

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ РЕГІОНУ

Оболенцева Л.В., кандидат економічних наук, доцент

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

У статті розглянуті теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості регіону. Визначено, що підвищення рівня міжнародної конкуренції, глобалізація світового ринку, неконтролюєме проникнення іноземних товарів на вітчизняний ринок та невідповідний стан науково-технічного забезпечення вітчизняного виробництва виносять проблеми управління конкурентоспроможністю на перший план. Визначені ключові характеристики конкурентоспроможності. Уточнено критерії та ключові характеристики забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Представлені характерні риси існуючих систем управління конкурентоспроможністю у провідних країнах світу. Зазначено, що для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств регіонів України потрібна модернізація кожного промислового об'єкта у регіоні, впровадження нової техніки, технології, програмного і комп'ютерного забезпечення і т.ін. Обґрунтовано, що для управління конкурентоспроможністю промислових підприємств регіону необхідно систематизувати функції управління та фази прийняття управлінських рішень. Визначено, що на сучасному етапі розвитку економіки України та її регіонів, вагомим фактором її оздоровлення може стати підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі освоєння сучасних методів управління. Тобто, управління конкурентоспроможністю промислового комплексу регіону на основі науково-обґрунтованих підходів сприятиме покращенню стану промисловості та підвищенню соціально-економічного рівня регіональних систем.

**Ключові слова:** управління, конкурентоспроможність, підприємство, промисловість, регіон.

**Постановка проблеми.** Актуальною проблемою сучасної економічної теорії і практики менеджменту є управління конкурентоспроможністю підприємств. Підвищення рівня міжнародної конкуренції, глобалізація світового ринку, проникнення іноземних товарів на вітчизняний ринок та невідповідний стан науково-технічного забезпечення вітчизняного виробництва виносять проблеми управління конкурентоспроможністю на перший план. Вирішення цього завдання, як пріоритетної управлінської проблеми дозволить українським підприємствам зайняти достойне місце у світовій економіці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням, пов'язаними із теорією конкуренції та дослідженням конкурентоспроможності підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як Бродель Ф. [1], Джонсон Р. А. [2], Дікань В. Л. [3], Панасенко Д. А. [4], Паршина О. А. [5] та ін. Але питання управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості на регіональному рівні не були достатньо опрацьовані та висвітлені у наукових працях.

**Метою статті** є розгляд теоретичних основ управління конкурентоспроможністю промислових підприємств регіону на основі освоєння сучасних методів управління.

**Основні результати дослідження.** На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності – дуже актуальна для підприємств України. Ця проблема стосується практично всіх сторін життя суспільства. Загострення конкурентної боротьби за збут власної продукції та за її місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові можливості щодо удосконалення технологій з метою створення нових та якісних товарів.

Сьогодні економічне зростання України неможливе без всебічного включення у міжнародний поділ праці за рахунок стимулювання розвитку потенційно конкурентоспроможних на світовому ринку галузей промисловості. Значним чинником економічного розвитку промисловості є спроможність вітчизняних промислових комплексів своєчасно реагувати на економічні, технічні й інформаційні зміни, що відбуваються в світі під впливом економічної інтернаціоналізації.

Динамічність сучасного середовища, у якому функціонують підприємства, вимагає від них швидко реагувати на зміни, приймаючи оперативні рішення, розробляючи й коригуючи тактичні дії та стратегічні наміри. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств промислового комплексу в сучасних умовах економічної глобалізації вважаються актуальною проблемою національного господарства України. Для ефективного вирішення цієї проблеми має бути досягнутий відповідний рівень якості промислової продукції з урахуванням витрат щодо його забезпечення.

Конкурентоспроможність підприємства полягає в його спроможності досягти задекларованих цілей щодо всіх альтернативних стратегічних напрямків діяльності підприємства. Вона у першу чергу залежить від рівня конкурентоспроможності його продуктів та послуг. В свою чергу,

конкурентоспроможність продуктів та послуг являє собою певну сукупність споживчих властивостей продуктів чи послуг, яка дає змогу підприємству конкурувати з аналогічними продуктами та послугами протягом певного періоду часу на конкурентному ринку.

Необхідно пам'ятати, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексний показник, який визначається не лише конкурентоспроможністю продуктів чи послуг, оскільки воно піддається постійному впливу безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, а це означає, що підприємство має бути всесторонньо вивченим. Критерії та ключові характеристики забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлені на рис. 1.

Лише за таких обставин можна визначити успіх чи невдачу вітчизняних підприємств в умовах відкритості економіки.

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, воно повинно мати певні конкурентні переваги, оскільки без їх наявності досягти відповідного рівня конкурентоспроможності неможливо, але, в той же час, лише наявність конкурентних переваг без ефективного управління ними та інших зусиль підприємства не гарантує реальної перемоги.

Конкурентоспроможність підприємства як його комплексна та узагальнююча характеристика може змінюватись, тобто нею можна управляти. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з позиції загальної теорії управління, тобто як керований об'єкт, що забезпечить основу для адаптації підприємства до ринкової кон'юнктури. Конкурентоспроможність як керований об'єкт визначатиме внутрішню вартість підприємства, яка змінюється при зміні здатності підприємства протистояти своїм конкурентам. Якщо не підтримувати рівень конкурентоспроможності, то з його зниженням внутрішня вартість підприємства теж буде зменшуватися, а протягом часу може «зовсім зникнути».

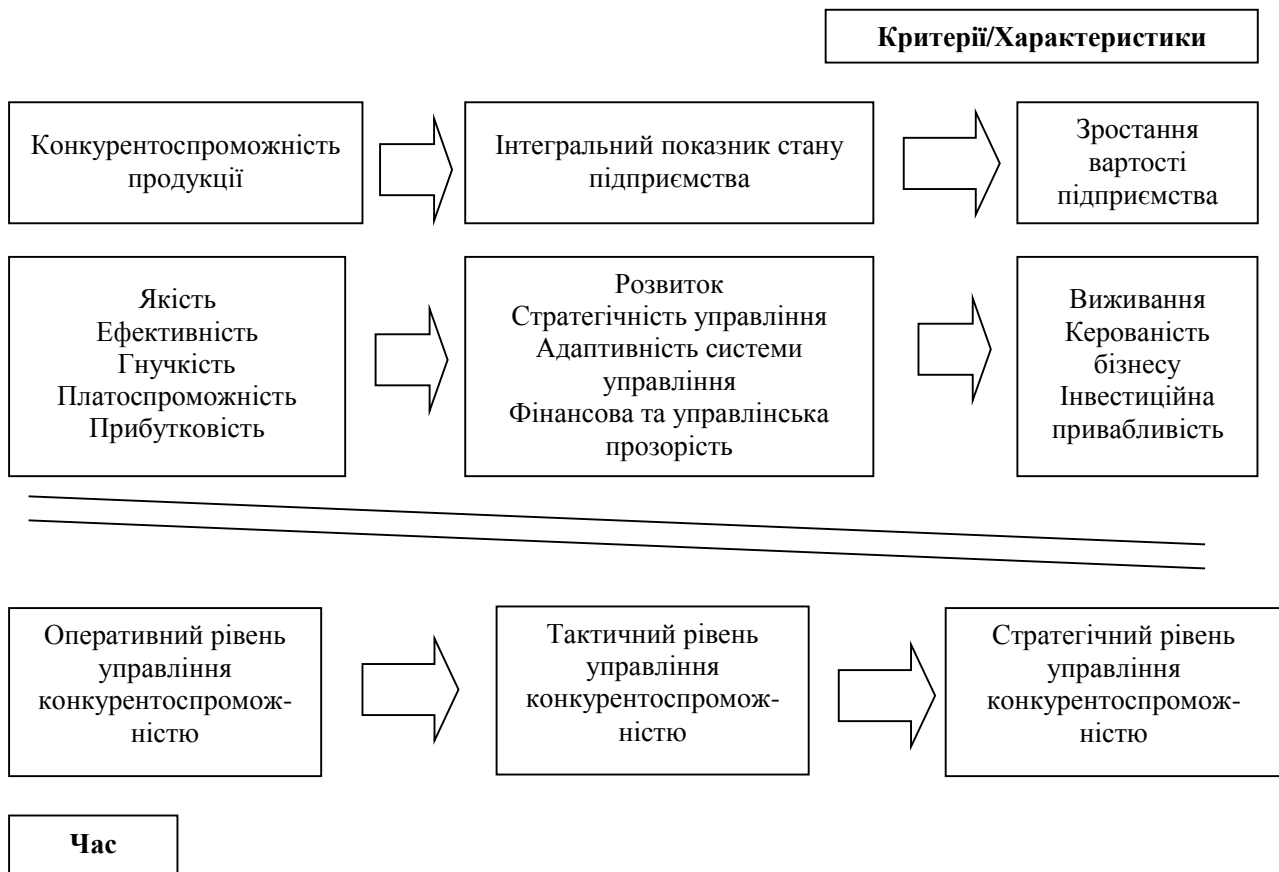


Рисунок 1 – Критерії та ключові характеристики забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Наслідками нехтування управління конкурентоспроможністю підприємства та відсутністю стратегічного менеджменту є те, що підприємства планують свою діяльність вважаючи макросередовище сталим, але, тоді коли загально відомо, що фактори як макро-, так і мікросередовища є динамічними. Більше того, при відсутності стратегічного мислення, передбачення майбутніх дій, виробнича діяльність підприємства здійснюється лише з урахуванням факторів мікросередовища

підприємства, що робить підприємство вкрай вразливим, зважаючи на мінливість зовнішнього оточення суб'єктів господарювання.

Як відомо, промислові підприємства традиційно відносяться до найбільш складних підприємств, оскільки асортимент їхньої продукції є різноманітним, вони мають велику кількість працівників, яка сягає нерідко кількох тисяч осіб, їм характерні різні основні, допоміжні та додаткові виробничі процеси.

Сьогодні багато промислових підприємств, розглядають економічну інтеграцію як найбільш ефективний спосіб підвищення своєї конкурентоспроможності. Налагодження економічних зв'язків, зміцнення інститутів локальної кооперації покращує перспективи розвитку промислового виробництва та дає надію на виживання у перспективі.

Зазвичай, системи управління конкурентоспроможністю промислових підприємств мають багато спільного, проте існують характерні риси та ряд національних відмінностей. Лідерами в галузі конкурентоспроможності є корпорації Японії, США та деяких країн Західної Європи (табл. 1) [6,7].

Таблиця 1 – Характерні риси існуючих систем управління конкурентоспроможністю у провідних країнах світу

Країни	Характерні риси існуючих систем управління конкурентоспроможністю
Японія	Орієнтація на запобігання дефектів, а не їх виявлення й усунення. Переважання контролю конкурентоспроможності технології, технологічних процесів над контролем конкурентоспроможності продукції.
США	Контроль за рівнем конкурентоспроможності на всіх стадіях життєвого циклу продукції, що носить як контрольний, так і аналітичний характер. Велика увага приділяється витратам на створенням продукції із високою конкурентоспроможністю.
Країни Західної Європи	Впровадження систем конкурентоспроможності проводиться поетапно. На кожному етапі реалізується визначена програма, підготована групою менеджерів, вживаються заходи, які підвищують ефективність роботи із забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасна світова система управління конкурентоспроможністю у промисловості спрямована на боротьбу за споживача продукції. За останні 35 років найважливішими досягненнями світового менеджменту промислових підприємств є фокусування виробництва на пріоритетах якості, ціни та сервісу. Широко використовується у виробничій практиці критерії загального контролю якості, за допомогою розроблених міжнародними організаціями стандартів; впроваджені концепції відновлення бізнес-процесів, проектування продукції, виробничих потужностей, трудового процесу.

Все більшу значимість здобувають критерії ціни і прискорення освоєння нових видів сучасної продукції. Всі ці критерії визначають цінність продукції для споживача: виробленої в точній відповідності до технічних умов, в установленій термін, з означеною надійністю, за самою низькою з можливих ціною [8].

Регіональний рівень розвитку економіки має певні особливості, які потрібно враховувати на всіх рівнях державного управління. Тобто, пріоритетом державної політики на сучасному етапі економічного розвитку України повинно стати створення інтегрованих у світове виробництво промислових комплексів, здатних забезпечувати вирішення проблем соціально-економічного розвитку регіонів України.

Саме поняття регіону, характеризується великою кількістю елементів: адміністративно-управлінський, геополітичний статус, соціально культурне середовище, національно-побутові цінності і традиції і так далі. Регіони – це культурно і соціально-економічні утворення, побудовані на основі загального, соціального і господарського життя замість старих адміністративних меж. Регіони – це аналог особливого світу з наявним тільки йому менталітетом, образом мислення, традиції, світогляду і світосприйняттям і світо відображенням [9].

Але, сьогодні, головною відмінною рисою сучасного регіону є здатність адекватно та швидко реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх умов, на виникаючі з різних джерел загрози, розробляти та обґрунтовувати ефективні управлінські рішення, сприяти поліпшенню регіональних позицій в найбільш важливих соціальних та економічних сферах діяльності.

Для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств регіонів України потрібна модернізація кожного промислового об'єкта у регіоні, впровадження нової техніки, технології, програмного і комп'ютерного забезпечення. Це потребує мільярдних фінансових інвестицій, тобто залучення в промисловість великого капіталу, без якого розбудова сучасного виробництва неможлива.

Залучення інвестицій у промисловість з тривалим фінансовим кругообігом, з відносно низькою

рентабельністю і високим рівнем невизначеності та ризику - складне завдання для країни та її регіонів.

Невід'ємною частиною ефективного забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю промислових підприємств регіону є система управління його персоналом, від чого залежить і рівень продуктивності праці робітників, і якість робіт, що виконуються, і, як результат, ефективність роботи підприємств. Перш за все, основою кадрового аспекту є: кількісний та якісний склад персоналу, система його відбору, навчання та атестація. Не останню роль відіграє стиль керівництва промисловим підприємством: характер організаційних цінностей та установок, корпоративна та організаційна культура. Тому, тільки ефективний менеджмент персоналу забезпечує успішне функціонування підприємства як цілісної системи.

Важливою складовою управління конкурентоспроможністю промислових підприємств є підсистема управління їх виробничою діяльністю, під час розробки та функціонування якої необхідно у першу чергу звернути увагу на технічний рівень виробництва, який у свою чергу визначається станом технології та техніки.

Для управління конкурентоспроможністю промислових підприємств регіону необхідно систематизувати функції управління та фази прийняття управлінських рішень (табл. 2).

Таблиця 2 – Функції управління, їх тип та фази прийняття управлінських рішень

Функції управління	Тип функції	Фази діяльності
Виявлення параметрів та проблем, що впливають на результат діяльності підприємства	Діагностична	1
Аналіз фінансового стану діяльності підприємства за прийнятими параметрами	Аналітична	2
Розробка планів діяльності підприємства за результатами обробки в реальному масштабі часу фактичних параметрів, які відображають роботу структурних одиниць підприємства	Планування	3
Аналіз результатів планування з метою виявлення відхилень від параметрів, що визначають результат діяльності підприємства	Аналітична	
Розробка альтернативних проектів управлінських рішень для корекції відхилень параметрів, що визначають результат діяльності підприємства	Проектування	
Прогноз і планування результатів діяльності підприємства за розробленими проектами управлінських рішень	Прогнозування	
Надання вищій ланці управління прогностичних результатів діяльності підприємства на основі альтернативних проектів управлінських рішень	Прогнозування	
Вибір вищою ланкою управління із альтернативних оптимального плану діяльності	Оптимізація	4
Затвердження вищою ланкою управління оптимального плану діяльності	Прийняття рішення	
Розробка, доведення до виконавців документів, що регламентують виконання управлінських рішень і визначають діяльність структур підприємства та організацію їх виконання	Постановка завдань	5

Умовно процедуру управління конкурентоспроможністю промислових підприємств можна розділити на такі основні етапи: 1) моніторинг конкурентної інформації; 2) аналіз зовнішнього середовища та розробка заходів щодо зовнішнього середовища; 3) аналіз внутрішнього середовища та розробка рекомендацій щодо власних можливостей та потенціалу; 4) на основі проведеного аналізу (пункти 1-3), з'ясування конкурентних переваг, оцінка рівня конкурентоспроможності промислового підприємства та розробка стратегії розвитку підприємства; 5) враховуючи динамічність розвитку економіки та концепцію динамічної стратегії, необхідно переглянути конкурентні переваги підприємства і на їх основ підкоректувати чи, змінити стратегію розвитку підприємства (за умови значних чи принципових змін щодо конкурентних переваг) [10].

Механізм управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на регіональному рівні повинний базуватися на певних принципах:

- оптимальне співвідношення централізованої і децентралізованої ініціативи;
- забезпечення єдності цілей і дій як усього промислового комплексу регіону так і окремих

- підприємства, тобто збіг глобальних і локальних інтересів;
- спеціальну систему мотивації, що створює зацікавленість усіх виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємств промисловості регіону;
  - використання сучасної технологічної бази керування, що дозволяє з мінімальними втратами в реальному режимі часу вирішувати питання забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу регіону.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження, можна вважати, що на сучасному етапі розвитку економіки України та її регіонів, вагомим фактором її оздоровлення може стати підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі освоєння сучасних методів управління. Управління конкурентоспроможністю промислового комплексу регіону на основі науково-обґрунтованих підходів сприятиме покращенню стану промисловості та підвищенню соціально-економічного рівня регіональних систем. Підводячи підсумки можна дійти висновку, що для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю промисловості регіонів України необхідно розробити дієві регіональні стратегії розвитку промислових комплексів та механізми управління їх конкурентоспроможністю.

### Література

1. Бродель Ф. Матеріальна цивілізація, економіка і капіталізм, XV-XVIII ст. : у 3 т., пер. з франц. / Ф. Бродель.– Київ : Основи, 1997. – 585 с.
2. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навчальний посібник / – Київ : Бліц-Інформ, 2003. – 592 с.
3. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. – Київ : Знання. 2004. – 207 с.
4. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – №727. – С. 270-276.
5. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю продукції машинобудування: концепції, рішення, стратегії: монографія / О.А. Паршина. – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2010. – 287 с.
6. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: монографія / К. Такамацу – Київ : Бліц-Інформ, 2004. – 398 с.
7. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навчальний посібник / – Київ : Бліц-Інформ, 2003. – 592 с.
8. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. – Москва : Вильямс, 2001. – 704 с.
9. Михеева Н. Н. Региональная экономика и управление : навч. посіб. / Н. Н. Михеева. – Хабаровск : РИОТИП, 2000. – 20 с.
10. Швець О. М. Державне регулювання розвитку промислового виробництва в перехідній економіці України (галузево- територіальні аспекти) : дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Швець Олег Михайлович ; Міністерство освіти і науки України, Львівський національний університет імені Івана Франка; наук. кер. Башнянин Г. І. – Львів, 2005.

### References

1. Brodel, F. (1997). Material civilization, economy and capitalism, XV-XVIII centuries. Kyiv (in Ukr).
2. Jonson, R. (2003). Integrated management of competitiveness of US manufacturers. Kyiv (in Ukr).
3. Dikan, V. (2004). Managing corporate competitiveness in Europe. Kyiv (in Ukr).
4. Panasenko, D. (2012). Competitiveness, essential and functional characteristics. Lviv, 270-276 (in Ukr).
5. Parshyna, O. (2010). Management of competitiveness of production engineering: concepts, solutions, strategy. Dnipropetrovsk (in Ukr).
6. Takamatsu, K. (2004). Management practices competitiveness of Japanese manufacturers. Kyiv (in Ukr).
7. Jonson, R. (2003). Integrated management of competitiveness of US manufacturers. Kyiv (in Ukr).
8. Cheyiz, R. (2001). Production and operations management. Moscow : Viliams (in Rus).
9. Mikheeva, N. (2000). Regional Economics and Management. Kabarovsk : RIOTIP (in Rus).
10. Shvets, O. (2005). State regulation of industrial production in the transitional economy of Ukraine. Lviv (in Ukr).