

5. Кузьмін О.Є. Інноваційні програми машинобудівних підприємств: креативні рішення і моделі їх трансферного забезпечення : монографія / О.Є. Кузьмін С.В. Князь, Л.Й. Гнилянська, Д.К. Зінкевич. – Львів : Вид-во "СПОЛОМ", 2010. – 345 с.

6. Кулик Ю.Р. Креативні рішення щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-систем / С.В. Князь, Ю.Р. Кулик, Д.К. Зінкевич // Вісник НУ "Львівська політехніка". – Вип. 640. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів. – 2009. – С. 298-304.

7. Малиновський Ю.В. Стратегія інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: особливості формування, реалізації та оцінювання : монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.О. Шпак, Ю.В. Малиновський. – Львів : Вид. дім "Укрпол", 2009. – 198 с.

8. Мельник Л.І. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств : монографія / О.Є. Кузьмін С.В. Князь, О.Й. Вівчар, Л.І. Мельник / за наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Стрий : ТЗОВ "Укрпол", 2005. – 250 с.

9. Петрович Й.М. Організування промислового виробництва / Й.М. Петрович. – К. : Вид-во "Знання", 2009. – 328 с.

10. Старіш О.Г. Теорія відкритих систем як парадигма процесів глобального розвитку / О.Г. Старіш. – Сімферополь : Вид-во "Універсум", 2003. – 140 с.

11. Старіш О.Г. Системологія / О.Г. Старіш. – К. : Вид-во ЦНЛ, 2005. – 232 с.

12. Тувакова Н.В. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.В. Тувакова, А.Я. Кузнецова / за наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Львів : Вид-во ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.

Кузьмін О.Є., Офік М.П., Чушак-Голобородько А.М., Коломиец О.Л.

Принципы построения кооперативных отношений в системе креативно-инновационного развития предприятий

Идентифицирована проблема формирования кооперативных отношений между предприятиями во время построения ими систем инновационного для креатора развития, а также выделена и раскрыта сущность принципов построения кооперативных отношений в системе креативно-инновационного развития предприятий.

Kuz'min O.Ye., Ofik M.P., Chushak-Goloborod'ko A.M., Kolomiyec O.L.

Principles of construction of cooperative relations are in system of development of creative and innovative of enterprises

The problem of forming of cooperative relations is identified between enterprises during a construction by them systems of creative and innovative development, and essence of principles of construction of cooperative relations is selected and exposed in the system of development of creative and innovative of enterprises.

УДК 658.1

Доц. Н.І. Горбаль, канд. екон. наук;

доц. С.Б. Романишин, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано сутність та особливості функціонування систем управління конкурентоспроможністю (КСП) у світі та в Україні. КСП підприємства розглянуто як систему, що складається з чотирьох підсистем: цільової, ресурсної, процесної і результативної. Рекомендовано застосування адаптивних стратегічно-орієнтованих систем управління КСП.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, система управління конкурентоспроможністю.

Постановка задачі. Управління КСП – відносно нова сфера для українських підприємств. Становлення ринкової економіки в Україні зумовлює зміни в системі управління підприємствами, адекватні зовнішньому конку-

рентному середовищу. КСП, як об'єкт управління, є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованою на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг.

Проблеми комплексного управління КСП недостатньо досліджено як у вітчизняній, так і в закордонній теорії і практиці. Часто питання КСП на багатьох підприємствах зводять до технічних проблем – конструкторських, технологічних, а такі важливі аспекти забезпечення КСП, як формування стратегії, організація управління КСП, соціальні й психологічні його аспекти, враховують мало. Нестача в Україні теоретичних і практичних методів діяльності в умовах сильної конкуренції, досягнення і підтримання рівня КСП стримує розвиток вітчизняних підприємств і економіки загалом, що і зумовлює актуальність вивчення цієї проблеми.

Серед сучасних вітчизняних праць із управління КСП варто виділити роботи [1-4], у яких висвітлено сутність, методики управління КСП різних об'єктів. Та актуальним залишається вивчення та узагальнення специфіки функціонування комплексної системи управління КСП, зокрема вітчизняних підприємств.

Результати дослідження. Досягнення високого рівня КСП є стратегічною метою діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок його системи управління. Та управління КСП не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а охоплює функції, що пов'язані з розробленням і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії. КСП підприємства у загальній класифікації об'єктів управління відносять до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які потребують розроблення спеціального механізму управління [3].

Під *управлінням КСП підприємства* розуміють аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування КСП, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках системи КСП. При цьому *суб'єктом* управління КСП вважають систему КСП як інструмент управління нею, а *об'єктом* – техніко-економічний процес, у ході якого під час створення продукції формуються її конкурентні переваги [1]. Об'єкт управління КСП також розглядають ширше, як "систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг" [3]. Такий підхід вважаємо, однак, надто широким, адже споживачі й конкуренти як елементи зовнішнього середовища, є незалежними у своїх діях від підприємства.

Управління КСП підприємства, на наш погляд, є частковою функцією його загального менеджменту. Також воно є відкритою системою, що має входи і виходи, складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують процес управління, а до складу керованої системи

входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності [5]. На основі праць [1, 5] доцільно виділити такі основні етапи *процесу управління КСП*: 1) реалізація функцій управління, до яких належать види управлінської діяльності, наприклад: планування КСП, управління розробленням технологій, конструюванням виробу, підрозділом, що спрямоване на підтримання й підвищення КСП тощо, 2) формування методів менеджменту, тобто способів впливу керівної системи на керовану (план виробництва конкурентоспроможної продукції, план прискорення науково-технічного розвитку, технологічну документацію виготовлення виробу, матеріальні стимули якісної праці, спрямовані на забезпечення КСП тощо), 3) формалізація методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо, 4) забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Як видно з аналізованих праць за тематикою, досягнення високого рівня КСП підприємства можливе лише під час використання системного підходу до управління КСП. Вперше його суть з'ясував американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів КСП, підтримку досягнутого рівня КСП та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні за повного задоволення потреб споживача [6]. При цьому під системою доцільно розуміти "сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності".

Під *системою управління КСП підприємства* також розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [7].

Система управління КСП повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіє з ними. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме: – маркетинг і вивчення ринку; – проектування й розроблення продукції; – планування й розроблення процесів; – закупівлі; – виробництво чи надання послуг; – контроль; – упаковку і складування; – збут і продаж; – монтаж і здачу в експлуатацію; – експлуатацію; – технічну допомогу й обслуговування; – утилізацію чи вторинне перероблення продукції після закінчення терміну її використання [8].

В. Шинкаренко, А. Бондаренко під об'єктом управління в системі КСП розуміють набагато ширше поняття, ніж у інших наукових працях, – "систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг" [3]. Відповідно в системі управління КСП вони виділяють безпосередньо керовану та непрямо керовану підсистеми, відносячи до останньої споживачів та конкурентів. Такий

підхід, однак, вважаємо надто широким. Фатхутдінов Р. вважає, що система управління КСП взаємодіє з системою менеджменту через функціонально-інформаційні зв'язки, а її внутрішня структура складається з п'яти підсистем: керуючої, керованої, наукового супроводу, цільової та забезпечуючої, а складовими зовнішнього оточення є: вхід, вихід системи, зв'язки з зовнішнім середовищем і зворотній зв'язок.

Також КСП підприємства представляють як систему, що складається з чотирьох підсистем: цільової, ресурсної, процесної і результативної (рис.).

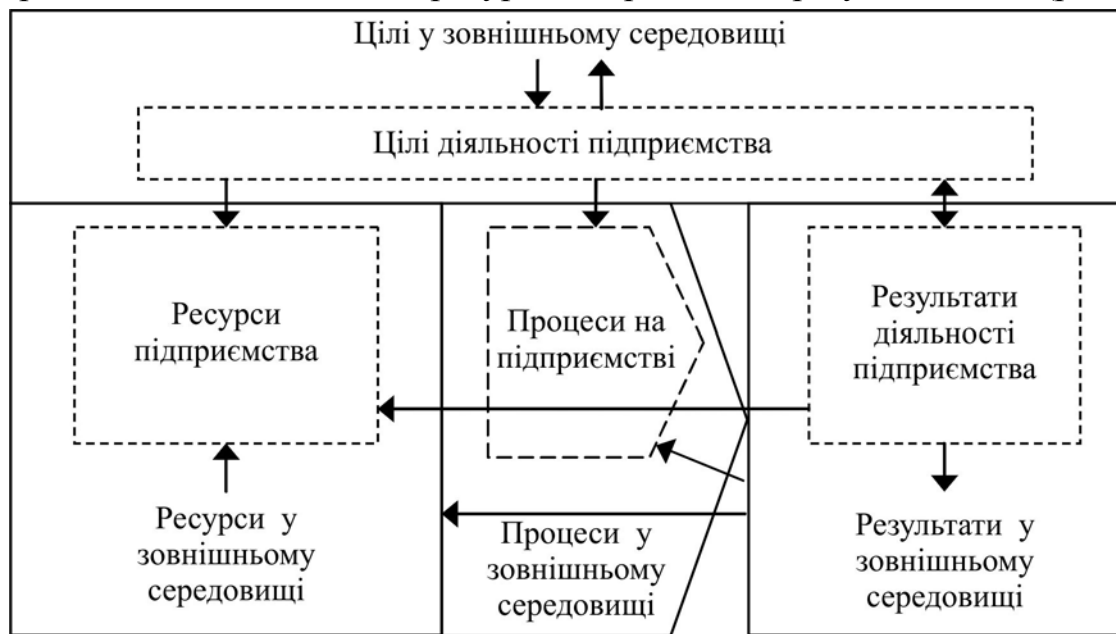


Рис. Конкурентоспроможність підприємства як система

Аналіз КСП підприємства як системи був би незавершеним без розгляду її взаємозв'язку з КСП інших об'єктів, функціонування і розвиток яких прямо пов'язаний з функціонуванням підприємства. Виділяють такі три основні рівні, на яких здійснюють управління КСП: 1) мікрорівень, на якому управляють КСП товарів, а також КСП підприємств, 2) мезорівень, на якому управляють КСП галузей, кластерів, 3) макрорівень, на якому управляють КСП країн, територій, регіонів. На кожному рівні виділяються специфічні групи чинників, що пов'язані між собою і впливають на КСП певних об'єктів. Сукупність факторів певного рівня переважно впливає на КСП об'єктів аналізованого і нижчих рівнів. Так, інституційні чинники на державному рівні, впливають на КСП не лише держави, а й її регіонів, підприємств, товарів, що вони виробляють, тощо. Крім того, КСП об'єкта вищого рівня формується під впливом відповідних груп чинників і КСП об'єктів нижчого рівня, яка вже враховує інтегрований вплив відповідних чинників.

Отже, необхідність системного підходу до управління КСП пояснюють складністю цієї економічної категорії й значною кількістю чинників, які мають на неї вплив, і зумовлена такими причинами [1, 9]: 1) управління КСП здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях; 2) управління КСП на різних рівнях скеровують на різні об'єкти; 3) управління КСП передбачає різні види діяльності; 4) ефективності управління КСП досягають усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим, інформаційним тощо); 5) уп-

равління КСП здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже, – в різних підрозділах підприємства.

На різних підприємствах системи управління КСП мають багато спільного, проте є й національні відмінності. Лідерами в галузі КСП є корпорації США, Японії та країн Західної Європи. Так, у США використовують низку спеціалізованих стратегічних програм підвищення КСП, контролюють за рівень КСП на всіх стадіях життєвого циклу продукції, який має не лише контрольний, а й аналітичний характер, велику увагу приділяють витратам, пов'язаним зі створенням продукції із високою КСП, і характерною особливістю є регулярне оцінювання систем управління КСП з метою підвищення їх ефективності. КСП більшості японських товарів є найвищою в світі, що обумовлюється такими особливостями систем управління КСП в Японії: – орієнтацією на виробництво продукції з вищою якістю, ніж у інших країнах, що зумовлене бідністю сировинних і енергетичних ресурсів, які необхідно імпортувати; – охопленням комплексною системою управління КСП всієї діяльності корпорації; – орієнтацією на запобігання дефектів, а не їх виявлення й усунення, та переважання контролю КСП технології й технологічних процесів над контролем КСП продукції; – врахуванням у системі управління КСП досягнень інших держав – США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо; – ефективними діями керівників, спеціалістів підприємств, які реалізували принципи комплексного управління КСП успішніше, аніж у інших державах.

Аналізуючи західноєвропейський досвід комплексного управління КСП, потрібно зазначити, що сьогодні ці держави акцентують на забезпеченні КСП на етапі проектування виробу, де створюються методи, які дають змогу мінімізувати можливість виникнення відхилень на етапі виробництва. Зв'язок між встановленням термінів, оптимізацією витрат і відповідним рівнем КСП визначається через здійснення аналізу так званого "трирівневого циклу": в період виробництва товару на стадії проектування виконують планування витрат, термінів і відповідного рівня КСП; на стадії реалізації здійснюється управління ними; на стадії початку використання враховують витрати протягом гарантійного терміну тощо. Щодо України, то управління КСП є відносно новою сферою для вітчизняних підприємств, що ще не мають достатнього досвіду роботи в умовах конкуренції.

Отже, у нових умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління КСП, адаптованих до ринкових відносин, посилити їхню стратегічну орієнтацію. Побудова таких стратегічно орієнтованих систем потребує вирішення таких науково-методичних і практичних завдань: – формування концепції управління потенціалом підприємства як складним об'єктом діагностики, оцінки, прогнозування, – розроблення інструментарію оцінювання власних конкурентних переваг, – удосконалення механізмів управління КСП, визначення змісту функцій управління, мотиваційних механізмів тощо, – визначення методів управління змінами на підприємстві, – формування і реалізація стратегії КСП підприємства тощо [4]. Тому в умовах посилення конкуренції, високого рівня невизначеності й ризику вітчизняних ринків вважаємо за доцільне рекомендува-

ти українським підприємствам застосовувати не статичні, а стратегічно-орієнтовані адаптивні системи управління КСП, що дасть змогу: забезпечити високу якість управління КСП (а отже, й досягнення відповідного рівня КСП); підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих чинників; забезпечити інваріантність системи управління КСП до різних типів підприємств; вдосконалити адаптацію системи на підприємствах; підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління КСП [1].

Висновки. Аналіз особливостей управління КСП на підприємствах показав, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності, повинне використовувати системне стратегічне управління КСП, сутність якого полягає в розробленні стратегії та довготермінової програми дій для досягнення цілей і вирішення завдань щодо підтримання/підвищення КСП з використанням обмеженого обсягу ресурсів у певній ринковій ситуації.

Література

1. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Вид-во "Компакт-ЛВ", 2005. – 188 с.
2. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х. : Вид-во ІНЖЕК, 2004. – 240 с.
3. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. – 2-е изд. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 315 с.
5. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2003. – 352 с.
6. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібн. – К. : Вид-во "Бліц-Інформ", 2003. – 592 с.
7. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во "Основа", 2003. – 250 с.
8. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. – К. : Вид-во "Знання", 2004. – 207 с.
9. Ухачевич Я.П. Розвиток і формування адаптивних систем управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств / Я.П. Ухачевич // Менеджмент та підприємництво в Україні. – Л. : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 1999. – 256 с.

Горбаль Н.И., Романишин С.Б. Система управления конкурентоспособностью предприятия

Проанализированы сущность и особенности функционирования систем управления конкурентоспособностью (КСП) в мире и в Украине. КСП предприятия рассмотрена как система, которая состоит из четырех подсистем: целевой, ресурсной, процессной и результативной. Рекомендовано применение адаптивных стратегически ориентированных систем управления КСП.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, система управления конкурентоспособностью.

Horbal N.I., Romanyshyn S.B. Enterprises' system of competitiveness management

The main aspects of the competitiveness management system functioning in the world and Ukraine are analyzed. The usage of the adaptive strategic-oriented competitiveness management system is recommended.

Keywords: competition, competitiveness, system of competitiveness management.