

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО И ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДОВ**

**Котлик А.В.**

Предложено осуществлять управление конкурентоспособностью предприятия на основе системного и процессного подходов. Сформулированы основные концептуальные положения управления конкурентоспособностью предприятия на основе системного и процессного подходов. На основе концептуальных положений, принципов общего и стратегического управления предприятиями, а также положений системного подхода в экономике разработаны принципы управления конкурентоспособностью предприятия на основе системного и процессного подходов.

Запропоновано здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів. Сформульовано основні концептуальні положення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів. На основі концептуальних положень, принципів загального та стратегічного управління підприємствами, а також положень системного підходу в економіці розроблено принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів.

It was proposed to realize enterprise's competitiveness management on the basis of system and process approaches. Main conceptual theses of enterprise's competitiveness management on the basis of system and process approaches were formulated. On the basis of conceptual theses, principles of the general and strategic enterprises' management, and also theses of the system approach in economy principles of enterprise's competitiveness management on the basis of system and process approaches were developed.

Котлик А. В.

аспирант ХНЭУ  
[kotlik\\_a@rambler.ru](mailto:kotlik_a@rambler.ru)

УДК 65.011.4

**Котлик А.В.**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ТА ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДІВ**

Актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства сьогодні є беззаперечною, особливо для країн з трансформаційною економікою, яким притаманний більш високий рівень невизначеності та інтенсивності змін у зовнішньому середовищі підприємств. Зрозуміло, що для ефективного вирішення зазначеної проблеми необхідно застосувати прогресивні досягнення теорії та практики управління, серед яких доцільно виділити системний та процесний підхід. Застосування виділених підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства породжує нову теоретико-методологічну проблему, що потребує перш за все вирішення на концептуальному рівні.

Дослідженню проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені праці Г. Азоева, Л. Балабанової [1], Н. Дробітько, Ю. Іванова [2], Ю. Кормнова, О. Кузьміна, С. Мілевського, А. Піддубної, І. Піддубного, М. Портера [3], С. Светунькова, О. Тищенко, Р. Фатхутдінова. Більшість зі згаданих вчених у своїх роботах застосовують системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства або погоджуються з необхідністю його застосування. У той же час, проблему застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день майже не досліджено. Тому актуальною є розробка базових елементів теорії управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів, а саме концепції та принципів.

Метою статті є розробка концептуальних засад і принципів управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів.

Концепція системного підходу в економічній науці розроблена досить ґрунтовно, цілісно та послідовно. У той же час, поняття «процесний підхід» трактується неоднозначно. Одна група вчених, наприклад, М. Мескон [4], О. Сердюк [5], під процесним підходом розуміють науковий підхід, що розглядає управління як єдиний безупинний процес, що складається із серії взаємозалежних дій. Інша точка зору, представлена роботами Б. Андерсена [6], О. Беседовського [7], В. Репіна [8], полягає в тому, що процесний підхід розглядає підприємство як сукупність основних і обслуговуючих процесів, при цьому кожний процес орієнтований на певну групу зовнішніх або внутрішніх споживачів. Вчені, що дотримуються другої точки зору, розглядають як об'єкт процесного підходу підприємство в цілому, а не лише його систему управління, а також підкреслюють спрямованість процесів на задоволення потреб споживачів. На думку автора, для дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства більш доцільним буде робити опір саме на другу точку зору щодо сутності процесного підходу.

Сформулюємо основні концептуальні положення теорії управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів.

1. Підприємство доцільно розглядати як інструмент задоволення певних суспільних потреб. Тому основним завданням (місією) підприємства є гармонійне задоволення потреб основних груп зацікавлених осіб. До основних груп зацікавлених осіб відносяться споживачі продукції підприємства, його власники, працівники, конкуренти та громадськість. Серед цілей груп зацікавлених осіб враховуються ті, що пов'язані з сукупністю виходів, що підприємство генерує як система. Конкурентоспроможність підприємства відображує його спроможність сприяти гармонійному досягненню цілей основних груп зацікавлених осіб в умовах конкуренції.

2. Конкуренція сприймається як природна форма співіснування підприємств, що виражається не тільки в суперництві, а також і в співробітництві, і виступає як необхідний стимул розвитку підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство не обов'язково має перевершувати або перемагати конкурентів.

Таким чином, перше та друге положення концепції надають можливість зробити наступний висновок: рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від ступеня задоволення підприємством інтересів основних груп зацікавлених осіб, і тому тією чи іншою мірою конкурентоспроможним може бути будь-яке підприємство на ринку, а не тільки підприємство-лідер. При цьому слід зауважити, що широта охоплення груп зацікавлених осіб при оцінці конкурентоспроможності підприємства має враховуватися відносно масштабів діяльності підприємства. Наприклад, не можна порівнювати різні за масштабами діяльності підприємства за такими показниками, як кількість задоволених споживачів, сума сплачених податків та зборів тощо. Подібні параметри мають розраховуватися лише як відносні.

3. Управління підприємством має базуватися на управлінні його конкурентоспроможністю. Це дозволяє оптимізувати стан і траєкторію розвитку підприємства за цілим комплексом різноаспектних параметрів, а не тільки монетарних, забезпечивши гармонійне досягнення цілей основних груп зацікавлених осіб.

4. Цінність для споживача створюється підприємством не у функціях і не за рахунок простого володіння ресурсами, а в процесах. Тому конкурентоспроможність підприємства базується на конкурентоспроможності процесів.

5. При оцінці конкурентоспроможності процесу немає необхідності домагатися того, щоб порівнювані процеси належали підприємствам однієї галузі. Для порівнянності процесів достатньо забезпечити порівнянність їхніх входів і виходів.

6. Як інструмент оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно використовувати збалансовану систему показників (Balanced Score Card – BSC) [9]. Причому така система показників має будуватися таким чином, щоб включати параметри, що відображають інтереси всіх основних груп зацікавлених осіб.

7. Результатом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства не може бути лише інтегральний показник, адже він не може служити підставою для прийняття рішень в області управління конкурентоспроможністю підприємства. Результат має виражатися сукупністю отриманих даних з акцентом на найбільш суттєвих відхиленнях від еталонних значень.

На основі наведених концептуальних положень мають бути розроблені принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів. У той же час, у сучасній науковій літературі принципи визначення конкурентної позиції та оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені досить широко [2], а принципи управління конкурентоспроможністю підприємства розроблені недостатньо. Тому при розробці принципів управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів враховувалися основні концептуальні положення зазначеної теорії, положення системного підходу до управління підприємствами [10], принципи загального управління підприємствами [4, 11], а також принципи стратегічного управління [12].

Основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів наведено нижче.

1. Принцип системності. Цей принцип вимагає розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що, з одного боку, має досить складну внутрішню структуру, а з іншого – є складовою системи більш високого рівня ієрархії. Визначення й упорядкування внутрішньої структури підприємства є необхідною умовою підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Але висока економічна ефективність діяльності не може сприйматися як кінцева мета підприємства, адже як складова системи більш високого рівня

ієрархії воно має спрямовувати зусилля на сприяння гармонійному досягненню цілей основних груп зацікавлених осіб.

2. Принцип розвитку. Цей принцип відзначає необхідність орієнтації не на короткострокові, а на довгострокові результати, що вимагає постійного розвитку підприємства на інноваційній основі.

3. Принцип збалансованості. Зазначений принцип має два важливих аспекти. Перший аспект можна виразити як вимогу гармонізації інтересів усіх груп зацікавлених осіб. Отже, управлінські рішення мають спрямовуватися в першу чергу на задоволення інтересів найменш задоволеної групи зацікавлених осіб.

Другий аспект даного принципу відноситься до необхідності збалансування довгострокових і короткострокових цілей, адже принцип розвитку не можна абсолютизувати, потрібно за можливості забезпечувати безперервно високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

4. Принцип справедливості. Цей принцип вимагає додержуватися рівномірності в задоволенні інтересів основних груп зацікавлених осіб навіть тоді, коли певні групи у явній формі не виражають власних інтересів або виражають свої інтереси на рівні, що нижчий за можливості підприємства. Додержання принципу справедливості дозволить забезпечити задоволення потреб зацікавлених осіб вище їхніх очікувань, що зумовить суттєве підвищення лояльності таких осіб до підприємства.

5. Принцип відмови від надмірності. Цей принцип можна розглядати як інструмент реалізації принципу збалансованості. Адже інтереси різних груп зацікавлених осіб в науці та на практиці часто розглядаються як суперечливі. Для досягнення балансу між інтересами різних груп їхні представники мають відмовитися від надмірних потреб й амбіцій.

Як було зазначено в концептуальних положеннях теорії управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів, конкуренти також розглядаються підприємством як одна з зацікавлених груп. Надмірні амбіції керівництва та власників підприємства призводять до агресивної конкурентної політики, загострення конкурентної боротьби, застосування методів несумлінної конкуренції, порушуючи інтереси конкурентів. З іншого боку, приборкання надмірних амбіцій веде до формування здорового конкурентного середовища, зміщення акцентів у конкуренції від суперництва до співробітництва, що врешті решт відповідає інтересам усіх конкуруючих підприємств.

6. Принцип обмеженої раціональності. Як показано в роботі [12], за умов браку повної достовірної інформації про стан підприємства й, особливо, зовнішнього середовища, при прийнятті рішень доцільним є застосування принципу обмеженої раціональності.

7. Принцип безперервності управління. Управління конкурентоспроможністю підприємства не є одноразовою акцією. Воно, як і управління підприємством в цілому, носить безперервний, постійний характер.

8. Принцип орієнтації на бізнес-процеси. Цей принцип вимагає здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу. У сучасній науковій літературі доводиться, що процесний підхід до управління підприємством має суттєві переваги перед функціональним [6]. Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства, безумовно, має базуватися на такому підході, що є більш прогресивним.

9. Принцип забезпечення привабливості кожної посади. Результати сучасних досліджень критеріїв оцінки співробітниками привабливості підприємств свідчать про те, що одним з основних критеріїв є наявність можливостей для кар'єрного зростання [13]. Адже службове підвищення у більшості працівників асоціюється з більш високою платнею, більш цікавою, змістовною та відповідальною роботою, зростанням соціального статусу. Тому працівники часто намагаються досягти високих результатів на займаній посаді, щоб здобути службове підвищення. Зі свого боку, керівництво підприємств часто розглядає службове підвищення як засіб стимулювання працівників до підвищення результативності праці. Але, як

це доводить Л. Пітер у роботі [14], якщо працівник демонструє найкращі результати на певній посаді, то підвищення такого працівника є небажаним, адже з новими обов'язками він буде справлятися гірше, ніж людина, що має здібності саме для цієї роботи. Крім того, попередню посаду цього працівника посяде людина, що буде демонструвати гірші результати. Таким чином, керівництво має забезпечити відносно рівнозначну привабливість кожній посаді, щоб змусити працівників віддавати пріоритет професійному росту перед кар'єрним.

10. Принцип залучення всіх працівників до управління конкурентоспроможністю підприємства.

11. Принцип достовірності зовнішньої інформації. Зацікавлені особи приймають рішення щодо відносин з підприємством на основі наявної інформації про його діяльність. Підприємство має не допускати надходження до інформаційного поля недостовірної інформації, адже це може спричинити маніпулювання інтересами зацікавлених осіб, погіршити імідж підприємства і, врешті-решт, зумовити прийняття рішень зацікавленими особами не на користь підприємству.

Треба відзначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства буде ефективним лише за умови одночасного використання виділених принципів і сучасних принципів управління, узагальнених, наприклад, у роботі [11].

#### ВИСНОВКИ

Сформульовані концепція та принципи складають основу теорії управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів. Застосування зазначених підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства створює умови для підпорядкування діяльності підприємства суспільним потребам, а також дозволяє підвищити її ефективність. Завданням подальших досліджень є розробка методологічних основ теорії управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. *Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография* / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
2. *Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія* / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Ю.Б. Іванова, д-ра екон. наук, професора О.М. Тищенко – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
3. Портер Е.М. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов* / М.Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
4. Мескон М.Х. *Основы менеджмента* / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
5. Сердюк О.Д. *Теория та практика менеджменту: навчальний посібник* / О.Д. Сердюк – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
6. Андерсен Б. *Бизнес процессы. Инструменты совершенствования* / Б. Андерсен – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
7. Беседовський О.М. *Прийняття управлінських рішень: процесний підхід* / О.М. Беседовський; дис., канд. економ. наук., 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Х., 2004. – 241 с.
8. Репин В.В. *Процесный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов* / В.В. Репин, В.Г. Елиферов – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
9. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, January – February 1992, p. 71–79.
10. Новиков Д.А. *Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем* / Д.А. Новиков. – М.: Фонд «Проблемы управления», 1999. – 161 с.
11. Дороніна М.С. *Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія* / М.С. Дороніна. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
12. Пономаренко В.С. *Стратегічне управління розвитком підприємства: навчальний посібник* / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
13. Жуматий А. *Диктатура кадров // Корреспондент*. – 2007. – № 42 (281) от 3.11.2007 г. – С. 22–29.
14. Питер Л.Дж. *Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось* / Л.Дж. Питер; пер. с англ. Л.В. Степанова. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 283 с.