеграції; дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; гнучкості; клієнтоорієнтованості; використання сучасних методів аналізу; планування; прогнозування та оптимізації; системності та комплексності; використання новітніх комунікацій і технологій; генерування цінності для споживачів; урахування дії економічних законів конкуренції; динамічності; забезпечення конкурентних переваг; адекватності та гнучкості; примноження компетентностей підприємства та нарощення прибутків; інноваційності; врахування чинників конкурентного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності певної галузі. Дотримання такого набору принципів забезпечить ефективність функціонування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємств із використанням запропонованих принципів дасть змогу визначити ефективний ланцюг етапів та спрогнозувати майбутню конкурентоспроможність, проконтролювати ефективність виконання ухвалених рішень, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та досягти успіху в конкурентній боротьбі.

Література:

1. Варава Л.М. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Л.М.Варава, Г.В. Кравченко // Вісник Криворізького технічного університету. – 2011. – № 29. – С. 311–314.
2. Гаджибек В.П. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятий хлебопекарной промышленности / В.П. Гаджибек // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 3(23) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1587>.
3. Зінченко О.І. Рослинництво : [підручник] / О.І. Зінченко, В.Н. Салатенко, М.А. Білоножко ; за ред. О. І. Зінченка. – К. : Аграрна освіта, 2001. – 591 с.
4. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика : [навч. посіб.] / І.В. Кривов'язюк. – К. : ЦУЛ, 2013. – 456 с.
5. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
6. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; пер. с франц. ; под общ. ред. Н.И. Хрусталевой. – М. : Прогресс; Универс, 1993. – 192 с.
7. Основы социального управления : [учеб. пособ.] / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев [и др.] ; под ред. В.Н. Иванова. – М. : Высшая школа, 2001. – 271 с.
8. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
9. Плугина Ю.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту / Ю.А. Плугина // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2011. – № 33. – С. 211–220.
10. Погребняк Д.В. Формування структури механізму управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / Д.В. Погребняк, С.М. Шкарлет // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 4. – С. 24–28.
11. Сурженко Н.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю / Н.В. Сурженко, І.В. Агеева // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 1. – С. 232–235.
12. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон,

К.С. Эсселинг, Х. ван Нимвеген. – Санкт-Петербург : АзбукаБМикро, 2002. – 311 с.

13. Ушкаренко Ю.В. Особливості ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості / Ю.В. Ушкаренко, В.В. Петлюченко // Экономика Крыма. – 2013. – № 2. – С. 155–157.

Халимон Т.М. Принципы построения механизма управления конкурентоспособностью предприятий

Аннотация. В статье рассмотрены сущность и обоснованы принципы построения механизма управления конкурентоспособностью предприятий на основе клиентоориентированного, ценностно-компетентностного, инновационного подходов, что способствует определению эффективной цепочки этапов и позволит обеспечить эффективность управленческих решений относительно приумножения конкурентных преимуществ и повышения конкурентной позиции с учетом конкурентного потенциала предприятий и современной изменяющейся конкурентной среды.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, механизм управления конкурентоспособностью предприятия, принципы.

Khalimon T.M Principles of building a mechanism to manage the competitiveness of enterprises

Summary. The article considers the essence and justifies the principles of building a mechanism of enterprise competitiveness management on the basis of client-oriented, value-based, innovative approaches that contributes to the definition of an effective chain of stages and will allow ensuring the effectiveness of managerial decisions on multiplying competitive advantages and increasing the competitive position, taking into account the competitive potential of enterprises and modern changing competitive environment.

Key words: enterprise competitiveness, enterprise competitiveness management mechanism, principles.