

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

На сучасному етапі розвитку економіки України головним завданням діяльності промислового підприємства є підвищення власної конкурентоспроможності. За умов нестійкого зовнішнього середовища підприємству недостатньо бути лише конкурентоспроможним, йому потрібно зберегти свої позиції в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, що зумовлює потребу збереження та підвищення його конкурентної стійкості.

Для підприємства особливого значення набуває управління його конкурентною стійкістю, спрямоване на освоєння довгострокових конкурентних переваг, що забезпечать збереження власної конкурентоспроможності за змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На особливу увагу заслуговують питання формування і вдосконалення механізму управління конкурентною стійкістю підприємства.

Питання формування і вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю та конкурентною стійкістю підприємств вивчали: Л. Артеменко [1], А. Піддубна [1], Г. Гребньов [2], І. Дегтярьова [3], І. Зеленчук [4], Л. Кириченко [5], О. Мірошніченко [8], В. Павлова [9], Р. Губарев [9], О. Сватюк [10], Л. Сергеева [11], С. Чарнівські [12] та ін. Проте праць про механізм управління конкурентною стійкістю недостатньо, досі немає єдності в розумінні змісту процесу формування та структури механізму управління конкурентною стійкістю підприємства.

**Метою статті** є визначення змісту механізму управління конкурентною стійкістю підприємств та розроблення його структури.

Як «інтегровану систему, яка включає мету, функції, завдання й методи управління, за допомогою яких забезпечується досягнення кінцевих завдань (результатів)» визначає механізм управління О. Сватюк [10, с. 352].

Механізм управління є найбільш активним елементом системи управління. Механізм управління підприємством може бути реалізований виключно в межах системи управління, яка забезпечує вирішення проблем підприємства, що виникають. Механізмом, що забезпечує конкурентну стійкість підприємства, є ефективний управлінський процес. Отже, механізм управління конкурентною стійкістю підприємства – це сукупність організаційних, правових і економічних методів і важелів, які забезпечують реалізацію комплексних цільових програм і планів підвищення рівня конкурентної стійкості підприємства [5, с. 117].

Зміст конкурентної стійкості підприємства становить система характеристик, умов, чинників, що визначають здатність підприємства зберігати в довгостроковому періоді власну конкурентоспроможність за змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розроблення ефективного механізму управління конкурентною стійкістю підприємства як сукупності цілеспрямованих дій і засобів, потрібних для їх здійснення, визначення його складу та структури є однією з першочергових передумов високого рівня конкурентної стійкості на сьогодні і в майбутньому. Реалізація цієї мети неможлива без розуміння структури механізму управління конкурентною стійкістю підприємства.

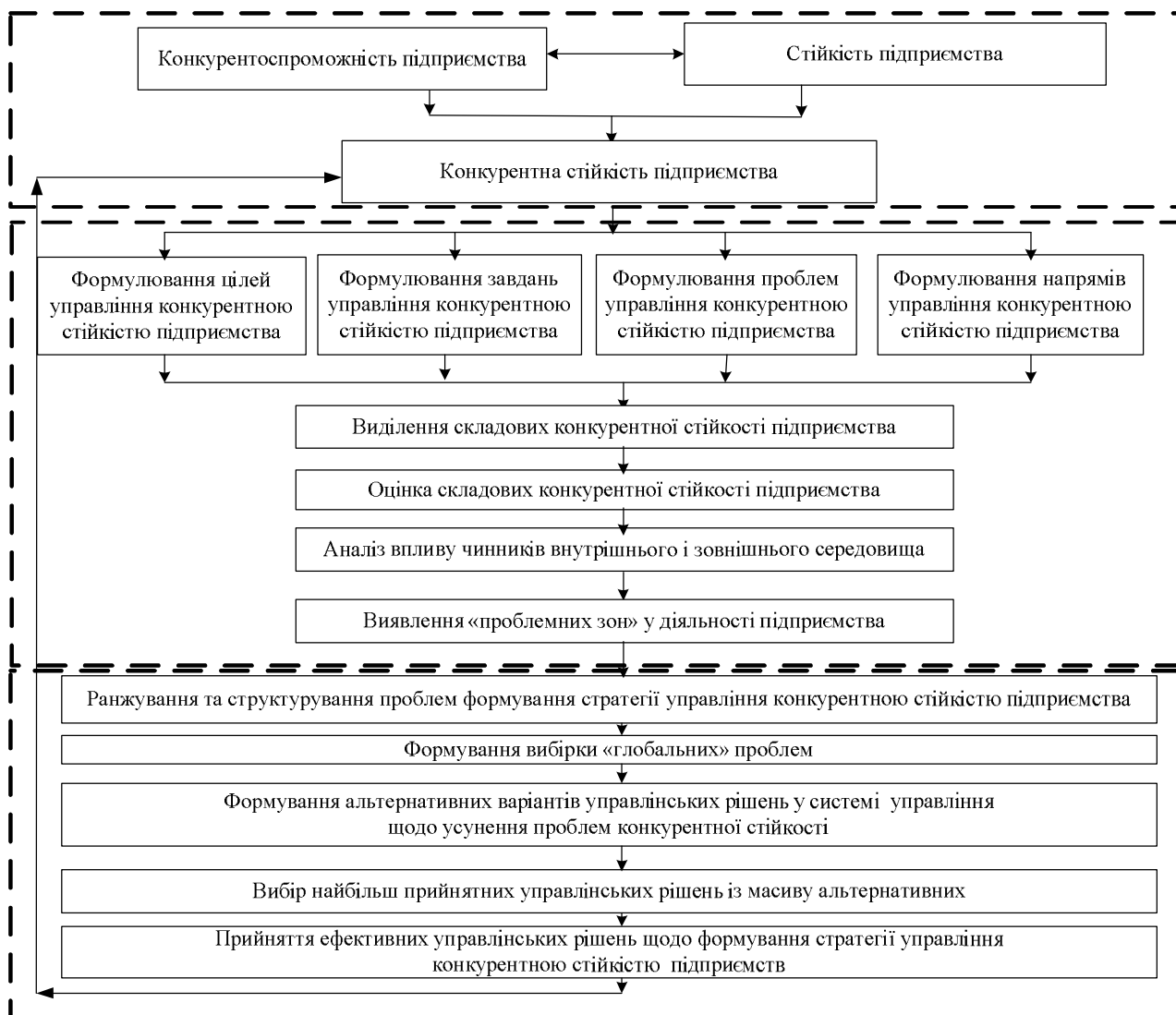
Питання про структуру механізму управління конкурентною стійкістю підприємства є недостатньо вивченими. Як і будь-який механізм, механізм управління конкурентною стійкістю підприємств є системою, тобто сукупністю елементів, що взаємопов'язані та становлять цілісне утворення. Для забезпечення ефективного управління конкурентною стійкістю підприємства потрібно врахувати всі елементи цієї системи. Відсутність будь-якого елемента призведе до неефективної роботи цього механізму.

В основі механізму управління конкурентною стійкістю повинні бути принципи управління, дотримання яких забезпечить успішність його реалізації. Управління конкурентною стійкістю підприємства повинно насамперед базуватися на принципах координації (передбачає взаємозв'язок усіх функційних

підрозділів (виробничий, фінансовий відділ, відділ маркетингу тощо) в управлінні конкурентною стійкістю підприємства. Це означає, що будь-які дії одного з підрозділів мають координуватися з діями інших); інтеграції (визначає взаємодію і погодженість діяльності окремих підсистем системи управління конкурентною стійкістю із загальною стратегією підприємства. Дотримання цього принципу зумовлює впровадження інтегрованої системи управління конкурентною стійкістю підприємства); адаптивності (визначається здатністю системи управління конкурентною стійкістю ефективно виконувати загальні функції управління відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Цей принцип потребує визначення всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем); безперервності (передбачає безперебійність управління конкурентною стійкістю, тобто цей процес має здійснюватися постійно в межах установленого циклу); гнучкості (принцип взаємопов'язано з принципом безперервності, він забезпечує здатність менеджерів оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства); динамічності (визначає динамічний характер аналізу й оцінки керованих процесів, бо процеси формування і підвищення рівня конкурентної стійкості відбуваються безупинно); системності (відображає цілісність системи управління конкурентною стійкістю підприємства як результат взаємозв'язку її елементів); комплексності (досягають лише шляхом виконання певного комплексу розроблених заходів щодо формування, утримання, захисту і розвитку конкурентних переваг підприємства); орієнтації на нововведення в процеси управління виробництвом, маркетингом тощо (визначає й зумовлює розроблення та використання нових управлінських і виробничих технологій в управлінні конкурентною стійкістю).

Схематично механізм управління конкурентною стійкістю підприємств наведено на рис. 1.

З рис. 1 видно, що конкурентна стійкість підприємства передбачає певний рівень його конкурентоспроможності.



**Рис. 1. Механізм управління конкурентною стійкістю підприємств**

Найважливішими елементами механізму управління конкурентною стійкістю підприємств є формулювання цілей, завдань, проблем та напрямів управління конкурентною стійкістю.

Визначаючи цілі управління конкурентною стійкістю підприємства, доцільно:

- 1) визначити й чітко сформулювати мету і завдання управління конкурентною стійкістю, максимально використовуючи кількісні показники та часові періоди;
- 2) забезпечити концентрацію мети на найважливішому;
- 3) забезпечити колективне обговорення поставленої мети;
- 4) прийняти стратегічні і тактичні рішення.

Цілі управління конкурентною стійкістю залежать від рівня конкурентної стійкості підприємства: низький, задовільний, високий. Метою управління конкурентною стійкістю підприємства, що має низький рівень конкурентної стійкості є підвищення її рівня. Для підприємства, що має задовільний рівень конкурентної стійкості, мета управління полягає в утриманні цього рівня і його – в утриманні цього рівня і запобіганні його зниження.

Завдання повинні відповідати цілям управління конкурентною стійкістю. До основних завдань управління конкурентною стійкістю можна віднести діагностування фактичного стану підприємства; порівняння фактичного стану підприємства з прогнозованим; виявлення тенденцій і закономірностей динаміки рівня конкурентної стійкості; розроблення управлінських рішень щодо формування стратегії управління конкурентною стійкістю.

Формулювання проблем управління конкурентною стійкістю є результатом збільшення. І, нарешті, для підприємства з високим рівнем конкурентної стійкості моніторингу, що базується на емпіричному дослідженні особливостей функціонування галузі та виявленні проблем розвитку підприємства. Постійне підвищення ступеня зацікавленості державного апарату в забезпеченні безперервного стабільного розвитку галузі та урахування стратегічної спрямованості галузі визначає потребу проаналізувати вплив державних цільових програм на розвиток галузі. У результаті формулювання проблем управління конкурентною стійкістю підприємства досягається бажаний рівень аргументації щодо розроблення управлінських рішень для формування стратегії управління конкурентною стійкістю. Попередні елементи у комплексі дозволяють сформулювати напрями управління конкурентною стійкістю.

Обов'язковими елементами механізму управління конкурентною стійкістю підприємств є елементи, пов'язані з діагностикою рівня конкурентної стійкості підприємств, що використовують у процесі визначення можливих перспектив підвищення цього рівня підприємств галузі з урахуванням мінливості зовнішнього середовища. Для проведення діагностики потрібно визначити складові

конкурентної стійкості підприємств. Питання визначення складових конкурентної стійкості та їх взаємодії вимагають ґрунтовних досліджень показників, що визначають конкурентну стійкість цих складових.

Оцінка складових конкурентної стійкості підприємства передбачає розроблення принципів вимірювання показників різних за своєю природою, обґрунтування шкал вимірювання показників (кількісних, якісних), виділення найбільш вагомих, що відбивають складові конкурентної стійкості.

З метою підвищення обґрунтованості «проблемних зон» діяльності підприємств доцільно застосовувати кількісну параметричну та інтегральну оцінку складових конкурентної стійкості.

Використання обґрунтованої методичної бази щодо оцінки конкурентної стійкості підприємств дозволяє оцінити внесок кожної складової у формування загального рівня конкурентної стійкості.

У зв'язку з тим, що управління конкурентною стійкістю є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості його реалізації, важливо визначити, які саме чинники зумовлюють розвиток елементів механізму управління конкурентною стійкістю і впливають на їх збалансованість та ефективність використання.

Серед чинників виділяють внутрішні та зовнішні. Ефективне управління конкурентною стійкістю вимагає визначення та врахування припустимого рівня впливу зовнішніх і внутрішніх загроз розвитку підприємства як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Серед зовнішніх загроз можна виділити нестабільність нормативно-правової бази; нестабільність податкової, кредитної та страхової політики; високий рівень і прогноз інфляції; нестабільність валютної політики держави; низький рівень інвестиційної активності; недобросовісну конкуренцію; природні катастрофи.

Серед внутрішніх загроз – неефективне прийняття управлінських рішень; напруженість організаційного клімату; низький рівень кваліфікації

управлінського та основного персоналу; недостатній рівень фінансового забезпечення; неконкурентна цінова політика; слабе технічне та технологічне забезпечення; витік стратегічної та фінансової інформації; недоліки в організаційній роботі служби безпеки підприємства; недосконалість визначення потенційних можливостей розвитку підприємства.

Ще одним елементом механізму є систематизація інформації щодо стану підприємства на науково-теоретичному й емпіричному рівнях та виявлення «проблемних зон» його діяльності.

Це є основою для формування управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентної стійкості підприємств.

Формування управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентної стійкості підприємства допускає застосування різних інструментів – методів дії на елементи об'єктів управління для досягнення мети підприємства, передбачає врахування можливих змін зовнішнього середовища і визначення прогнозованої оцінки значень чинників зовнішнього середовища на планований період, формування на цій підставі обґрунтованих висновків і рекомендацій відносно вибору раціональної стратегії і тактики дій керівництва підприємства.

Формування механізму управління допомагає реалізувати стратегію управління конкурентною стійкістю підприємства, яка розробляється залежно від його місії та цілей й спрямована на зміцнення позицій підприємства на ринку.

Процес розробки стратегії базується на застосуванні ситуаційного підходу в аналізі та управлінні конкурентною стійкістю підприємства. Зазвичай стратегію визначають як інтегровану сукупність дій, що ведуть до стійкої переваги перед конкурентами.

Швидкі зміни зовнішнього оточення вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає великої потреби розробляти стратегію та займатися стратегічним управлінням. Однак останнім часом більшість українських

підприємств працює в оточенні, яке швидко змінюється і його важко передбачити, тому методи стратегічного управління потрібні. Одним із найважливіших напрямів стратегічного управління є управління конкурентною стійкістю підприємства.

На нашу думку, стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства – це процес управління, пов'язаний із розробкою і реалізацією стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства, що спрямована на досягнення місії та цілей підприємства через створення довгострокових конкурентних переваг підприємства [7, с. 461].

У цьому визначенні стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства розглянуто з позиції процесу формування і реалізації стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства. Ураховується цільова спрямованість цього процесу, пов'язана з виконанням місії підприємства і досягненням його довгострокових цілей. Також ураховується, що основна мета стратегічного управління конкурентною стійкістю підприємства полягає в освоєнні довгострокових конкурентних переваг підприємства, які забезпечують його стійкість та надійний захист у конкурентній боротьбі. Отже, у запропонованому визначенні враховано, що стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства – це не лише комплекс довгострокових планів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентної стійкості, а й постійне створення довгострокових конкурентних переваг підприємства, що передбачає оперативне управління в реальному часі. Стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємств надає пріоритетне значення ефективній взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і досягненню на цій підставі стійких конкурентних переваг.

Формування механізму управління конкурентною стійкістю підприємства дозволить поєднувати цілі, завдання, напрями управління конкурентною стійкістю підприємств та сприятиме вирішенню проблем забезпечення їх адекватної поведінки в умовах активізації розвитку ринкового середовища.



### Список використаних джерел:

1. Артеменко Л. П. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, А. С. Піддубна // Економічний вісник Національного технічного ун-ту України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – Режим доступу : <http://www.ev.fmm.kpi.ua/article/view/45626>
2. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю (на прикладі виробників будівельних матеріалів) / Г. М. Гребньов // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2013. – № 10. – С. 304–310.
3. Дегтярьова І. О. Теоретичне обґрунтування складових розробки механізмів підвищення конкурентоспроможності регіону / І. О. Дегтярьова // Статистика України : наук.-інформ. журн. – 2013. – № 1. – С. 67–71.
4. Зеленчук І. Б. Механізм управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств / І. Б. Зеленчук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 144–154.
5. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 62–67.
6. Кобець С. П. Етапи формування механізму управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств / С. П. Кобець // Вісник НТУ «ХПІ» : Сер. «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – 2014. – № 33 (1076). – С. 116–120.
7. Кобець С. П. Стратегічне управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств на засадах інноваційного розвитку / С. П. Кобець // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 460–464.
8. Мірошніченко О. В. Механізм управління конкурентоспроможністю банку : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук / О. В. Мірошніченко. – Суми, 2011. – 20 с.
9. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 2 (17). – С. 168–176.
10. Сватюк О. Р. Діючий механізм управління підприємствами громадського харчування / О. Р. Сватюк // Вісник Львівської комерційної академії : Серія економічна. – № 15. – С. 351–356.
11. Сергеева Л. Механізми управління конкурентоспроможністю професійного навчального закладу / Л. Сергеева // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 2. – С. 208–211.
12. Czarniewski S. Contemporary mechanisms of competition in the economy and in business / S. Czarniewski // European Journal of Research and Reflection in Management Sciences. – 2014. – Vol. 2. – № 2. – P. 75.
13. HE Y. Analysis of the Formation Mechanism of Competitiveness of Shipbuilding Industry in China / Y. HE, X. QIAN // International Business and Management. – 2014. – Vol. 9. – № 1. – P. 27–34.