

УДК 338.242

Ю. В. Лисенко\*  
І. В. Радамовська\*\***ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті обґрунтовано важливість управління конкурентостійкістю на сучасному етапі функціонування підприємств, що діють в умовах розвиненого конкурентного середовища. Систематизовано підходи до визначення сутності «управління» та «конкурентостійкості», сформоване власне бачення управління конкурентостійкістю підприємства.*

*Ключові слова: управління, конкуренція, конкурентостійкість підприємства, конкурентне середовище, управління конкурентостійкістю.*

*В статті обґрунтовано важливість управління конкурентостійкістю на сучасному етапі функціонування підприємств, що діють в умовах розвиненого конкурентного середовища. Систематизовано підходи до визначення сутності «управління» та «конкурентостійкості», сформоване власне бачення управління конкурентостійкістю підприємства.*

*Ключевые слова: управление, конкуренция, конкурентостойчивость предприятия, конкурентная среда, управление конкурентостойчивостью.*

*Терминологія: управління, конкуренція, конкурентостійкість підприємства, конкурентне середовище, управління конкурентостійкістю підприємства.*

*Ключевые слова: управление, конкуренция, конкурентостойчивость предприятия, конкурентная среда, управление конкурентостойчивостью.*

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства функціонують в конкурентному середовищі. Конкуренція виступає ринковою силою, яка забезпечує взаємодію попиту та пропозиції, примушуючи виробників враховувати інтереси споживачів та суспільства у цілому. Її можна вважати фактором, що стимулює розвиток економіки та підприємництва, підвищення якості продукції, розвиток науково-технічного прогресу.

Посилення ринкових процесів та процесів економічної глобалізації підносять на новий рівень значимості реалізацію завдання щодо забезпечення високого рівня конкурентостійкості підприємств різних галузей задля підвищення їх успішності. В цих умовах, постає проблема розробки ефективних механізмів управління конкурентостійкістю підприємств з метою найбільш повної реалізації їхніх економічних інтересів.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблеми управління на різних рівнях соціально-економічних систем цікавили багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Їм присвячено праці П. Друкера, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Дж. Лафти, І. Мазура, В. Шапіро, Н. Ольдероге, Б. Райзберга, В. Хомякова, О. Кавериної, Л. Федулової, І. Сокирника, В. Стадника, В. Бикова

тощо. Дослідження цих авторів заклали підґрунтя для розробки механізмів управління різними аспектами діяльності підприємства, в тому числі і його конкурентостійкістю.

Щодо поняття конкурентостійкості підприємства, то вивченню його сутності та структури приділяли увагу О. Коковіхіна, В. Дикань, І. Булах, Т. Надтока, О. Тридід, Ю. Сімех, М. Чорна, Л. Протасова, С. Захарова, В. Чернега та інші. Деякі науковці досліджували споріднені з конкурентостійкістю поняття, такі як конкурентоспроможність та конкурентноздатність. Такими науковцями є М. Портер, І. Ансофф, Р. Фатхутдинов, О. Гудзинський, М. Малік, Н. Тарнавська тощо. Суттєвий внесок в теорію конкурентних переваг здійснили такі відомі дослідники, як А. Бранденбургер, Ф. Вирсема, Р. Кантер, Дж. Мур, Б. Нейлбафф, М. Треси, Х. Фризевинкель, Г. Хемел, А. Юданов тощо.

Не дивлячись на пильну увагу науковців до конкурентостійкості підприємств та проблеми її забезпечення, досі не існує єдиного підходу до сутності управління конкурентостійкістю та його складу.

**Метою даного дослідження** є уточнення змісту та сутності поняття «управління конкурентостій-

\* Лисенко Ю. В. — канд. екон. наук, доцент.

\*\* Радамовська І. В. — старший викладач.

ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія», м. Жовті Води.

кістю підприємства» на основі систематизації та узагальнення існуючих підходів до трактування категорій «конкурентостійкість» та «управління», формування власного бачення послідовності процесу управління конкурентостійкістю підприємства.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Визначення сутності будь-якого поняття слід розпо-

чинати з дослідження його етимології та систематизації підходів щодо визначення його сутності. На основі аналізу наукових досліджень в сфері управління ми виокремлюємо сім підходів до трактування поняття «управління» (таблиця 1).

Прибічники першого підходу розглядають управління як певну функцію. Найбільш яскраво цей підхід знайшов своє відображення в пра-

Таблиця 1

**Систематизація поглядів науковців стосовно сутності «управління» (авторська розробка)**

Підхід	Автори (джерела)	Стисла характеристика підходу
Управління як функція	О. Нікітіна, Філософський енциклопедичний словник	Функція організмів, організованих систем різної природи, що забезпечують збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм, мети діяльності
Управління як процес	Тлумачний словник з управління, А. Попов, М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури, Дж. Шанк, В. Говиндараджан, А. Шегда, Л. Лазаренко, В. Кричевський, О. Каверіна, Л. Федулова, І. Сокирник, В. Стадник	Процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління, необхідний щоб сформулювати і досягти цілей організації
Управління як вплив	Ю. Козлов, Є. Тонконога, В. Шипунов, Е. Кішкель, В. Афанасьєв, Л. Уманський, І. Мазур, В. Шапіро, Б. Райзберг, Н. Ольдероге, В. Хомяков	Цілеспрямований вплив на суспільство (колективи, людей, об'єкт управління) з боку суб'єкта управління здійснюване з метою впорядкування відповідної системи в інтересах ефективного її функціонування і розвитку
Управління як діяльність	В. Колпаков, П. Друкер, Б. Будзан, С. Покропивний, М. Вудкок, Д. Френсіс, І. Ісаєв	Свідома, організована діяльність суспільних інститутів, окремих індивідів, спрямована на ефективне та продуктивне досягнення визначеної мети на основі координації роботи інших людей
Управління як інституція (організація)	В. Цветков, Е. Мухомедзянова	Інституція, в межах якої практично реалізується виконавча влада, орган або апарат управління
Управління як сукупність складових	Г. Одінцова, Г. Мостовий, О. Амосов	Сукупність таких складових, як організація, керівництво, мистецтво спілкування з людьми, здатність ставити цілі та знаходити засоби їхнього досягнення
Як ланцюжок рішень та дій	І. Герашенко, Г. Домбровська, Й. Ворст, В. Биков, П. Ревентлоу	Вироблення певних мійр, рішень, спрямованих на реалізацію цілей, ланцюжок дій керівника

цях О. Нікітіної, яка дала наступне визначення управління: елемент, функція організмів, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм [1].

Вчені, об'єднані у другу групу, розглядаючи управління як поняття, говорять про нього, насамперед, як про певний процес, спрямований на досягнення спільних цілей групи людей. Серед науковців цієї групи, ми вважаємо за необхідне акцентувати увагу на визначенні поняття «управління», запропонованого в роботі А. Шегди. Управління розглядається в ній як складний, цілеспрямований, безперервний соціально-еконо-

мічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), здійснюваний за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом (керованою системою) заданих параметрів та стану [1]. На нашу думку, це трактування є одним з найбільш змістовних та якнайкраще відбиває сутність управління як процесу.

Третя група науковців схильна трактувати поняття управління як вплив на суспільство (колективи, людей, об'єкт управління). Наприклад, В. Афанасьєв говорить про управління як про свідомий, цілеспрямований вплив людей на суспільну систему в цілому або на її окремі лан-

ки, здійснюваний на основі пізнання і використання об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах його ефективного функціонування і розвитку [2].

Вчені, об'єднані нами у четверту групу, говорячи про управління мають на увазі, в першу чергу, свідому, організовану, діяльність суспільних інститутів, окремих індивідів, спрямовану на ефективне та продуктивне досягнення визначеної мети на основі координації роботи інших людей. Найбільш відомим представником цього підходу є П. Друкер, в роботі якого управління розглядається як особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу; використання знань для пошуку найбільш ефективних способів застосування наявної інформації з метою отримання необхідних результатів [3].

Науковці В. Цветков, Е. Мухомедзянова віднесені нами до окремої групи, враховуючи те, що вони трактують управління як інституцію (організацію), в межах якої практично реалізується виконавча влада, тобто як орган або апарат управ-

ління. Прибічники шостого підходу (Г. Одинцова, Г. Мостовий, О. Амосов) розглядають управління як сукупність складових, таких як «організація, керівництво, мистецтво спілкування з людьми, здатність ставити цілі та знаходити засоби їхнього досягнення» [3].

Цікавим є підхід до управління як до ланцюжка рішень і дій, прибічниками якого є І. Геращенко, Г. Домбровська, Й. Ворста, П. Ревентлоу, В. Биков. Так, в роботах І. Геращенко та Г. Домбровської управління трактується як вироблення певних мір, спрямованих на реалізацію цілей, здійснюваних у формі прийняття та здійснення рішень [2].

Управління конкурентостійкістю має свої особливості, зумовлені, в першу чергу, специфікою конкурентостійкості як економічної категорії. Тому важливим завданням цього дослідження є вивчення сутності конкурентостійкості підприємства.

В таблиці 2 наведено визначення сучасними науковцями сутності поняття «конкурентостійкість». Слід зазначити, що більшість авторів, які

Таблиця 2

**Визначення поняття конкурентостійкості в роботах сучасних науковців (складено автором)**

Автор	Трактування поняття «конкурентостійкість»
І. Булах	забезпечення мінімального рівня тактичної конкурентоспроможності [4, с.5]
О. Єфременко	здатність зберегти протягом певного проміжку часу свою конкурентоспроможність та її запас за допомогою використання, формування, підтримки або розвитку конкурентних переваг [5]
Л. Прус	спроможність зберігати з мінімальними коливаннями досягнутий рівень конкурентоспроможності та здатність підприємства до виживання на ринку [5]
У. Сторожилова	здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючою компанією [5]
О. Печеркіна	здатність зберігати конкурентні переваги протягом тривалого часу [5]
С. Захарова	стабільна, безперебійна робота всіх виробничих систем підприємства в умовах конкуренції [5]
Л. Протасова, В. Дикань	відображає динаміку змін конкурентоспроможності підприємства та характеризується як динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї ж або аналогічної продукції, тобто мова йде про сталість положення на ринку одного виробника стосовно до іншого [6]
Ю. Сімах	комплексна економічна характеристика ефективного функціонування підприємств в умовах конкуренції у довгостроковій перспективі, яка забезпечується наявністю конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання [7, с.15]
С. Філіппова, С. Черкасова	здатність підприємства не лише забезпечувати конкурентоспроможність, але й підтримувати цей стан як в умовах впливу негативних чинників, так і при трансформуванні загальної ситуації на даному сегменті ринку [8]
В. Чернега, Т. Мішустіна	сучасний стан підприємства і є можливістю підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та/або розширити її [9, с.25]
М. Чорна	здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність і підтримувати цей стан в умовах впливу зовнішніх факторів [10, с.188]
О. Тридід	здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами [10, с.188]
О. Яременко	здатність об'єкта підтримувати в довгостроковому періоді власну індивідуальну конкурентоспроможність при використанні можливостей зовнішнього і внутрішнього середовища, за умов уникнення загроз та небезпек оточення [9, с. 26]

займалися вивченням конкурентостійкості, схиляються до визначення її сутності як здатності підприємства забезпечувати свою конкурентоспроможність і підтримувати цей стан.

Систематизація поглядів на трактування сутності конкурентостійкості дала змогу виокремити наступні її ознаки:

- виникнення в умовах функціонування конкурентних відносин;
- забезпечення ефективного функціонування підприємства;
- наявність конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами;
- стабільні позиції на даному ринку;
- тривалий часовий період охоплення;
- динамічний характер;
- можливість реагувати на вплив зовнішнього середовища та протистояти дестабілізуючим факторам.

Погоджуючись з наведеними поглядами науковців, вважаємо за необхідність доповнити запропоновані ними підходи до трактування поняття конкурентостійкості, виділивши наступні її рівні: оперативний, тактичний та стратегічний.

На нашу думку, на оперативному рівні конкурентостійкість підприємства передбачає забезпечення ефективності функціонування підприємства, яка характеризується співвідношенням результатів та витрат, що виникають в ході його діяльності. Саме ефективність функціонування вітчизняних підприємств на відповідному ринку закладає основи досягнення ними високого рівня конкурентоспроможності, а отже і конкурентостійкості.

Тактичний рівень конкурентостійкості передбачає наявність його конкурентоспроможності, що стає можливою в разі поєднання ефективності функціонування та наявності конкурентних переваг. Не дивлячись на наявність різних позицій у працях відомих науковців [7—14] щодо визначення обов'язкової умови існування, підтримання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, вони тим чи іншим чином сходяться на створенні конкурентних переваг.

На стратегічному рівні визначається безпосередньо конкурентостійкість підприємства, як сукупність конкурентоспроможності та стійкості функціонування. Адже, як справедливо зазначає О. Єфременко, конкурентостійким може бути лише конкурентоспроможне підприємство, проте не кожне конкурентоспроможне підприємство може бути конкурентостійким. Як і не кожне підприємство за наявності стійкості може бути конкурентоспроможним або конкурентостійким [5].

Враховуючи, специфіку конкурентостійкості як економічної категорії, управління конкурен-

тостійкістю може бути визначено як складний процес впливу керуючої підсистеми на керовану, який покликаний забезпечити ефективне функціонування, наявність конкурентних переваг порівняно з іншими підприємствами обраного ринку та стійкість функціонування та на цій основі досягнення необхідного рівня конкурентостійкості та реалізацію пріоритетних цілей підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, що функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Схема процесу управління конкурентостійкістю підприємства, запропонована нами наведена на рис. 1.

Як видно з рис. 1, ми пропонуємо в ході процесу управління конкурентостійкістю підприємства виокремлювати наступні блоки — цільовий блок, блок методичного забезпечення, оціночний блок, діагностичний блок, рекомендаційний блок та блок впровадження.

Цільовий блок процесу управління конкурентостійкістю передбачає формулювання з врахуванням ключових факторів впливу на діяльність підприємства (як зовнішніх, так і внутрішніх) його місії, масиву цілей його функціонування та вибір найбільш пріоритетних цілей підприємства, які мають бути обов'язково враховані в ході здійснення управління конкурентостійкістю.

Блок методичного забезпечення процесу управління конкурентостійкістю передбачає формулювання методичного підходу до управління конкурентостійкістю на основі відбору найоптимальніших методів оцінки, управлінського впливу на конкурентостійкість підприємства та методів прогнозування її рівня, їх раціональне поєднання.

Оціночний блок присвячується визначенню досягнутого рівня конкурентостійкості підприємства, що ґрунтується на оцінці різних її рівнів: оперативного (оцінка ефективності функціонування підприємства); тактичного (оцінка конкурентоспроможності підприємства) та стратегічного (оцінка конкурентостійкості).

Наступним блоком процесу управління конкурентостійкістю є діагностичний блок. Він передбачає здійснення оцінки впливу на конкурентостійкість підприємства внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення ризику втрати конкурентостійкості в майбутньому та окреслення ряду проблем в сфері конкурентостійкості, на розв'язання яких має бути націлений управлінський вплив керуючої підсистеми.

Рекомендаційний блок включає розробку обґрунтованих заходів щодо підвищення рівня конкурентостійкості підприємства на різних її рівнях, а також прогнозування зміни конкурен-

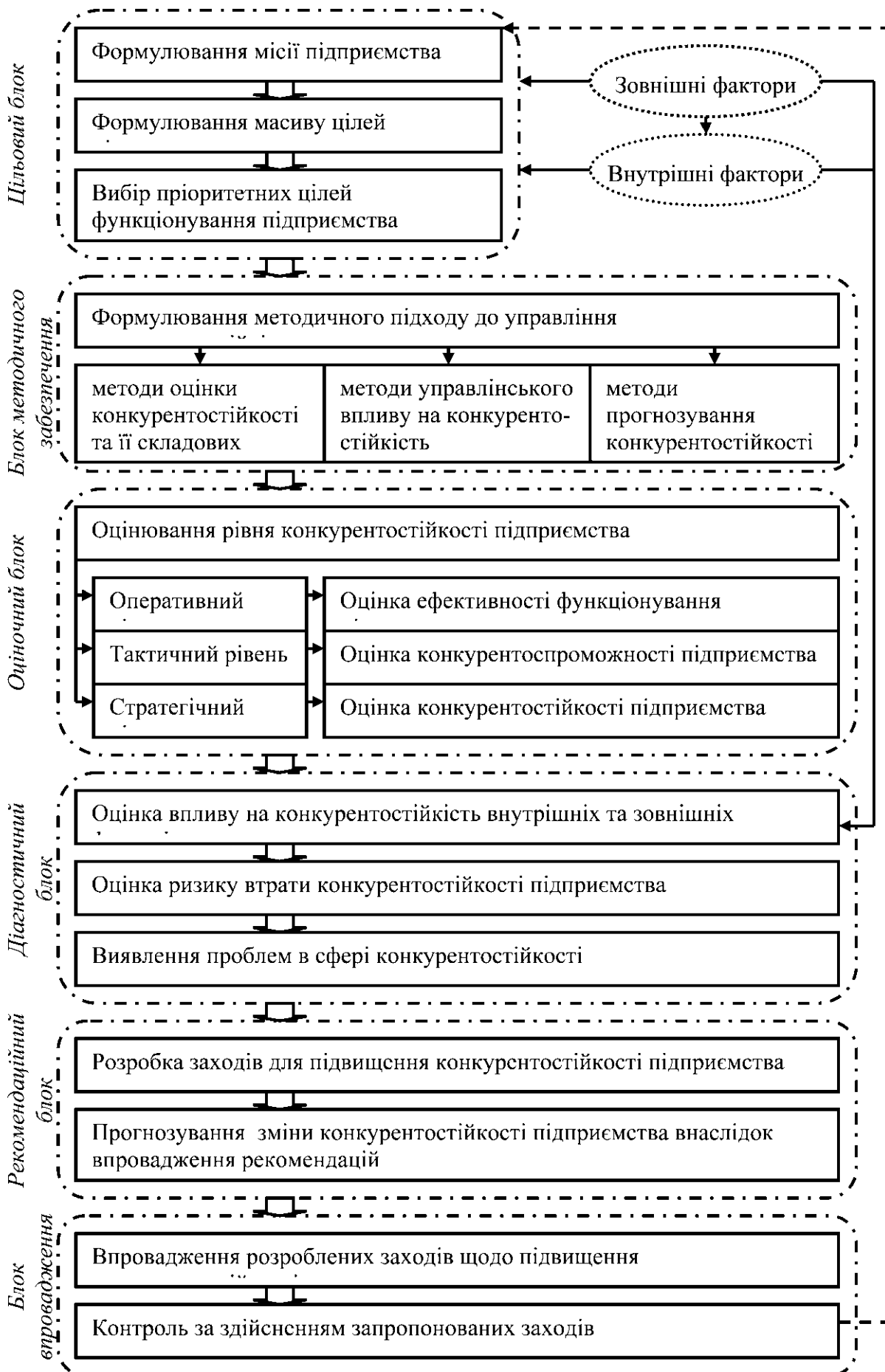


Рис. 1. Схема процесу управління конкурентостійкістю підприємства

тостійкості внаслідок можливого впровадження розроблених заходів.

Останнім блоком в ході процесу управління конкурентостікістю є блок впровадження, в рамках якого здійснюється безпосередня реалізація запропонованих заходів щодо підвищення конкурентостікістю підприємства та контроль над їх реалізацією.

*Висновок.* Таким чином, в ході нашого дослідження було виявлено, що підходи науковців до визначення сутності понять «конкурентостікістю» та «управління» відрізняються багатоманітністю та неоднорідністю. Так, визначаючи сутність управління автори трактують його як функцію, як процес, як вплив, як діяльність, як інституцію, як сукупність певних складових та як ланцюжок рішень і дій.

Щодо конкурентостікістю підприємства, то систематизація підходів до визначення сутності цього поняття дала змогу окреслити перелік основних її ознак та сформулювати авторське бачення змісту цієї економічної категорії.

З врахуванням специфіки конкурентостікістю підприємства сформовано уявлення про управління нею та розроблено схему процесу управління конкурентостікістю, що складається з цільового блоку, блоку методичного забезпечення, оціночного, діагностичного, рекомендаційного блоку та блоку впровадження.

Процес управління конкурентостікістю підприємства є надзвичайно складним та потребує ретельного вивчення з подальшою розробкою методичного підходів до оцінки конкурентостікістю підприємства та організаційно-економічного механізму управління нею.

#### Література

1. Шегда А. В. Менеджмент : підручник [Текст] / А. В. Шегда — К. : Знання, 2004. — 687 с.
2. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. — Ч.1 [Текст] / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. — Вінниця : ВНТУ, 2012. — 105 с.
3. Державне управління і менеджмент : навч. посібник у таблицях і схемах [Текст] / Г. С. Оді-

цова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. — Х. : ХарPI УАДУ, 2002. — 492 с.

4. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами [Текст] / І. В. Булах ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. — О. : 2008. — 20 с.

5. Єфременко О. В. Конкурентостікістю підприємства: поняття та види [Електронний ресурс] / О. В. Єфременко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. — № 2. — Ч. 2. — 2010. — Режим доступу : ШрУ/arcБгуе.пБш^o^иа/rogIaI/Зо^Oит/V8^N^/2010\_2\_2/Іпгіех.Мт.

6. Протасова Л. В. Стратегічне планування як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості [Текст] / Л. В. Протасова // Економіка. Управління. Інновації : електронне наукове фахове видання. — 2010. — № 2 (4).

7. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостікістю підприємства [Текст] / Ю. А. Сімах // Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. Серія «Економічні науки». — 2007. — Т. X, № 1. — С. 12-16.

8. Філіппова С. В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення [Текст] / С. В. Філіппова, С. О. Черкасова // Вісник ЖДТУ. — № 3 (53). — 2010. — С. 17-21.

9. Чернега В. В. Конкурентостікістю підприємств та механізми її забезпечення: [монографія] / [В. В. Чернега] ; Київський національний ун-т технологій та дизайну, Інститут підготовки кадрів держ. служби зайнятості України. — К. : ІПК ДСЗУ, 2008. — 235 с.

10. Чорна М. В. Взаємозв'язок основних понять теорії конкурентоспроможності [Текст] / М. В. Чорна // Вісник СумДУ. Серія Економіка. — 2009. — № 2. — С. 186-191.

Поступила до редакції 19.03.13

© Ю. В. Лисенко, І. В. Радамовська, 2013