

Згурська О.М., к.е.н.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто сутність управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Виділено основні структурні компоненти механізму управління підприємства. Охарактеризовано системи в структурі управлінського механізму, що, в свою чергу, поділяються на систему забезпечення, функціональну та цільову системи, які містять певну сукупність організаційних, економічних та адміністративних важелів, що впливають на формування загальногосподарських показників системи управління підприємством з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Наголошено на комплексному характері управлінського механізму формування конкурентоспроможності. Розглянуто сутність і роль методів та інструменти у формуванні управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності. Визначено пріоритетність завдань для досягнення цілей підприємства з підвищення конкурентоспроможності, черговість і послідовність їх вирішення.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління, управлінський механізм, система управління, метод, інструмент.

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство в ході своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача, за становлення міцних конкурентних позицій на ринку, а тому одним із важливих елементів його успішного функціонування є визначення ефективного управлінського механізму забезпечення їхньої конкурентоспроможності. На сьогоднішній день проблема ефективного управління підприємством стає нагальною для сучасних підприємців, адже міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок переводять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання і розвиток підприємств у новому середовищі [6, с. 84].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Деякі проблеми, пов'язані з особливостями механізмів, що використовуються в управлінні підприємствами та організаціями розглянуто у працях: М. Алімана, В. Апопія, С. Бабенка, О. Березіна, В. Гончаренка, М. Кулакової, А. Куценко, І. Маркіної, Н. Міценко, А. Пантелеймоненка, М. Рогози, М. Туган-Барановського, Ф. Хміля, Л. Шимановської-Діанич та інших. У літературі, присвяченій проблемам управління існує багато визначень механізму управління підприємством, кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно наголошує на певному принципі функціонування механізму, його побудови та ін.

Відомий англійський економіст А. Маршалл (1842-1924) виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними - капіталом, працею, землею. Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор (1856-1915). Запропонована ним раціоналізація праці і відносини на виробництві дозволила докорінно змінити організацію і управління, а, отже, і ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити, як це зробити найкращим і найдешевшим способом» [14, с. 15].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення й аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництво унеможливує розробку та впровадження стратегії ефективного функціонування підприємства [15, с. 128]. Відсутність досвіду конкуренції, складна економічна ситуація в державі, невирішеність значної кількості методологічних і прикладних проблем управління конкурентоспроможністю підприємства потребують проведення додаткових досліджень у цій сфері.

**Мета дослідження.** Розкриття сутності, основних структурних елементів та основних завдань управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Результати досліджень.** Під управлінським механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства будемо розуміти сукупність організаційно-управлінських і економічних методів та інструментів впливу на внутрішньогосподарську діяльність підприємства з метою забезпечення досягнення його стратегічних цілей та завдань.

Основні категорії, що характеризують управлінський механізм (УМ) забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1

Таблиця 1

**Основні категорії, що характеризують управлінський механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Категорія	Сутність категорії
Конкурентоспроможність	Комплексна порівняльна категорія, що відображає рівень переважання сукупності показників оцінки потенційних можливостей
Стратегія розвитку підприємства	Комплексний план розвитку підприємства, спрямований на досягнення довгострокової мети, що включає напрями, завдання та пріоритети розвитку підприємства та сукупність відповідних послідовних заходів, дій та рішень
Стратегічне планування	Систематичний процес, за допомогою якого суб'єкти управління спрямовують свою діяльність на майбутній розвиток
Стратегічна мета формування конкурентоспроможності	Мета, на досягнення якої направлене функціонування підприємства. Дана мета виходить з усвідомлення закономірностей розвитку та господарювання підприємства
Суб'єкт УМ забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Будь-який суб'єкт управління, місце якого в комплексній системі є визначеним для відчутного впливу на процес організаційно-економічного розвитку підприємства
Об'єкт УМ забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Виробничо-господарська діяльність підприємства
Завдання УМ забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Визначаються, виходячи із особливостей господарської діяльності підприємства та є набором цілеспрямованих заходів довгострокового характеру з реалізації стратегічних цілей підприємства
Функції УМ забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Впровадження системи суспільної поведінки, яка сприяє знаходженню компромісу між інтересами та можливостями виробничо-господарської діяльності підприємства на основі координації та контролю цих інтересів, вибору спільних цілей, регулювання організаційно-економічних процесів, стимулювання пріоритетних заходів та контролю за функціонуванням системи

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління [4, с. 275]. Управлінський механізм підприємства являє собою сукупність організаційних, структурних, технічних, фінансовий, економічних та адміністративних важелів, які чинять вплив на загальногосподарські параметри системи управління підприємством, що, в свою чергу, сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективному функціонуванню підприємства в цілому. Основними структурними компонентами механізму управління із забезпечення конкурентоспроможності виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші, рис. 1.



Рис. 1. Структура управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Механізм управління містить у собі такі компоненти, як: принципи і задачі управління, методи, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

В структурі УМ слід виділяти три системи: систему забезпечення, функціональну систему, цільову систему. Система забезпечення УМ складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством [13]. УМ підприємства включає наступні основні функціональні підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Цільова система УМ містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства. Зміст кожної з систем та кількість підсистем в кожній з систем УМ підприємства залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів [13].

Виходячи із вищесказаного, в якості управлінського механізму забезпечення високого рівня конкурентоспроможності слід розглядати комплексну систему, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність

організаційних, економічних та адміністративних важелів, що впливають на формування загальногосподарських показників системи управління підприємством з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та отримання стійких конкурентних переваг на міжнародному та національному ринках, рис. 2.

Окрім внутрішніх органів управління підприємством існують вищі органи загальнодержавного управління всіма суб'єктами господарювання. Формування і функціонування таких органів є об'єктивно необхідним й доцільним.

В.Б. Авер'янов, досліджуючи управління підприємством, доводить певну єдність та однопорядковість механізму управління, механізму державного управління, а також механізму виконавчої влади і робить спробу визначити механізм виконавчої влади завдяки аналізу механізму державного управління та механізму управління підприємством [5, с. 68]. З огляду на завдання та цілі свого дослідження, він розглядає механізм управління більшою мірою з позиції структурно-організаційного підходу.

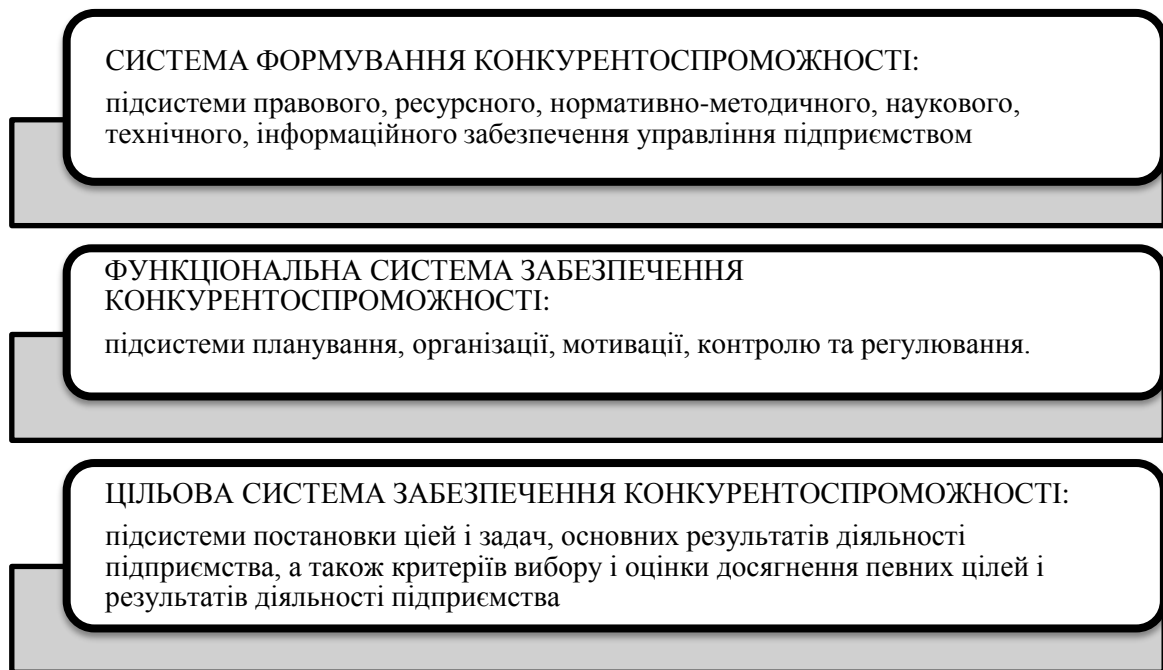


Рис. 2. Комплексна управлінська система забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Механізм державного управління в нього - це сукупність державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу, та системи правових норм, що регламентують процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення [5, с. 112]. При цьому він зазначає, що структурно-функціональне розуміння механізму державного управління спонукає до включення у його систему суспільних відносин державного управління, але зазначені відносини, як і сам механізм державного управління, виступають самостійними складовими елементами державного управління.

На нашу думку, слід наголосити на комплексному характері управлінського механізму формування конкурентоспроможності, адже механізм управління - це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів господарювання, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих учасників управління господарською діяльністю підприємства з метою формування та забезпечення конкурентоспроможності.

Таким чином, для вирішення завдань з підвищення конкурентоспроможності підприємства, апарат управління готує управлінські рішення, організовує і контролює їх виконання, забезпечує активність працівників у процесі виконання завдань і досягнення

цілей організації. Рішення більшості проблем набуває вигляду оптимізаційної задачі, коли з безлічі наявних альтернатив вирішення того чи іншого питання вибирається оптимальний варіант, що забезпечує досягнення поставленої мети. Неоднозначність вирішення проблем, що виникають у процесі управління, вимагає відповідного механізму їх подолання.

Механізм управління підприємством (рис. 2) призначений для розробки та реалізації системи заходів, що забезпечують необхідні умови його ефективного функціонування, динамізм і злагодженість роботи [3, с. 255]. Технічні, організаційні та економічні заходи повинні забезпечити синхронність і послідовність режиму роботи всіх складових ланок єдиної господарської системи на всіх рівнях виробництва і управління для досягнення поставленої мети.

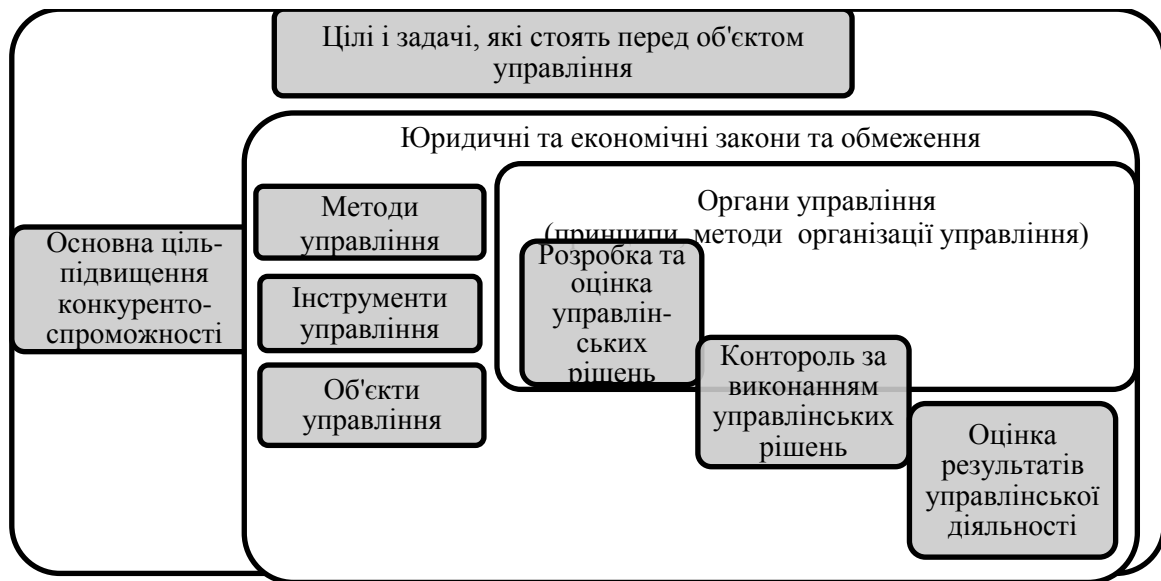


Рис. 3. Схема механізму господарського управління підприємством

Управлінський механізм підприємства включає наступні компоненти:

- цілі і завдання, що стоять перед керованим об'єктом;
- юридичні та економічні закони та обмеження;
- функціональну структуру органів управління;
- методи та інструменти господарського управління;
- методи, правила, засоби обробки і передачі інформації;
- управлінські рішення;
- об'єкти управління.

Для досягнення цілей підприємства з підвищення конкурентоспроможності необхідно визначити пріоритетні завдання, їх черговість і послідовність вирішення.

Оснovo всієї системи управління становить ієрархічна структура адміністративних органів управління, які забезпечують управління підприємством. Базою формування органів управління є структура виробництва. Організаційна структура управління забезпечує взаємодію, організацію зв'язків і відносин між підрозділами підприємства, відповідає структурі самого підприємства, масштабами і функціональному призначенню керованих об'єктів [4, с. 129]. Адміністративно-управлінський персонал розробляє управлінські рішення, доводить їх до виконавців, встановлює зв'язки між підрозділами, контролює виконання прийнятих рішень.

Структура управління всередині підприємства носить в основному ступінчастий характер і будується за принципом підпорядкування нижчестоящого органу вищестоящому. Структура організації визначає взаємовідносини рівнів управління та функції її окремих підрозділів.

У багаторівневій системі управління необхідна чітка взаємодія її різних ланок і рівнів. Щоб підприємство успішно функціонувало, організаційна структура системи управління складається з органів управління окремими протікають процесами і органів управління підприємством в цілому. Центральний орган, керуючий підприємством, в особі директора та його заступників, концентрує увагу на кінцевому цільовому результаті. Контроль і регулювання проміжних результатів, спрямованих на недопущення відхилень у процесі виробництва продукції від встановлених завдань, доручається керівникам і фахівцям нижніх ланок підприємства. Процесами, що протікають в підрозділах підприємства, управляють самі підрозділи. Взаємини будуються в такій формі, яка дозволить досягти цілей організації з мінімальними витратами [8, с. 292].

За допомогою методів та інструментів реалізуються функції управління: планування, організація, координація, стимулювання, облік, контроль і регулювання. За допомогою методів управління впливають на об'єкт управління. Методи управління являють сукупність засобів впливу на працівників підприємств. Виділяють адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи управління.

Адміністративні методи реалізуються шляхом управлінських команд, обов'язкових для нижчестоящих органів, видачі виконавцям завдань, що виключають альтернативи при виконанні робіт, і відрізняються суб'єктивністю підходів менеджерів. Ініціатива персоналу зведена до мінімуму.

В основі економічних методів лежать економічні інтереси учасників виробництва, необхідність порівняння витрат з отриманими результатами. Відносини між керівниками і керованими ланками будуються на госпрозрахунковій основі. Економічні методи передбачають вплив на працівників за допомогою встановлення цілей і завдань, ресурсів і обмежень, а способи вирішення завдань вибираються виконавцями самостійно. Розмір та умови виплати матеріальної винагороди залежать від своєчасності і успішності виконання поставлених завдань [2, с. 324].

Соціально-психологічні методи впливають на поведінку працівників за допомогою формування психологічного клімату в колективі, регулювання характеру взаємин між членами колективу, розкриття індивідуальних здібностей працівників, підвищення їх кваліфікації.

Всі три групи методів управління взаємопов'язані. Їх зміст проявляється в рекомендаціях, рішеннях, наказах, вказівках і т.д. Ефективність застосування методів управління залежить від рівня розвитку виробничих відносин, кваліфікації кадрів керівників і фахівців, стану виробничо-технологічної та трудової дисципліни, соціально-психологічного клімату.

Для підготовки та реалізації рішень по господарському управлінню використовують відповідні інструменти, за допомогою яких заздалегідь дають точну характеристику виробничого процесу в просторі і в часі і контролюють фактично отримані результати [1, с.118]:

- норми і нормативи параметрів діяльності;
- моделі розвитку та вирішення проблем;
- інформацію про параметри діяльності об'єктів і причинно-наслідкового зв'язку між ними;
- кількісні показники.

В управлінні підприємством велике значення має оптимізація витрат і результатів господарської діяльності. Для цього вибирається критерій оптимальності, відповідний поставленій меті. Кількісно оцінюються можливі варіанти досягнення мети. За допомогою критерію знаходять краще рішення по обраному важливого для підприємства напрямку роботи.

Не менш важливу роль у формуванні управлінського механізму відіграє інформаційне забезпечення управління підприємством, яке базується на використанні обчислювальної техніки та інформаційних технологій, що дозволяє більш економічно і раціонально

організувати процеси збору і обробки даних, підвищує гнучкість і динамічність в роботі, розширює діапазон аналізованих факторів при прийнятті рішень і, таким чином, дозволяє підвищити ефективність управління, і, як наслідок-конкурентоспроможність підприємства. Стрімке зростання ролі інформаційних технологій в управлінні господарської діяльності розширює склад відомостей, що використовуються для управління підприємством.

Управління здійснюється на основі регулювання відповідних показників, що характеризують стан керованого процесу, об'єкта. Шляхом цілеспрямованих дій по досягненню стійкого рівня конкурентних переваг реалізують намічені цілі. Одне з першочергових завдань із забезпечення конкурентоспроможності - відбір і побудова системи необхідних показників з обґрунтуванням їх конкретних рівнів [9, с. 451-452]. Для цього формують збалансовану систему показників, в якій показники результатів доповнюються показниками процесів, що сприяють отриманню цих результатів. Обидві категорії показників взаємопов'язані один з одним, так як для досягнення результату потрібно реалізувати процеси (наприклад, домогтися певного визнання на ринку). Використання збалансованої системи показників дозволяє контролювати послідовність реалізації етапів по досягненню кінцевої мети – підвищення конкурентоспроможності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, можемо зробити висновок про те, що основне в управлінській діяльності – це процес прийняття рішень. На якість прийнятих рішень з технічних, організаційних та економічних питань великий вплив роблять кадри керівників і фахівців підприємства. Розробка, оцінка та реалізація прийнятих рішень відбиває етапи управління в часі: прогнозування і планування; організацію оперативного управління; контроль ходу виконання планів і управлінських рішень; регулювання господарського процесу з метою оптимізації використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства; оцінка ефективності діяльності та стимулювання його ефективного функціонування.

Для своєчасного досягнення наміченого результату підрозділ або особа органу управління здійснює постійний контроль, координацію і коригування діяльності людей на підвідомчому ділянці.

Даний механізм управління забезпечення конкурентоспроможності підприємства впливає на формування і використання виробничих ресурсів, забезпечуючи вдосконалення технології і техніки виробництва, розробку, освоєння і впровадження нововведень, інтенсифікацію і підвищення ефективності виробництва та закріплення підприємством стійкого конкурентного положення як на національному так і на міжнародному ринках.

### Список використаної літератури

1. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.Ю. и др. *Корпоративное управление: Учебное пособие / под ред. В.Г.Антонова.* – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРАМ, 2006. – 288 с.
2. Астапова Г.В., Астапова Е.А., Лойко Д.П. *Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины: Монография.* - Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001.- 526 с.
3. Галич О. А. *Внутрішній економічний механізм підприємства: [курс лекцій] / О. А. Галич.* – Полтава, 2005. – 298 с.
4. Гриньов А. В. *Організація та управління на підприємстві.* – Харків: Вид. дім «ІНЖЕК». – 2044, 329 с.
5. *Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / За заг. ред. В. Б. Авер'янова.* – Київ.: Факт, 2003. – 384 с.
6. Драган О.І. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія.* – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
7. *Энциклопедический словарь бизнесмена. Менеджмент, маркетинг, информатика. Под ред. М.И.Молдованова,* К.: Техника, 1993.

8. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291–294.
9. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для ВУЗов. – М.: Русская Деловая литература, 1998. – 768 с.
10. Кныш М.И. Пучков В.В. Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями (2е изд. перераб.и доп.). СПб: Культинформпресс, 2002. 239 с.
11. Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. – 280 с.
12. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. – Т. 1 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко [та ін.]; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
13. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание // Економіка розвитку: Науковий журнал. Харків: ХНЕУ. - 2005.- №4(36). – С.4850.
14. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Змерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М., 1992. – 351 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.

**Згурская Оксана Михайловна. Управленческий механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия.** В статье рассмотрена сущность управленческого механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия. Выделены основные структурные компоненты механизма управления предприятия. Охарактеризованы системы в структуре управленческого механизма, что, в свою очередь, разделяются на систему обеспечения, функциональную и целевую системы, которые содержат определенную совокупность организационных, экономических и административных рычагов, которые влияют на формирование общехозяйственных показателей системы управления предприятием с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности. Отмечено комплексный характер управленческого механизма формирования конкурентоспособности. Рассмотрена сущность и роль методов и инструменты в формировании управленческого механизма обеспечения конкурентоспособности. Определена приоритетность заданий для достижения целей предприятия из повышения конкурентоспособности, очередность и последовательность их решения.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, управление, управленческий механизм, система управления, метод, инструмент.

**Zghurska Oksana. Facilitating mechanism management of competitive capacity of enterprises.** The article describes the essence of facilitating mechanism management of competitive capacity of enterprises. Basic structural components of enterprise management mechanism are identified. The systems in the structure of management mechanism are characterized. These systems are divided into facilitating, functional and target systems that contain a set of organizational, economic and administrative levers influencing the general economic indicators formation of management system to ensure a high level of competitive capacity. The complex nature of the management mechanism of competitive capacity formation is emphasized. The essence and role of methods and tools in the formation of facilitating mechanism management of competitive capacity are described. The priority of tasks to achieve the objectives of enterprise competitive capacity, the effectiveness and sequence of their solution are defined.

**Keywords:** competitive capacity, competitive advantages, management, management mechanism, management system, methods, tool.