УДК 658.5.009.12

М. В. Зось-Кіор,*д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,**Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, Україна*

ORCID ID: 0000-0001-8330-2909

С. О. Калюжний,*здобувач вищої освіти, Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, Україна*

ORCID ID: 0000-0001-9694-5081

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

M. Zos-Kior,*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor the Department of Management,**Poltava State Agrarian Academy, Ukraine, Poltava***S. Kaliuzhnyi,***Applicant for Higher Education, Poltava State Agrarian Academy, Ukraine, Poltava*

IMPROVEMENT OF AGRARIAN ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM

Статтю присвячено питанням удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Доведено, що для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно створити кваліфіковану керівну структуру, яка б забезпечувала конкурентоспроможність аграрного підприємства. Представлено групування визначень "конкурентоспроможність підприємства" за напрямками. Множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифіковано на три групи, які також формують підсистему факторів нижчого рівня: фактори макrorівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки; фактори мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство; фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. До основних факторів макrorівня віднесемо: конкурентоспроможність економіки країни загалом та імідж держави на міжнародній арені; політичні фактори; якість державного регулювання; правові фактори; економічні; науково-технічний потенціал; розвиток інфраструктури; природно-географічні фактори; соціокультурні фактори.

The article is devoted to the improvement of the enterprise competitiveness management system. It is proved that for the effective management of competitiveness it is necessary to create a qualified management structure that would ensure the competitiveness of the agricultural enterprise. The grouping of definitions of "enterprise competitiveness" by directions is presented. Many factors that shape the competitiveness of an enterprise are classified into three groups, which, in turn, form a subsystem of lower-level factors: macro-level factors reflect the influence of the conditions of functioning of the national and international economy; regional level factors characterize the industry to which the enterprise belongs; micro-level factors directly affect the competitiveness of the enterprise. The main factors of the macroeconomic level include: the competitiveness of the economy as a whole and the image of the state in the international arena; political factors; quality of state regulation; legal factors; economic; scientific and technical potential; infrastructure development; natural and geographical factors; socio-cultural factors. The enterprise competitiveness management mechanism is defined as a set of interrelated organizational and economic levers and tools that influence the generation of values and the multiplication of competitive advantages to ensure the successful functioning and development of the enterprise. This mechanism is presented through targeted complex blocks that reflect specific organizational, economic, technological and technological measures in their interconnection and interdependence, the implementation of which should contribute to the effective implementation of management decisions in this field of activity. The main purpose of managing the enterprise's ability to compete was agreed, the subjects and objects of management of the board of

competitiveness of the agricultural enterprise were determined. The potential of organizations is a key factor in competition, in which the one who has greater potential for growth, for conquering different markets, for aggressive offensive, for maneuvering in the market, wins.

*Ключові слова: система, управління, конкурентоспроможність, підприємство, ієрархія.
Key words: system, management, competitiveness, enterprise, hierarchy.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Середовище, в якому знаходяться будь-які суб'єкти господарювання, постійно змінюється. У період змін утримати свої позиції на ринку зможуть лише підприємства, котрі ретельно планують свою діяльність та аналізують все, що відбувається навколо них, швидко пристосовуються до змін, використовуючи для цього свої сильні сторони та можливості. Під час зменшення попиту на товар чи послугу, більшість підприємств зазнають збитків, у них виникають труднощі через неякісну продукцію, неефективні методи збуту тощо. Нині існує багато аграрних підприємств, які збувають схожий або ідентичний товар, тому виграє боротьбу, той хто детально аналізує діяльність як свою так і потенційно конкурента. Наразі конкурентоспроможність українських товарів та послуг знаходиться на низькому рівні, однією з причин цього є неспроможність відстоювати та розвивати частку ринку, недостатньо кваліфікації для просування товару та небажання задовольняти споживача в повній мірі. Також проблемою є малий досвід в оцінці рівня конкурентоспроможності товару, цей процес є досить складним та трудомістким, тому займає багато часу. Зазначені питання актуалізують тему дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Управління конкурентоспроможністю не є головним завданням підприємства, воно необхідне для планування і реалізації стратегії дій підприємства при необхідності, спонукає до реалізації продукції чи послуг, на правляє на правильну цільову аудиторію. Бути конкурентоспроможним для підприємства означає досягти стратегічної цілі діяльності в умовах європейського ринку. Головною особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах бізнес-середовища є орієнтація на майбутнє. Необхідність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства полягає в постійних швидких змінах зовнішнього середовища, через виникнення непередбачуваних ситуацій в економічній та фінансовій сфері [4; 6; 11].

Тобто необхідна ефективна система управління конкурентоспроможністю, для забезпечення стійкого становища фірми на ринку, для цього підприємство повинно забезпечити себе стабільними конкурентними перевагами в цьому середовищі. Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють виконання загальних функцій управління, тобто планування, організація, мотивація, контроль, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [3].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, а також

складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними [7, 12]. Тобто для ефективного управління конкурентоспроможності необхідно створити кваліфіковану керівну структуру, яка б забезпечувала конкурентоспроможність аграрного підприємства.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження заходів з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Згідно з визначенням швейцарської організації European management forum, конкурентоспроможність підприємства — його реальна потенційна здатність проєктувати, виробляти та продавати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [2].

Схематично згрупуємо розглянуті вище поняття за напрямками (рис. 1).

Отже, конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що надає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [8; 9].

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення сукупності факторів, вплив яких може підвищувати та зменшувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття "фактор" походить від лат. factor — той, що робить, той, що виготовляє. Зазвичай, він визначається як істотна обставина в явищі, процесі; що досліджується, вихідна складова чого-небудь. Таким чином, можна сказати, що фактор — це причина, що впливає на певний результат [1].

Система факторів конкурентоспроможності підприємства, що представлена на рис. 2, має чітку ієрархічну структуру. Множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифіковано на три групи, які також формують підсистему факторів нижчого рівня: фактори макrorівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки; фактори мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство; фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

До основних факторів макrorівня віднесемо: конкурентоспроможність економіки країни загалом та імідж держави на міжнародній арені, що визначаються: обсягом реального ВВП, обсягом промислового виробництва, сумою капітальних інвестицій, індексом інфляції, показниками дефіциту бюджету та зведеного

Рис. 1. Групування визначень "конкурентоспроможність підприємства" за напрямками

платіжного балансу, рівнем реальних доходів населення;
 політичні фактори: стабільність політичної ситуації в державі, сталість політико-економічного розвитку;
 якість державного регулювання: законодавча база, рівень корупції в країні;

правові фактори: законодавча база, що сприяє процесу виробничої діяльності та розвитку економіки, її прозорість та стабільність, рівень відповідності європейським та світовим нормам права;
 економічні: зв'язки з іншими країнами; експортно-імпорتنі відносини; система стандартизації та сертифі-

Рис. 2. Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності підприємства

кації продукції, що випускається в державі; розробка та реалізація програм у пріоритетних сферах економіки; регулюванні валютного курсу, податкова, кредитна системи;

науково-технічний потенціал: рівень науково-технічного прогресу, обсяги інноваційної діяльності, частка витрат на науково-дослідні роботи, кількість запатентованих технологій, рівень екологізації виробництва, технологічний рівень використання у виробництві обладнання тощо;

розвиток інфраструктури: транспортної, систем комунікацій;

природно-географічні фактори: розміщення продуктивних сил; наявність джерел сировини; вартість ресурсів; кліматичні умови господарювання;

соціокультурні фактори: культурні традиції, національні звичаї, менталітет мешканців країни.

До факторів мезорівня окремі дослідники відносять ті з них, що впливають на конкурентні переваги підприємства та формуються на рівні регіону, галузі, отже, залежать від їх особливостей та специфіки: конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість галузі або регіону; наявність вхідних бар'єрів; доступність ресурсів, їх вартість; наявність регіональних програм підтримки бізнесу та їх дієвість; рівень розвитку регіональної інфраструктури; наявність та дієвість спеціальних економічних зон та інші [5; 10].

Фактори формування конкурентоспроможності макrorівня, зазвичай ототожнюються із внутрішніми факторами. В економічній літературі розглядається два можливих підходи до формування конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до першого, дослідження ґрунтуються на відведенні провідної ролі у формування конкурентоспроможності підприємства найнижчому ланцюгу в ієрархії, а саме: конкурентоспроможності продукції. Обґрунтовується це тим, що конкурентоспроможність конкретної продукції забезпечує можливість формування конкурентоспроможності на вищих рівнях.

Складові керівної системи забезпечують процес управління, тоді як керована система — процес виробничої, комерційної, збутової тощо діяльності.

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.

До таких блоків віднесено:

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства, в межах якого здійснюється вибір.

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу.

Блок 7. Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління.

Всі блоки такого плану взаємопов'язані між собою і цим самим є цілісною системою.

Блоки об'єднані таким принципом — кожен блок вирішує проблему підвищення можливостей підприємства конкурувати, зміцнює позиції на ринку, сприяє розвитку за допомогою підтримання конкурентних переваг.

Нині управління конкурентоспроможністю підприємства розглядають як процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для досягнення цілей фірми в бізнес-середовищі.

Елементи управління конкурентоспроможністю організації такі:

планування: розроблення продукції, виробництва, збуту;

організація: оптимізація організаційної структури, забезпечення ресурсами, НДДКР, стимулювання збуту;

мотивація: робітників підприємства, контрагентів;

контроль: якості управлінських рішень, якості продукції, якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності.

На думку автора, головне в системі управління конкурентоспроможністю це управління конкурентоспроможністю продукції, яка формується на етапах розроблення, виробництва й реалізації продукції.

Категорії конкурентоспроможності продукції та підприємства взаємозалежні між собою. Водночас конкурентоспроможність продукції є все таки незалежною категорією, бо більше пов'язана з успіхом продукції на ринках збуту, ніж успіху функціонування підприємства.

Тобто незалежно від їх подібності та відмінностей в управлінні конкурентоспроможністю бере участь також управління конкурентоспроможністю його продукції.

У процесі євроінтеграції можливості підприємств з управління конкурентоспроможністю продукції, обмежені наявними в його розпорядженні фінансовими, трудовими ресурсами, часом, а також виробничими потужностями й технологіями. Елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції виступають: планування: випуску продукції; заходів із регулювання конкурентоспроможності продукції; виходу на нові ринки збуту; виходу на ринок нової продукції; організація: зміна значень чинників конкурентоспроможності; перерозподіл існуючих ресурсів; введення нових ресурсів; мотивація: системи збуту; робітників підприємства; споживачів; контроль: якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень. Це основні функції управління підприємством, які здійснюють керівники та підлеглий персонал, проте вони націлені на конкретну ціль фірми, вийти на лідируючу позицію на ринку, завоювати споживача. Головною метою управління спроможністю підприємства до конкуренції є забезпечення таких умов діяльності фірми в ринковому середовищі та забезпечення конкурентними перевагами, які приведуть до зростання у майбутньому. Суб'єктами управління є група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства. Об'єктом управління конкурентоспроможністю є продукція, а також фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал організації, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура комерційно-виробничого підприємства (рис. 3).

Вирішальну роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства через управління конкурентоспроможністю продукції відіграють пріоритети управління, під якими розуміють цільові значення параметрів виробничо-економічної діяльності підприємства. Провідні економісти до основних пріоритетів управління відносять: рентабельність виробництва, розмір прибутку від продажу, частку окремих видів продукції на конкретних ринках збуту, мінімальний обсяг реалізації продукції по видах на конкретних ринках у натуральному вираженні. Перелік пріоритетів управлін-

ня може бути досить широким, він залежить від ситуації на підприємстві, цілей і стратегій керівництва, волі власників капіталу підприємства.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства показав, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах європейських ринкових відносин, як один з основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності, повинне використовувати системне стратегічне управління конкурентоспроможністю, сутність якого полягає в розробленні стратегії та довготермінової програми дій для досягнення цілей і вирішення завдань щодо підтримання або підвищення конкурентоспроможності з використанням обмеженого обсягу ресурсів у певній ринковій ситуації. Вочевидь, з одного боку, проблеми якості, ресурсозбереження, вивчення інфраструктури внутрішніх і зовнішніх ринків, з іншого боку — всі загальні функції управління: стратегічний маркетинг, планування, організацію процесів, облік і контроль, мотивацію й регулювання, всі стадії життєвого циклу керованих об'єктів.

Отже, потенційні можливості організації і є головним у конкурентній боротьбі, в якій перемагає той, хто має більший потенціал до росту, до завоювання різних ринків, до агресивного наступу, до маневрування на ринку.

Література:

1. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31
2. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12 (1). С. 84—89.
3. Герашченко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297—301.
4. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 9. С. 202—205.
5. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2017. № 6. С. 62—65.
6. Касич А.О., Глушенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65—70.
7. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114—117.
8. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142—148.
9. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76—80.
10. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73—79.
11. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — система

Рис. 3. Об'єкти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 3. С. 15—18.

12. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270—274.

References:

1. Bugas, N.V. and Bosetska, O.V. (2015), "Managing the competitiveness of an enterprise in an unstable market environment", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31 (Accessed 24 January 2020).
2. Valinkevich, N.V. and Solotvinskyi, O.A. (2014), "Theoretical approach to enterprise competitiveness management", *Molodyi vchenyj*, vol. 12 (1), pp. 84—89.
3. Gerashchenko, I.O. and Shmadchenko, O.O. (2015), "Management of enterprise competitiveness", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 50, pp. 297—301.
4. Denisyuk, T. and Silicheva, N. (2014), "Ways of increasing the competitiveness of the enterprise", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 9, pp. 202—205.
5. Zos-Kior, M.V. and Brizhan, K.O. (2017), "Managing enterprise competitiveness in conditions of instability", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, vol. 6, pp. 62—65.
6. Kasich, A.A. and Glushchenko, D.O. (2016), "Theoretical and practical aspects of enterprise competitiveness management", *Economy and the state*, vol. 11, pp. 65—70.
7. Mikhailenko, O.V. and Orlova, K.G. (2017), "The system of enterprise competitiveness management", *Naukovyj visnyk Uzhhorod'skoho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 13 (2), pp. 114—117.
8. Savchenko, T.V. (2015), "Influence of environmental factors on the enterprise competitiveness management system", *Naukovyj visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*, vol. 5, pp. 142—148.
9. Terekhov, D.S. and Blidar, O.V. (2016), "Strategic management of enterprise competitiveness", *Nauka i ekonomika*, vol. 2, pp. 76—80.
10. Chebanova, N.V. and Revutska, L.E. (2015), "Strategic approach to managing enterprise competitiveness", *Visnyk Kharkiv'skoho natsional'noho aharnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 73—79.
11. Chorna, L.O. and Chorna, N.Y. (2015), "The strategic management of enterprise competitiveness is a system of correlation of qualitative and quantitative indicators of development", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 15—18.
12. Yatsenko, I.V. (2016), "Management of competitive strategies and competitiveness of the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*, vol. 2, pp. 270—274.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2020 р.