

## ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ОСНОВНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ РОЗУМІННЯ

### CONCEPTS OF PRODUCT COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEMS AND BASIC SCIENTIFIC APPROACHES TO IT UNDERSTANDING

**Злидник М.І.**

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Львівський торговельно-економічний університет

**Zlydnyk Marta**

Graduate Student of the Department  
of Theoretical and Applied Economics,  
Lviv University of Trade and Economics

*У статті виокремлено поняття «конкурентоспроможність продукції», «управління конкурентоспроможністю продукції», «система управління конкурентоспроможністю продукції» та наведено основні наукові підходи до її розуміння. Автором розглянуто поняття із позицій системного підходу до управління і застосовано відповідно до товару, виробника, яким може бути окрема особа, підприємство, галузь, регіон чи країна загалом. Наведено характеристику системи управління конкурентоспроможністю продукції, яка повинна бути побудована з трьох блоків: виробничої служби, служби якості та служби маркетингу. Згруповано наукові підходи до управління конкурентоспроможністю та виокремлено підхід на основі концепції продовольчої безпеки, який, на відміну від наявних, як класичних, так і специфічних, передбачає не лише врахування економічних, організаційних, інноваційних та інших конкурентних переваг конкретної продукції, а й формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечить уникнення як економічної, так і продовольчої небезпеки.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, система управління конкурентоспроможністю, підходи до оцінки конкурентоспроможності, підхід на основі концепції продовольчої безпеки.

*В статті виділені поняття «конкурентоспособность продукции», «управление конкурентоспособностью продукции» и представлены основные научные подходы к ее пониманию. Автором рассмотрено понятие с позиций системного подхода к управлению и применено в соответствии к товару, производителю, которым может быть отдельное лицо, предприятие, отрасль, регион или страна в целом. Дана характеристика системы управления конкурентоспособностью продукции, которая должна быть построена из трех блоков: производственной службы, службы качества и службы маркетинга. Сгруппированы научные подходы к управлению конкурентоспособностью и выделен подход на основе концепции продовольственной безопасности, который в отличие от существующих, как классических, так и специфических, предполагает не только учет экономических, организационных, инновационных и других конкурентных преимуществ конкретной продукции, а и формирование системы количественных и качественных показателей, соблюдение которых позволит избежать как экономической, так и продовольственной, опасностей.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, система управления конкурентоспособностью, подходы к оценке конкурентоспособности, подход на основе концепции продовольственной безопасности.

*In the scientific article the concept of product competitiveness, product competitiveness management, the system of product competitiveness management are determined and basic scientific approaches to its understanding are presented. It is considered by the author the concept from the standpoint of a systematic approach to management and it is applied to the product, manufacturer, which may be an individual, enterprise, industry, region or country as a whole. The own vision of the concept of product competitiveness management is defined, which means*

*a complex of methods, tools, mechanisms aimed at ensuring the real and potential ability of products to dominate competitors' products for a long time, relying on the efficient use of available resources, taking into account unstable environmental requirements. The description of the competitiveness management system of products is showed, which should be built from three parts: production service, quality service and marketing service. The scientific approaches to competitiveness management are grouped and the approach based on the concept of "food security" is distinguished, which, unlike existing classical and specific ones, involves not only taking into account the economic, organizational, innovative and other competitive advantages of specific products, but also forming a system of quantitative and qualitative indicators, the observance of which will ensure the avoidance of both economic and food risks. The author has proved the expediency of using classical approaches in combination, for example, systemic and processional, which allows to evaluate comprehensively the competitiveness of both products and the enterprise, its management system both in general and at the level of competitive advantages. For implementation in the scientific article the purpose and tasks used a set of methods of scientific knowledge. Namely, the comparative method is used to compare different interpretations of product competitiveness; the systematic analysis method made it possible to consider competitiveness from the standpoint of a systematic approach to management, according to which is determined the competitiveness of a product, manufacturer, region and country; methods of grouping and generalization – helped to show the main approaches to managing the competitiveness of products. The theoretical and practical value of the research is to systematize and characterize existing approaches, to combine them with product competitiveness management, and to define a new approach to product competitiveness management based on the concept of "food safety".*

**Key words:** competitiveness, competitiveness management, competitiveness management system, approaches to competitiveness assessment, approach based on the concept of "food safety".

**Постановка проблеми.** До цього часу понятійні та термінологічні питання конкурентоспроможності та системи управління нею повністю не розв'язані. Відсутність загальноприйнятих однозначних термінів та їх визначень веде до непорозуміння та помилок у науковому осмисленні явищ, які вивчаються. Різноманітність тлумачень термінології, що стосується теоретичних проблем конкурентоспроможності, системи управління нею, підтверджує ситуацію неупорядкованості понятійного апарату в цій галузі знань. Вона характеризується як різноманітністю визначень, так і їхньою недосконалістю, що ускладнює вивчення економічних проблем конкуренції та конкурентоспроможності продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальним питанням проблематики конкурентних переваг, конкурентоспроможності продукції, системи управління нею присвячені окремі наукові праці Л.В. Балабанової, А.В. Войчак, М.М. Гельвановського, В.А. Диленка, О.В. Зозульова, Ю.С. Коваленка, Є.Д. Литвиненка, Н.П. Наливайка, Л.А. Мачкура, Т.Л. Мостенської, Г.В. Осовської, Г.М. Паламарчука, Ю.М. Пахомова, О.Ю. Паценка, П.Т. Саблука, Н.П. Тарнавської, Р.А. Фатхудинова, М.І. Шаповала, О.В. Юринець М.Д. Янків та інших.

**Постановка завдання.** Метою наукового дослідження є визначення понять «конкурентоспроможність продукції», «управління конкурентоспроможністю продукції», «система управління конкурентоспроможністю продукції»; узагальнення наукових підходів до розуміння поняття управління конкурентоспроможністю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зауважимо, що поняття конкурентоспроможності у економічній науці розглядається із позицій системного підходу до управління і застосову-

ється відповідно до *виробу* (товару, послуги), *виробника*, яким може бути окрема особа, підприємство, *галузь*, *регіон* чи *країна* загалом. Багаторівневу модель конкурентоспроможності зображено на рис. 1.

Конкурентоспроможність продукції (товару) це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність аналізованої продукції від аналогів конкурента і містить комплексне оцінювання сукупності її властивостей щодо виявлених вимог ринку чи якостей іншого товару.

Під конкурентоспроможністю підприємства прийнято розуміти комплексну порівняльну його характеристику, що відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки діяльності підприємства, котрі визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів.

Ширше поняття «конкурентоспроможність галузі» характеризується сукупністю показників функціонування галузей і діяльності виробничих структур, що визначають їхній стабільний розвиток і успіх у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вона оцінюється рівнем конкурентоспроможності окремих його підприємств і їхньої продукції.

Під конкурентоспроможністю країни розуміється здатність національних виробників продавати свої товари, можливість збільшувати або принаймні утримувати за собою частки ринків, що є достатні для розширення й удосконалювання виробництва, для зростання рівня життя, для підтримки сильної й ефективної держави [1, с. 40]. М. Портер визначає конкурентоспроможність країни місцем, що вона займає в системі світового господарства [4, с. 232]. Таким чином, рівень конкурентоспроможності країни забезпечується рівнем конкурентоспроможності окремих підприємств



**Рис. 1. Багаторівнева модель конкурентоспроможності**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3, с. 704]

цієї країни, і країна домагається успіху тоді, коли умови сприяють проведенню найкращої стратегії підприємствами будь-якої галузі або її сегмента. Деякі особливості країни полегшують або, навпаки, ускладнюють проведення тієї або іншої стратегії.

Найнижчий рівень у багаторівневій ієрархічній моделі конкурентоспроможності становить *конкурентоспроможність товару або продукції*, що відображає його здатність якнайкраще відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку [1].

Отже, інтерпретуємо поняття *управління конкурентоспроможністю продукції*, під яким розуміємо комплекс методів, інструментів, механізмів, спрямованих на забезпечення реальної та потенційної спроможності продукції продовольства протягом довгого часу доминувати над продукцією конкурентів, постійно її удосконалюючи, розвиваючи ключові бізнес-процеси щодо її покращення згідно з розробленою стратегією та тенденціями на ринку, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів з урахуванням нестабільних вимог зовнішнього середовища та довгострокове співробітництво з партнерами.

Для детального аналізу наукових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції вважаємо за доцільне визначити поняття «*система управління конкурентоспроможністю продукції*» підприємства. Вважаємо, що її доцільно розглядати як систему управління, виходячи з таких позицій:

– *безпосередній об'єкт управління* (керована система) – виробничо-технологічний цикл формування якості та конкурентоспроможності агропродовольчої продукції на всіх стадіях відтворувального циклу;

– *суб'єкт управління* (керуюча система) – трудовий колектив підприємства, організації, яка присутня на ринку; органи управління, які виконують загальні та специфічні функції в системі

управління якістю та конкурентоспроможністю продукції;

– *процес управління* – це інформаційний процес; мета (завдання управління), що стоїть перед суб'єктом управління – вироблення таких керуючих впливів, при яких стан об'єкта управління для нього є прийнятним з точки зору критеріїв ефективності діяльності організації;

– *процес прийняття рішення з управління якістю та конкурентоспроможністю продовольчої продукцією*, який можна віднести до слабоструктурованих завдань управління.

У загальному вигляді систему управління конкурентоспроможністю продукції можна представити у вигляді рис. 2.

Отже, дамо детальну характеристику наведеній на рис. 2 системі управління конкурентоспроможністю продукції. На керований об'єкт впливає ( $Y_1 \dots m$ ) входів, причому частину з них оцінити досить складно (зміна політичних, правових та інших умов, що впливають на діяльність агропідприємства). Інша частина входів, позначених на схемі через  $X_1 \dots n$  повинна бути вивчена й оцінена маркетинговою службою підприємства, в тому числі і та, яка, пройшовши через адміністративні органи влади, знаходить своє вираження у вигляді різних регулюючих впливів ( $R_1, R_2$ ).

Метою системи управління конкурентоспроможністю продукції є досягнення заданого рівнів якості і витрат на виробництво цієї продукції, щоб вони оптимально задовольняли потреби покупців, тобто отримати певні значення  $Y$  за будь-яких значень  $X$ . Тому система управління конкурентоспроможністю продукції повинна бути побудована з трьох блоків: *виробничої служби, служби якості та служби маркетингу*.

Служба маркетингу, знаючи про вимоги до певних видів продовольчої продукції реальних і потенційних споживачів через регулярні маркетингові дослідження, доводить цю інформацію ( $X_1 \dots n$ ) до керівника (особи, що приймає

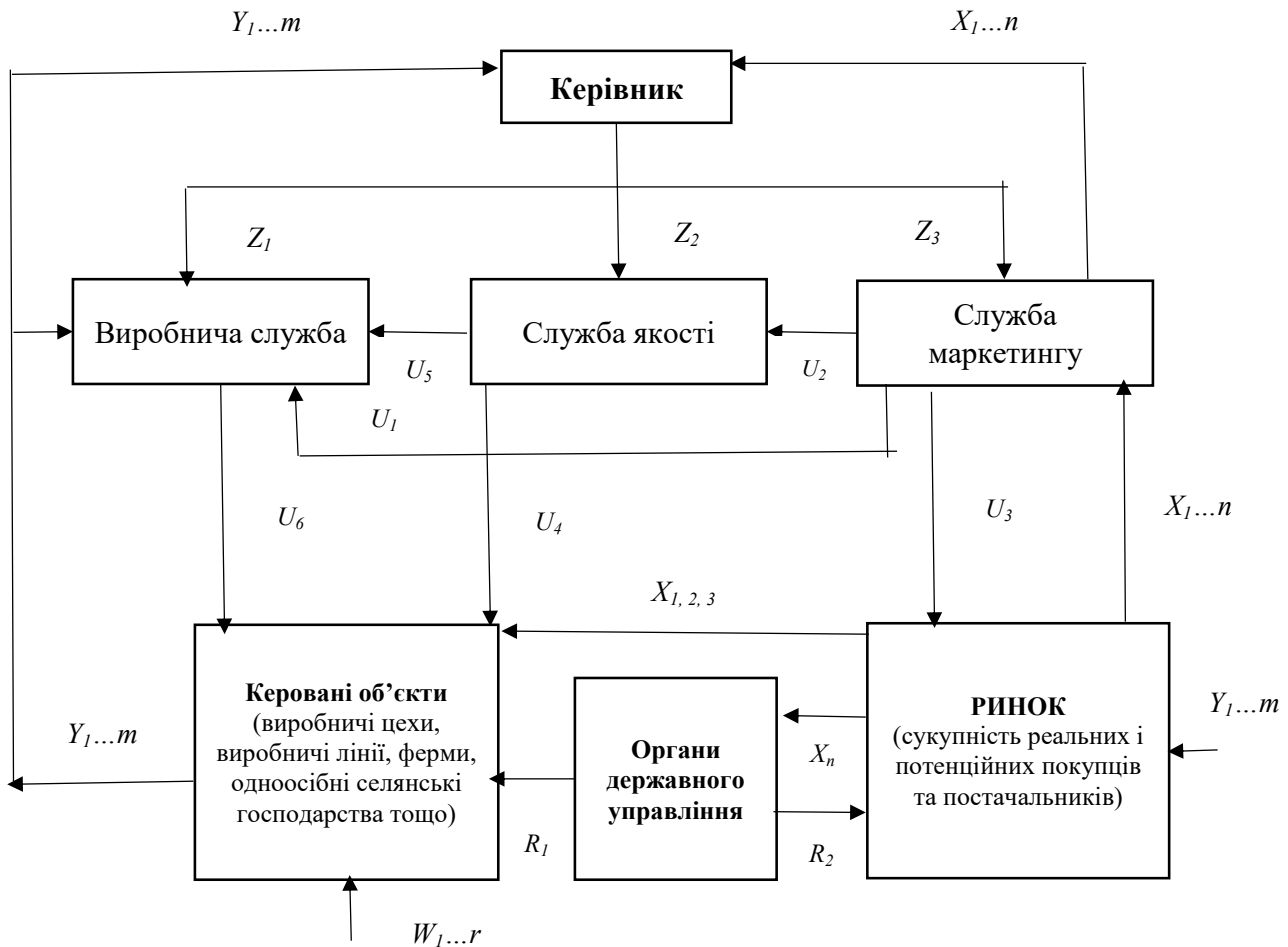


Рис. 2. Система управління конкурентоспроможністю продукції

Джерело: розробка автора

рішення), а також дає поради виробничій службі та службі якості стосовно тих питань, щоб вони внесли корективи в свої управлінські впливи ( $U_1, U_2, U_5$ ). Разом з тим, і сама служба маркетингу розробляє комплекс заходів для впливу ( $U_3$ ) на ринок (реклама, стимулювання збуту та ін.).

Керуючі впливи, що надходять від служб агропідприємства на керований об'єкт, впливають на результат, на якість і конкурентоспроможність продукції продовольства ( $Y$ ).

Завдання керівника – зробити систему управління якістю та конкурентоспроможністю агропродовольчої продукції такою, щоб при наявності інформації про ринки ( $X$ ) домогтися, щоб агропідприємство на цей момент досягло рівня конкурентоспроможності продукції продовольства ( $Y$ ). А це означає, що система управління реалізує залежність вигляду  $y = P(X, Y)$ , за допомогою якої вона повинна знайти необхідні керуючі впливи на керований об'єкт.

Важливої уваги при вивченні теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю продукції заслуговує питання різноманітності підходів до цього поняття.

Р.А. Фатхутдінов і Г.В. Осовська розглядають низку підходів до управління конкурентоздатністю: системний; логічний; відтворювально-еволюційний; інноваційний; комплексний; глобальний; інтеграційний; віртуальний; стандартизований; маркетинговий; ексклюзивний; функціональний; процесний; структурний; ситуаційний (варіативний); нормативний; оптимізаційний; директивний (адміністративний); поведінковий; діловий [5; 6]. Детальний аналіз наукових джерел щодо теоретико-методологічних та прикладних засад управління конкурентоспроможністю дозволив автору згрупувати наукові підходи до нього у дві групи (табл. 1):

1) *класичні підходи*, серед яких процесний, системний, синергетичний, ситуаційний, структурний, функціональний, відтворювально-еволюційний, директивний, поведінковий, комплексний тощо;

2) *специфічні підходи* – логічний, маркетинговий, інноваційний, глобальний, інтеграційний, нормативний, логістичний, ексклюзивний, віртуальний, оптимізаційний і діловий, підхід на основі концепції продовольчої безпеки та ін.

Таблиця 1

**Комплексна таблиця основних наукових підходів до аналізу щодо теоретико-методологічних та прикладних засад управління конкурентоспроможністю**

Науковий підхід	Короткий аналіз наукового підходу
<i>Класичні підходи</i>	
<i>Процесійний</i>	Розглядає загальні функції управління, як взаємозалежні. Процес управління є ланцюгом безперервних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації та регулювання
<i>Системний</i>	Методологія дослідження об'єктів проводиться через призму систем. Система за даним підходом складається з двох компонентів: 1) первинно-зовнішнє середовище; 2) вторинно-внутрішня структура
<i>Синергетичний</i>	Розвиток системного підходу стосовно складних систем управління. На переконання вчених-економістів, врахування синергетичних закономірностей дозволяє замінити традиційні уявлення про управління, згідно яких ефект від управлінського впливу однозначно і лінійно залежить від величини зусиль
<i>Ситуаційний</i>	Ґрунтується на альтернативності досягнення однієї і тієї ж самої цілі під час прийняття або реалізації управлінського рішення, обліку невизначених обставин. Підхід концентрується на тому, що використання тих чи інших параметрів та методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці та час
<i>Структурний</i>	Визначення значимості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів і інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості ресурсів
<i>Функціональний</i>	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконати для задоволення потреби. Ланцюг розвитку об'єкту: потреби-функції-показники майбутнього об'єкта-зміни структури системи
<i>Рефлексивний</i>	Цілеспрямована організація рефлексивних впливів, спрямованих на об'єкт управління з метою посилення конкурентного становища підприємства на ринку, та зокрема його продукції
<i>Відтворювально-еволюційний</i>	Орієнтований на поновлення виробництва об'єкта для задоволення потреб конкретного ринку з меншими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Кожна нова модель повинна бути краща тієї, яку змінюють
<i>Директивний</i>	Передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту в нормативних актах
<i>Поведінковий</i>	Зосереджений на індивідуальній і груповій поведінці. Дає можливість покращити ефективність і результативність роботи персоналу, інтенсифікувати генерацію нових ідей, він підвищує ефективність роботи організації і створює додаткові конкурентні переваги
<i>Комплексний</i>	Обов'язковим є врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних аспектів управління конкурентоспроможністю та їх взаємозв'язки
<i>Специфічні підходи</i>	
<i>Логічний</i>	Основним засобом є принципи діалектичної та формальної логіки. Принципи діалектичної логіки: принцип об'єктивності розгляду об'єкта; принцип багатостороннього розгляду об'єкту; принцип історизму. Методологічні принципи формальної логіки: принцип тотожності; принцип не протиріччя; принцип виключеного третього; принцип достатнього обґрунтування
<i>Маркетинговий</i>	Орієнтація управлінської системи на споживача при вирішенні завдань
<i>Інноваційний</i>	Орієнтація розвитку підприємства на активізацію інноваційної діяльності
<i>Глобальний</i>	Забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів повинно бути глобальною системою, а не на рівні місцезнаходження об'єкта
<i>Інтеграційний</i>	Передбачає посилення співпраці суб'єктів управління, їх об'єднання, поглиблення взаємодії між компонентами системи управління
<i>Нормативний</i>	Встановленні нормативів конкурентоспроможності
<i>Логістичний</i>	Оптимізація та раціоналізація економічних потоків підприємства
<i>Ексклюзивний підхід</i>	Створення стійких конкурентних переваг за рахунок отримання ноу-хау та інновацій у різних сферах менеджменту: виробництві і технології, персоналі, фінансах маркетингу тощо
<i>Віртуальний</i>	Формування віртуальних організаційних структур, обробки, використання і передачі інформації для задоволення відповідних потреб при можливості діяти на місцевому рівні, а конкурувати в глобальному масштабі без прямих контактів з клієнтами, віртуально переборюючи величезні відстані

<i>Стандартизаційний</i>	Реалізується шляхом вибору оптимального співвідношення між стандартними й індивідуальними рішеннями при формуванні об'єктів та шляхом розробки і впровадження системи стандартів відповідної категорії
<i>Оптимізаційний</i>	Перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою методів дослідження операцій, інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок. Реалізується завдяки установленню залежності між техніко-організаційними та економічними показниками, вивчення механізмів дії закону масштабу
<i>Діловий</i>	Є найбільш комплексним і складним, тому що в кожного своє розуміння цього підходу, але пов'язане з індивідуальним характером, вихованням й освітою. Повнота і глибина практичного застосування підходу при розробці управлінського рішення визначається об'єктивними і суб'єктивними чинниками
<i>Підхід на основі концепції «продовольчої безпеки»</i>	Передбачає не тільки врахування економічних, організаційних, інноваційних та інших конкурентних переваг конкретного товару або продукту, а формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечить уникнення як економічної так і продовольчої небезпек

Джерело: згруповано на основі аналізу праць [6–11]

Подамо детальну характеристику деяких із наведених підходів.

Під *процесійним підходом* до управління конкурентоспроможністю, який є певною мірою складовою частиною системного підходу, розуміється орієнтація діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління спрямовані на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами. На думку відомих вчених-дослідників у сфері конкурентоспроможності підприємства та його продукції, доцільність використання процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до такого [12, с. 42–43]:

– по-перше, всі підсистеми підприємства можуть бути відображені на рівні окремих процесів;

– по-друге, споживча вартість продукції, яку виробляє підприємство, створюється саме в процесах, де по суті і формується (створюється) конкурентоспроможність як окремої продукції, так і підприємства загалом;

– по-третє, саме процеси перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію є основою конкурентоспроможності підприємства;

– по-четверте, аналіз окремих виробничих процесів дає змогу виявити й проаналізувати проблеми у забезпеченні конкурентоспроможності як продукції так і підприємства загалом.

Процес управління власне конкурентоспроможністю продукції, згідно з процесійним підходом, є ланцюгом безперервних взаємозалежних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю, мотивації, регулювання. Центральною є координація робіт, а починається управління із стратегічного маркетингу [5, с. 131]. При цьому зауважимо, що процесійна концепція у вивченні загальної менеджменту розглядає маркетинг як спеціальну, а не загальну функцію. Таким чином, уже стають очевидними особливості цього підходу в управлінні конкурентоспроможністю продукції.

Через призму процесійного підходу стратегічний маркетинг є комплексом робіт із прогно-

зування нормативів конкурентоспроможності на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування цінностей продукції, які націлені на збереження або досягнення конкурентних переваг підприємства і стабільне одержання достатнього прибутку. Нормативи конкурентоспроможності продукції матеріалізуються в сфері виробництва, а реалізуються через одержання прибутку на стадії тактичного маркетингу як комплексу робіт із тактичної сегментації ринку, реклами і стимулювання збуту товару [5, с. 131].

*Системний підхід* характерний для багатьох управлінських і економічних явищ. Тут організацію розглядають як відкриту систему, що є сукупністю таких взаємозалежних елементів, як люди, структури, завдання і технології, що зорієнтовані на досягнення цілей організації в умовах змінного зовнішнього середовища [11]. Відповідно, управління конкурентоспроможністю за системним підходом передбачає комплексне управління чинниками конкурентоспроможності з метою досягнення синергетичного ефекту.

*Синергетичний підхід* варто розглядати як розвиток системного підходу стосовно складних систем управління [11, с. 76–79]. На переконання вчених-економістів, врахування синергетичних закономірностей дає змогу замінити традиційні уявлення про управління, згідно з якими ефект від управлінського впливу однозначно і лінійно залежить від величини зусиль. З погляду управлінської діяльності найбільш важливі та можуть бути корисними такі закономірності їхнього розвитку: розвиток складних підприємств доцільно здійснювати на основі виявлення їхніх власних тенденцій розвитку та використання останніх для досягнення поставлених цілей; у періоди нестабільності навіть незначні управлінські впливи можуть суттєво впливати на розвиток усього підприємства.

*Ситуаційний підхід* виник як відповідь на питання: яка зі змінних організації або її оточення є основною, особливо важливою? [13, с. 18–20]. Відповідно до цього підходу немає одного, найкращого з усіх способів управління конкуренто-

спроможністю підприємства чи його продукцією. Різноманітність факторів як на підприємстві, так і в навколишньому середовищі свідчить про дію «закоу ситуації». Тобто мистецтво ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в тому, щоб знайти найзначущіші змінні у цій конкретній ситуації і вибрати, розробити способи, використання яких вплинуло б на ефективність досягнення цілей підприємства.

*Структурний підхід* до проблем управління конкурентоспроможністю продукції – це визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів і інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості ресурсів [12, с. 132]. Структурування дає можливість визначити найсуттєвіші чинники конкурентоспроможності продукції та її елементи і за оптимального використання таких даних підсилити конкурентоспроможність підприємства.

Сутність *функціонального підходу* полягає в тому, що потреба у конкурентоспроможному товарі розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Підхід знаходить своє втілення у функціонально-вартісному аналізі.

*Рефлексивний підхід* до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає цілеспрямовану організацію рефлексивних впливів, спрямованих на об'єкт управління, з метою посилення конкурентного становища підприємства на ринку та його продукції [14, с. 76–81].

*Відтворювально-еволюційний підхід* орієнтований на поновлення виробництва продукції для задоволення потреб конкретного ринку з меншими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Кожна нова модель повинна бути краща тієї, яку змінюють [5, с. 116]. Такий підхід, на перший погляд, є досить простим, оскільки використовує наявну виробничу і технологічну базу підприємств. Однак, глибший аналіз дає можливість усвідомити складність та ефективність такого підходу до управління.

Теоретико-методологічна сутність *директивного підходу* полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту конкурентоспроможності продукції через нормативно-правові акти (накази, розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, плани, програми, положення, методики тощо).

Іншим підходом до управління конкурентоспроможністю продукції є *поведінковий*, зосереджений на індивідуальній і груповій поведінці [15, с. 36]. У загальному управлінні він описує сутність управління людьми в організаціях, однак й придатний для управління конкурен-

тоспроможністю продукції. Якщо підхід дає можливість підвищити ефективність і результативність роботи персоналу, інтенсифікувати генерацію нових ідей, він підвищує ефективність роботи організації і створює додаткові конкурентні переваги.

*Комплексний підхід* трактується як одночасне врахування різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо.

Перейдемо до розгляду специфічних підходів до управління конкурентоспроможністю продукції.

Так, сутність *логічного підходу* до управління конкурентоспроможністю полягає у використанні принципів діалектичної логіки, а саме: об'єктивності і розгляду продукції, усебічного розгляду продукції, історизму тощо. На основі такого підходу, за наявності можливостей, у подальшому можна використовувати *інноваційний підхід*. Із трактування, наведеного Р.А. Фатхутдіновим та Г.В. Осовською [5, с. 119], можна зробити висновок, що цей підхід стосується не окремого продукту чи підприємства, а інноваційної орієнтації економіки окремої країни загалом.

*Маркетинговий підхід* передбачає орієнтацію керуючої підсистеми при вирішенні будь-яких завдань для зовнішніх і внутрішніх споживачів. Маркетингове управління передбачає дії, яка включають аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на формування та інтенсифікацію попиту на товари або послуги і збільшення прибутку [16, с. 52].

Важливим під час дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю продукції є й *глобальний підхід*, який характерний для транснаціональних компаній, оскільки ґрунтується на розгляді конкурентних переваг не як внутрішнього елемента, а як глобального (міжнародного) явища, для управління яким необхідно бути надсистемою.

Досить популярним у сучасних умовах є *інтеграційний підхід* до управління конкурентоспроможністю. Такий підхід ґрунтується на посиленні співробітництва суб'єктів управління і національний на дослідження і посилення взаємозв'язків між ними [5, с. 120]:

- між окремими підсистемами і компонентами конкурентоспроможності підприємства;
- між стадіями життєвого циклу продукції (стратегічний маркетинг, науково-дослідні і конструкторські розробки, організаційно-технологічна підготовка виробництва, виробництво тощо);
- між суб'єктами управління по горизонталі.

Економічна сутність *нормативного підходу* до управління конкурентоспроможністю полягає у встановленні нормативів управління на всіх підсистемах стратегії підвищення конкурентоспроможності як продукції так і підприємства загалом. Такий підхід передбачає встановлення

нормативів щодо найважливіших елементів підсистем: цільової, забезпечуючої, керованої й керуючої. Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості і перспективності застосування за масштабом та в часі.

Суть *ексклюзивного підходу* до управління конкурентоздатністю полягає у придбанні підприємством виключного права користування нововведенням у будь-якій галузі діяльності або конкурентною перевагою [5, с. 126]. Іншими словами, зміст цього підходу полягає у створенні стійких конкурентних переваг за рахунок отримання ноу-хау та інновацій у різних сферах менеджменту.

Розвиток сучасних інформаційних технологій, поява мобільних офісів та технопарків, використання мережі Інтернет дали можливість розробити такий підхід до управління конкурентоздатністю як *віртуальний*. Підхід передбачає формування віртуальних організаційних структур, одержання, обробки, використання і передачі інформації для задоволення відповідних потреб при можливості діяти не лише на місцевому рівні, а конкурувати в глобальному масштабі без прямих контактів з клієнтами і партнерами, віртуально переборюючи величезні відстані [5, с. 121].

*Ідея стандартизаційного підходу* до управління конкурентоспроможністю продукції реалізується шляхом вибору оптимального співвідношення між стандартними й індивідуальними рішеннями при виробництві продукції та шляхом розробки і впровадження системи стандартів відповідної категорії.

Дослідження питань управління конкурентоспроможністю продукції вимагає використання й *оптимізаційного підходу*. Він полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою методів дослідження операцій, інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок тощо. Оптимізаційний підхід реалізується шляхом установаження залежності між техніко-організаційними та економічними показниками, вивчення механізмів дії закону масштабу і закону економії часу, законів економічного взаємозв'язку витрат у сферах виробництва і споживання, залежності між показниками якості товару і витратами в сфері його виробництва тощо.

На наше переконання, *діловий підхід* є найбільш комплексним і складним. Повнота і глибина практичного застосування ділового підходу під час ухвалення управлінського рішення визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами. Оскільки діловий підхід до управлінських рішень застосовують лише керівники-управлінці, то повнота і глибина його застосування (дотримання) буде визначатися зовнішнім середовищем та керівництвом.

Одним із підходів до оцінки конкурентоспроможності саме агропродовольчої продукції є

запропонований нами *є підхід на основі концепції «продовольчої безпеки»*, який, на відміну від наявних як класичних, так і специфічних, передбачає не лише врахування економічних, організаційних, інноваційних та інших конкурентних переваг конкретної продукції, а формування системи кількісних та якісних показників, дотримання яких забезпечить уникнення як економічної так й продовольчої, небезпек, оскільки мова іде про конкурентоспроможність продовольчої продукції.

Відповідно до вищесказаного виробництво саме агропродовольчої продукції повинно здійснюватися з урахуванням факторів безпеки на рівні підприємства, країни та міжнародного ринку. На жаль, сьогодні Україна ще не досить орієнтована на «безпечну» продовольчу конкурентоспроможність продукції у сфері продовольчого виробництва. Треба враховувати, що активна господарська діяльність підприємства, взаємодія з навколишнім середовищем, змінює ситуацію, яка складається в ситуації ринку, яка, у свою чергу, зобов'язує підприємство пристосовуватися до змін.

**Висновки.** Проведене авторське дослідження довело те, що найефективнішим управлінням конкурентоспроможністю продукцією чи підприємством загалом буде у тому разі, коли воно буде враховувати позитивні сторони усіх існуючих підходів. Автором доведено доцільність використання класичних підходів у поєднанні, до прикладу, системного та процесійного, що дає змогу всебічно оцінити конкурентоспроможність як продукції так і підприємства, його системи управління як у цілому, так і на рівні конкурентних переваг, а також здійснити аналіз ситуації в межах окремо взятої системи.

Теоретична і практична значущість проведеного дослідження полягає у систематизації та характеристиці наявних підходів, їх поєднання до управління конкурентоспроможністю продукції, а також визначенні нового підходу до управління конкурентоспроможністю продукції на *основі концепції безпечності продовольчої продукції*. Безпека як критерій конкурентоспроможності розглядається як характеристика продукції, що оцінюється в альтернативній формі, тобто на відповідність встановленим в стандарті вимогам, та як альтернативна характеристика безпеки під час оцінки конкурентоспроможності товарів конкурентів. Роль безпеки як критерію конкурентоспроможності виражається в таких аспектах: норма безпеки як нижня межа вимог, що встановлюються національними та міжнародними регламентами або стандартами, долається підприємствами з «різним проміжком», величина якого є мірою конкурентної переваги; подолання межі більшістю підприємств, з одного боку, та технічний прогрес і конкурентна боротьба – з іншого спонукають періодично встановлювати більш жорсткі нормативні значення щодо безпеки товару.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Харків: ІНЖЕК, 2010. 320 с.
2. Олексенко Р.І. Методичні підходи щодо формування конкурентоздатності продукції. *Економіка та держава*. 2007. № 5. С. 48.
3. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор, 2009. 680 с.
4. Портер М. Международная конкуренция. Москва: Международные отношения. 1993. 896 с.
5. Фатхутдінов, Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
6. Фатхутдінов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: Дело, 2001. 448 с.
7. Тарнавська Н., Макарова І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів. *Економічний аналіз*. Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 5. С. 344–351.
8. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
9. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 538 с.
10. Петрович Й.М., Кривешко О.В., Ступак І.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Львів, вид-во Львівської політехніки, 2012. 228 с.
11. Муллахметов Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2011. № 6. С. 76–82.
12. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
13. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: підручник для вищих навч. заклад. Київ: Знання України, 2001. 300 с.
14. Мальчик М.В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография. Донецк, 2010. 304 с.
15. Дише Джилл. CRM-навигатор. Пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами / пер. с англ. Е. Сысоевой. Киев: Издательство Алексея Капусты, 2006. 375 с.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2006. 720 с.

**REFERENCES:**

1. Ivanov Ju.B., Kyzym M.O., Tyshhenko O.M., Ivanova O.Ju., Revenko O.V., Chechetova-Terashvili T.M. (2010) *Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva* [Management of enterprise competitiveness]. Kharkiv: INZHEK. (in Ukrainian)
2. Oleksenko R.I. (2007) *Metodychni pidkhody shhodo formuvannja konkurentozdatnosti produkciji* [Methodical approaches to the formation of product competitiveness]. *Ekonomika ta derzhava*. no. 5. S. 48.
3. Osovsjka Gh.V., Osovsjkyj O.A. (2009) *Menedzhment orghanizacij* [Management of Organizations]. Kyjiv: Kondor. (in Ukrainian)
4. Porter M. (1993) *Mezhdunarodnaya konkurenciya* [International competition]. Moskva: Mezhdunarodnye otnosheniya. (in Russian)
5. Fatkhutdinov, R.A., Osovsjka Gh.V. (2009) *Upravlinnja konkurentozdatnistju orghanizaciji* [Organization competitiveness management]. Kyjiv: Kondor. (in Ukrainian)
6. Fatkhutdinov R.A. (2001) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moskva: Delo. (in Russian)
7. Tarnavska N., Makarova I. (2010) *Strategichne upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva na osnovi innovacijnykh priorytetiv* [Strategic management of enterprise competitiveness on the basis of innovative priorities]. *Ekonomichnyj analiz*. Ternopilj: Ekonomichna dumka. no. 5. S. 344–351.
8. Tarnavska N.P. (2008) *Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstv: teorija, metodologhija, praktyka* [Enterprise competitiveness management: theory, methodology, practice]. Ternopilj: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
9. Balabanova I.V. (2008) *Upravlinnja konkurentnoju racionaljnistju* [Managing competitive rationality]. Donecjk: DonNUET. (in Ukrainian)
10. Petrovych J.M., Kryveshko O.V., Stupak I.O. (2012) *Strategichne upravlinnja konkurentospromozhnistju promyslovogho pidpryjemstva* [Strategic management of industrial enterprise competitiveness]. Ljviv, vyd-vo Ljvivs'koi politehniky. (in Ukrainian)
11. Mullakhmetov Kh.Sh. (2011) *Sovremennye podkhody i kontseptsii v praktike upravliniya predpriyatiem* [Modern approaches and concepts in the practice of enterprise management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. no. 6. S. 76–82.
12. Lepejko T.I., Kotlyk A.V. (2012) *Procesnyj pidkhid do upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva* [Process approach to enterprise competitiveness management]. Xarkiv: Vyd. KhNEU. (in Ukrainian)
13. Kredisov A.I. (2001) *Istorija vchenj menedzhmentu* [History of management studies]. Kyjiv: Znannja Ukrajinj. (in Ukrainian)
14. Mal'chik M.V. (2010) *Refleksivnoe upravlenie konkurentosposobnost'ju promyshlennykh predpriyatij* [Reflexive management of the competitiveness of industrial enterprises]. Donetsk. (in Russian)
15. Dishe Dzhill (2006) *Posobie po upravleniju vzaimootnosheniyami s klientami* [Customer Relationship Management]. Kiev: Izdatel'stvo Alekseya Kapusty. (in Russian)
16. Gharkavenko S.S. (2006) *Marketyngh* [Marketing]. Kyjiv: Libra. (in Ukrainian)