

УДК 658.009.12

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Какунина Анна Анатольевна**

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

**Белецкая Вильёта Михайловна**

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Конкурентоспособность предприятия характеризуется способностью выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на этом рынке, которая фактически сводится к получению им стабильного и прогнозируемого размера прибыли.*

*С помощью конкурентоспособности есть возможность ощутить реальный уровень развития того или иного предприятия. Здесь стоит оценить эффективность производственной деятельности, влияющей на качество продукции и удовлетворенность потребителей, также не нужно оставлять без внимания и социальные факторы и условия деятельности предприятия.*

*Следовательно, уровень конкурентоспособности отдельного производителя зависит от большого количества факторов, которые необходимо учитывать, что предполагает реализацию процесса управления конкурентоспособностью предприятия.*

***Ключевые слова:** конкурентоспособность, предприятие, управление конкурентоспособностью, принципы управления, субъект управления.*

## THE MAIN COMPONENTS OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Kakunina Anna Anatolyevna**

«Donetsk national technical University»  
Donetsk, Donetsk people's Republic

**Beletskaya Vilyota Mikhailovna**

«Donetsk national technical University»  
Donetsk, Donetsk people's Republic

***Annotation.** The competitiveness of the enterprise is characterized by the ability to withstand competition compared to similar objects in the market, which in fact is reduced to obtaining a stable and predictable amount of profit.*

*With the help of competitiveness it is possible to feel the real level of development of an enterprise. Here it is necessary to assess the effectiveness of production activities that affect product quality and customer satisfaction, and do not need to ignore the social factors and conditions of the enterprise. Consequently, the level of competitiveness of an individual manufacturer depends on a large number of*

*factors that must be taken into account, which implies the implementation of the enterprise competitiveness management process.*

**Keywords:** *competitiveness, enterprise, competitiveness management, management principles, subject of management.*

**Постановка проблемы.** Проблемы управления конкурентоспособностью недостаточно исследованы как в отечественной, так и в зарубежной теории и практике. Внедрение систем управления конкурентоспособностью происходит поэтапно. Реализация каждого этапа происходит по определенной и разработанной программой мероприятий с целью повышения эффективности проведения работ данного вида [1]. Начальный этап сводит к определению всех отклонений от установленных нормативов. На втором этапе просчитываются расходы на достижение нужного уровня конкурентоспособности. На нескольких последующих этапах связываются задачи уменьшения затрат на реализацию запланированных мероприятий. На заключительном этапе внедряется комплексная система управления конкурентоспособности, которая является органической составляющей производственной системы предприятия.

Так, на предприятиях Великобритании основное внимание сосредотачивают на конкурентоспособности сырья, предприятий Германии в центре внимания находится конкурентоспособность конструкторских разработок, на предприятиях Италии и Франции ключевой объект внимания - это конкурентоспособность технологий, работа складского хозяйства, Польша уделяет значительное внимание конкурентоспособности вспомогательных служб и подразделений [2].

Для отечественных предприятий характерной чертой является то, что управление конкурентоспособностью является новой и не привычной сферой деятельности, поэтому она требует научной наработки мер в данном направлении. Часто вопрос конкурентоспособности на многих отечественных предприятиях сводятся к решениям сугубо внутренних технических проблем предприятия – конструкторских или технологических, в то время как вне поля зрения остаются такие важные аспекты обеспечения конкурентоспособности как формирование стратегии, организация управления конкурентоспособностью, социальные и психологические его аспекты, учитывают мало. Не говоря уже о возможности учета внешних угроз. Именно поэтому, недостаток теоретических и практических методов управления конкурентоспособностью отечественных предприятий в условиях меняющейся внешней среды, сдерживает как их развитие, такие развитие экономики в целом, что и обусловило актуальность изучения этой проблемы.

**Анализ исследований и публикаций.** При современных условиях хозяйствования владение только материальными финансовыми ресурсами не является достаточным условием успешного функционирования на рынке. Предприятия должны найти оптимальный баланс между их внутренними возможностями и внешними факторами. Они вынуждены обращать внимание не только на изучение конкурентов, клиентов, посредников, поставщиков или окружающую среду, но и на самих себя, свои внутренние возможности,

которые являются уникальными и присущими только данному предприятию, другими словами, предприятие должно разработать специальный механизм управления, который будет руководить всеми процессами на предприятии и обеспечивать его такими преимуществами, которые будут конкурентны во внешней среде [3, с. 48].

Управление конкурентоспособностью предприятия, по нашему мнению, предусматривает выполнение определенных функций управления в направлении производства и реализации конкурентоспособной продукции, которые возможно реализовать с помощью соответствующих средств планирования, оперативного планирования, обеспечения и повышения.

Подтверждением данного утверждения является анализ имеющихся определений понятия «управление конкурентоспособностью» (табл. 1), согласно которому процесс управления конкурентоспособностью осуществляет целенаправленный влиятельный текущий и будущий уровень конкурентоспособности по сравнению предприятиями, выпускающими аналогичную продукцию.

Суммируя данные определения, обратим особое внимание на то, что большинство авторов рассматривают управление конкурентоспособностью предприятия как совокупность рычагов, способов и действий, которые осуществляет субъект управления на объект с соответствующей целью – повышения уровня конкурентоспособности. Таким образом, согласно базовым положениям науки управления, у нас есть возможность выделить основные элементы управления конкурентоспособностью предприятия, к которым относятся цель, объект, субъект, процесс и функции, методы и принципы управления.

На основе изученных трактований понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» целесообразно выделить следующее: «совокупность управленческих мероприятий, направленных на исследование внутренних и внешних условий функционирования предприятия и адаптацию к ним всех его функциональных сфер с целью формирования и поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках».

Так, целью управления конкурентоспособностью предприятия, по мнению большинства представителей научного сообщества, должно быть обеспечение прибыльной деятельности предприятия либо изменений в его внешней среде путем адаптации к ним внутренней среды предприятия, которая должна быть направлена:

- разработку средств защиты, направленных на противодействие влиянию негативных внутренних факторов на текущий уровень конкурентоспособности предприятия;

- поиск во внешней среде факторов, которые позитивно влияют на деятельность предприятия, и их использование для обеспечения конкурентных преимуществ;

- выработку гибких управленческих решений, которые были бы одинаково эффективными в условиях нестабильной внешней среды как положительного, так и негативного характера.

**Таблица 1 - Определение понятия «управление конкурентоспособностью предприятия»**

Автор	Определение
Савельева Н.А.[4]	Управление процессом формирования, поддержки конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей.
Кузьмин О.С.[2]	Совокупность рычагов и способов влияния на сферы создания и реализации конкурентоспособных товаров, цели и ответственность субъектов хозяйствования, которые реализуются с помощью совокупности управленческих средств.
Балабанова Л.В.[5]	Совокупность управленческих действий, направленных на исследования деятельности активных и потенциальных конкурентов, их сильных и слабых сторон, а также разработку конкурентных стратегий, что обеспечивают формирование и поддержание долгосрочных конкурентных преимуществ.
Бондаренко А.С.[6]	Систематическое, планомерное и целенаправленное влияние на систему конкурентоспособности с целью сохранения ее устойчивости или перевода из одного состояния в другое с помощью необходимых достаточных способов и средств воздействия.
Мансуров Р.С.[7]	Деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые, соответственно, должны быть направлены на противостояние возможным внешним воздействиям для достижения лидерства согласно поставленным стратегических заданий.
Галелюк М.М.[1]	Конкретная функция менеджмента реализуется через осуществление общих функций с целью поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия и его товаров.

**Цель исследования** – рассмотреть, на основе изучения научных литературных источников, основные элементы управления конкурентоспособностью предприятия.

**Основные результаты исследования.** В качестве объекта управления конкурентоспособностью предприятия необходимо рассматривать тот уровень конкурентоспособности, который будет обеспечивать предприятие ожидаемым уровнем прибыли или обеспечивать достижение поставленных целей. Заметим, что управленческое влияние, в рамках управления конкурентоспособности, преимущественно направлено на внутреннюю среду предприятия, которое формирует внутренние конкурентные преимущества предприятия. Влияние внешних факторов объекта управления конкурентоспособностью, учитывать не следует из-за слабой возможности их контроля.

Рассматривая главный объект управления, считаем обязательным акцентировать внимание на других объектах управления, которые складываются из элементов внутренней и внешней среды деятельности предприятия, воздействуя на которые у предприятия также есть возможность сохранения, усиления и получения новых конкурентных преимуществ.

Субъектами управления конкурентоспособностью предприятия является определенный круг лиц, реализующих его цель:

- владельцы предприятия, которые при любых условиях должны принимать непосредственное участие в формировании стратегических целей и заданий предприятия, связанных с его экономическими интересами и финансовыми возможностями;

- топ-менеджмент предприятия (директор, его заместители и руководители тех структурных подразделений предприятия, формирующих цепь ценностей предприятия);

- линейные руководители операционных подразделений предприятия, которые ответственны за эффективную реализацию планов действий по обеспечению надлежащего уровня конкурентоспособности;

- представители консалтинговых или аутсорсинговых фирм, привлекаемых на предприятие на платной основе для разработки и реализации стратегий и планов повышения конкурентоспособности;

- государственные и ведомственные управленческие структуры и органы, полномочия которых определяются соответствующими нормативными документами.

Управление конкурентоспособностью предприятия может осуществляться с помощью использования методического инструментария, который основывается на базовых положениях науки управления, таких как теории конкуренции и рынка, концепциях стратегического менеджмента и маркетинга, а так же с помощью использования основополагающих принципов, которые основываются на системном, ситуационном и процессном подходах.

Процессный подход к управлению конкурентоспособности предприятия означает реализацию определенного количества функций управления, таких как: функция целеполагания, функция планирования, функция организации, функция мотивации и функция контроля. Данный подход определяет, что цикл управления конкурентоспособностью формируется с помощью реализации функций управления (рис. 1).

Реализация функций управления конкурентоспособностью предприятия их взаимосвязи формирует цикл управления конкурентоспособностью.

Сущность ситуационного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия сводится к тому, что в данный конкретный момент времени менеджер принимает решения, исходя из текущей ситуации. Преимуществами применения ситуационного подхода являются возможности нахождения оптимальных решений в конкретных ситуациях, что наделяет систему управления мобильностью и скоростью реакции на внешние изменения. Этот подход универсален, его можно использовать, исходя из того состояния дел, которое сложилось на рынке в данный период времени. Недостатками этого подхода могут быть отсутствие стратегического планирования и нестабильность в деятельности. Менеджеру необходима высокая квалификация и развитая интуиция [8, с. 78].

Возвращаясь к определениям понятия «управление конкурентоспособностью предприятия», приведенных в табл. 1, достижение

нужного уровня конкурентоспособности предприятия возможно лишь во время использования системного подхода к управлению конкурентоспособностью.



**Рисунок 1 - Управление конкурентоспособностью предприятия в рамках реализации основных функций управления**

Впервые на данном подходе акцентировал внимание американский исследователь Р. Джонсон, определив его как эффективную систему, которая объединяет деятельность подразделений предприятия, ответственных за разработку базовых и будущих параметров конкурентоспособности, поддержку достигнутого уровня конкурентоспособности и его повышение для обеспечения

производства эксплуатации продукции на более эффективном уровне для полного удовлетворения потребностей потребителя [9].

Г.А. Довбуш под системой управления конкурентоспособностью предприятия понимает совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для создания и реализации условий, которые, в свою очередь, будут способствовать созданию конкурентных преимуществ для предприятий в статической и динамической бизнес – среде [10].

Другие исследователи проблем управления конкурентоспособностью В.Л. Дикань, В.И. Савчук отмечают, что процесс управления конкурентоспособностью должен быть объединен в систему распространенную на абсолютно все виды деятельности предприятия и эффективно с ними взаимодействовать. Данная система должна включать в себя маркетинговую, проектную и конструкторскую, закупочную, сбытовую и др. деятельности предприятия. Все подразделения предприятия, через реализацию возложенных на них функций, должны работать на повышение эффективности управления конкурентоспособностью [11].

Базовые принципы управления конкурентоспособностью предприятия такие [12]:

- принцип единства теории и практики управления конкурентоспособностью предприятия - этот принцип предусматривает, что любое релевантное управленческое решение должно соответствовать логике, принципам и методам управления конкурентоспособностью и решать по крайней мере одно из практических задач;

- принцип системности управления - этот принцип предусматривает надзор любого объекта как системы; системный подход позволяет учитывать необходимые взаимосвязи и взаимодействия в системе управления, позволяет при постановке целей всесторонне взвешивать факторы и направлять механизмы управления на достижение поставленных целей;

- принцип научной обоснованности управления - этот принцип предполагает учет при формировании системы управления конкурентоспособностью экономических законов и закономерностей развития, применения научных подходов (в частности - процессного, системного, ситуационного) и методов моделирования, способствующих повышению стабильности функционирования системы управления;

- принцип ранжирования объектов управления по их важности - этот принцип требует определения важности, весомости, ранга объектов (проблем, факторов) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска; поскольку ресурсы предприятия всегда ограничены, поэтому сначала они должны вкладываться в решение наиболее важных проблем повышения конкурентоспособности;

- принцип многовариантности - этот принцип предусматривает генерацию альтернативных вариантов развития событий;

- принцип сопоставимости управленческих решений при анализе их вариантов – этот принцип предусматривает, что альтернативные варианты

управленческих решений относительно тех или иных вариантов развития событий приводятся к сопоставимому виду по параметрам реалистичности, приемлемости последствий реализации, соответствия имеющимся ресурсам предприятия, времени, качества, масштаба, риска и неопределенности, условий воплощения и т. п.; выбор наиболее эффективного варианта управленческого решения осуществляется с учетом реалий функционирования предприятия;

– принцип сохранения и развития конкурентных преимуществ предприятия - этот принцип предусматривает обязательность проявления сильных и слабых сторон объекта управления, на основе чего появляется возможность формировать эффективную конкурентную стратегию и добиваться преимуществ данного предприятия в той или иной сфере деятельности по сравнению с конкурентами;

– принцип рыночной ориентации - этот принцип предполагает, что определяющим моментом развития предприятия могут выступать возможности, инициируемые изменениями внешней среды его функционирования, в частности – развитием спроса и требованиям рынка;

– принцип целевой направленности - этот принцип диктует необходимость соответствия программ повышения конкурентоспособности предприятия целям его конкурентной стратегии;

– принцип комплексности - этот принцип предусматривает охваченную интеграцию в единый поток потенциала роста конкурентоспособности, который содержится во всех функциональных аспектах деятельности предприятия;

– принцип гибкости – этот принцип предусматривает возможность стратегического маневрирования на рынке в раз принципиальных изменений его параметров и появления принципиально новых угроз и возможностей развития предприятия;

– принцип этапности - предусматривает, что процесс разработки и реализации конкурентных стратегий предприятия должен быть регламентирован.

Следует отметить, что данный перечень принципов не является исчерпывающим. К указанным базовым принципам управления конкурентоспособностью необходимо добавить принцип непрерывности, согласно которому мониторинга управления конкурентоспособностью предприятия может осуществляться непрерывно, на протяжении всего жизненного цикла предприятия.

Анализ управления конкурентоспособностью предприятия как системы был бы незавершенным без рассмотрения иерархии управления конкурентоспособностью предприятия, представленной на рис.2.

**Выводы.** Достичь повышения конкурентоспособности предприятия возможно в том случае, когда в основу управления предприятием будут поставлены вопросы постоянной диагностики конкурентоспособности предприятия как приоритетные. Совместная реализация указанных требований может быть обеспечена в рамках реализации маркетингового подхода к

управлению предприятием на всех его уровнях, что получило в последние десятилетия широкое распространение в промышленно развитых странах.



**Рисунок 2 - Иерархия управления конкурентоспособностью предприятия [13]**

Таким образом, в работе рассмотрены, на основе изучения научных литературных источников, основные составляющие управления конкурентоспособностью предприятия.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Галелюк М. М. Система управления конкурентоспособностью машиностроения предприятия / М. М. Галелюк // Вестник экономической науки Украины. – 2008. – № 2. – С.15-21.
2. Кузьмин О., Горбаль Н. И. Управление международной конкурентоспособностью предприятия: учебник. / О. Кузьмин, Н. И. Горбаль. – Львов: Компакт-ЛВ, 2005. – 304с.
3. Экономический потенциал административных и производственных систем. Монография / Под общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 973с.
4. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 382с.
5. Балабанова Л. В. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий / Л. В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: «Профессионал», 2006. – 448с.
6. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186с.
7. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. -2006. – № 2 (52). – С.91-94.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.3-еизд., перераб. и доп./ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 501с.

9. Джонсон Р. А. Комплексное управление конкурентоспособностью американских производителей: учеб. пос. – К. : ИД «Блиц-Информ», 2003. – 592с.

10. Довбуш Р. А. Управление конкурентоспособностью предприятий: учебник / Р. А. Довбуш, А.Л. Кукушка. – Х. : Изд-во «Основа», 2003. – 250с.

11. Дикань В. Л. Управление конкурентоспособностью корпораций в Европе : учебник. / В. Л. Дикань, В. І. Савчук. – К.: Знання. 2004. – 207с.

12. Клименко С. М., Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие. – К.: КНЭУ, 2006. – 527с.

13. Верхоглядова Н.И. Направления эффективного управления конкурентоспособностью / Н. И. Верхоглядова, Г. М. Журило // Государство и регионы. Серия: Экономика и предпринимательство, 2009. – Т. 6. – С.34-40.