

## Розділ 3. РЕГІОНАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

УДК 338.1

Адам В.І., Калиніч В.Є.

### МОДАЛЬНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА, РЕГІОНУ, НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*У статті конкурентоспроможність розглянута як стратегічна категорія; її модальність запропоновано охарактеризувати як системну складову управління конкурентоспроможністю, відповідальну за спосіб оцінки конкурентоспроможності та прийняття управлінських рішень, що базуються на потенційних варіантах поведінки економічної системи у майбутньому. Виділені такі види модальності конкурентоспроможності, як дебітивна, потенційна, гіпотетична, імперативна, інтенціональна та оптативна. Показано зв'язок модальності з елементами системи управління конкурентоспроможністю.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління, система, модальність, суб'єктивізм, елемент, зв'язок, аналіз.

**Постановка проблеми.** Інтеграція України у світове економічне товариство викликає появу нових можливостей та загроз, що обумовлює необхідність посилення уваги до питань конкурентоспроможності, її теоретичної сутності та практичних важелів побудови. При цьому конкурентоспроможність з категорії бажаного переходить до категорії реального за умови створення адекватної системи управління нею на всіх щаблях економічної діяльності. Виходячи з того, що управління в цілому є суб'єктно-об'єктним явищем, управління конкурентоспроможністю є результатом стратегічного бачення управлінців майбутнього стану економіки та стратегічного аналізу потенціалу розвитку економічної системи. Це обумовлює доцільність дослідження змісту модальності управління конкурентоспроможністю, що дозволяє об'єктивно здійснювати позиціонування економічного гравця на полі конкуренції та оцінювати сценарії його імовірної поведінки у перспективі.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематиці управління конкурентоспроможністю приділяє увагу широке коло дослідників, серед яких В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, О.Є. Кузьмін, Н.Н. Лепа та ін. Панівні позиції займає процесно-функціональний підхід: управління конкурентоспроможністю розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо

формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності[5]. Н. Кубіній надає характеристику особливостей функцій стратегічного управління інноваційним потенціалом як основою конкурентоспроможності на рівні держави: «У функціях знаходять відображення суть об'єкта, його призначення... Функції виступають соціально, технологічно та економічно значущими контентами стратегічного управління. Це означає, що їх неадекватне наповнення чи помилкове спрямування може призвести до негативних наслідків у суспільстві, сформувати модель інноваційного розвитку національної економіки, яка орієнтована, наприклад, лише на реалізацію військового догмату і побудову економіки, що базується на військово-промисловому комплексі. Функції стратегічного управління за змістом є динамічними, їх спрямованість та завдання залежать від рівня розвитку держави та її національної економіки, від стану та структури національного господарства, від етапу економічного розвитку держави, від її загальної стратегії і т.д. Функції стратегічного управління інноваційним потенціалом національної економіки повинні мати системний характер, вони як за внутрішнім складом є системним комплексом дій, так і за логікою взаємодії з іншими функціями»[3]. О.Кузьмін та його однодумці описують алгоритм циклічного процесу управління конкурентоспроможністю з певним набором функцій, характерних для кожного з етапів[4]. В. Мікловда, С. Мошак та інші автори вважають, що центр управління конкурентоспроможністю знаходиться в межах системи управління інноваційним потенціалом, при цьому автори роблять наголос на обструкціях його розвитку: «По-перше, в країні не створена ефективно функціонуюча національна інноваційна система, невід'ємним елементом

© Адам Владислав Іванович, голова постійної комісії з питань бюджету на постійній основі, Закарпатська обласна рада, м. Ужгород, тел.: +380503794545, e-mail: vladislav.adam@gmail.com

Калиніч Віталій Євгенович, директор ФГ «Світ м'яса», с. Жуково, Мукачівський район, Україна, тел.: +380505732957, e-mail: vitaliy.kalinych@gmail.com

нтом якої будуть регіональні системи... Не сформований ланцюг інноваційної діяльності з точки зору взаємодії між генераторами нових знань, владою, реальним сектором, який забезпечує перетворення ідей на інновації, та фінансовими установами, зацікавленими у здійсненні інвестицій в інноваційну економіку... По-друге, внаслідок відсутності належного фінансування зв'язки науковців із зарубіжними науково-інноваційними та освітніми центрами не відповідають сучасним вимогам... По-третє, відсутні важелі мотивації підприємств з упровадження інноваційних технологій або продуктів у практичну діяльність. Крім того, підприємства не розвивають дослідницьку базу, купуючи головним чином зарубіжні розробки, посиляючись на економічну доцільність та їх кращу якість. Іншою причиною визначено відсутність системи управління ризиками як на рівні держави, регіону, так і в межах більшості підприємств»[6]. Заслугує уваги також підхід Н. Кубіній, яка вважає, що управління конкурентоспроможністю базується на управлінні інноваціями і пропонує в економічних стратегіях управління конкурентоспроможністю використовувати метод «Зірки інновацій Олександра Македонського», яка забезпечила конкурентоспроможність його армії[2].

Разом з тим, неможливо не відмітити, що поза увагою дослідників знаходиться сутність конкурентоспроможності як відносної, оціночної категорії, що обумовлює специфічність її аналізу та планування.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної роботи є виявлення сутності модальності конкурентоспроможності та управління нею, яка дозволяє враховувати суб'єктивність у процесі прийняття управлінських рішень і стратегічному аналізі.

Для досягнення мети вирішені такі завдання. 1. Розкрито змістовне наповнення модальності конкурентоспроможності. 2. Наведена характеристика видів модальності конкурентоспроможності економічного гравця та окреслений їх зв'язок з елементами системи управління конкурентоспроможністю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність як оціночна категорія містить об'єктивну та суб'єктивну складові. Об'єктивний компонент конкурентоспроможності являє собою характеристику фізичного стану базису економічної системи. Суб'єктивна складова конкурентоспроможності базується на модальності управління як способу, шляху, підходу, обраного управляючою системою у процесі оцінки конкурентоспроможності та вибору шляхів її посилення (поняття модальності походить від лат. «modus», тобто спосіб, образ). У теорії конкурентоспроможності пропонуємо модальність останньої визначати як сукупність відносин та дій, які базуються на предикаті «могти». При цьому враховано, що предикатом є вираз, який визначає будь-яку якість або відношення.

У зв'язку з тим, що конкурентоспроможність розглянута як стратегічна категорія, її модальність запропоновано охарактеризувати як системну складову управління конкурентоспроможністю, відповідальну за спосіб оцінки конкурентоспроможності та прийнятих управлінських рішень, що базуються на потенційних варіантах поведінки економічної системи у майбутньому.

Модальність конкурентоспроможності поділяється на дебітивну, потенційну, гіпотетичну, імперативну інтенціональну та оптативну (рис.1.).

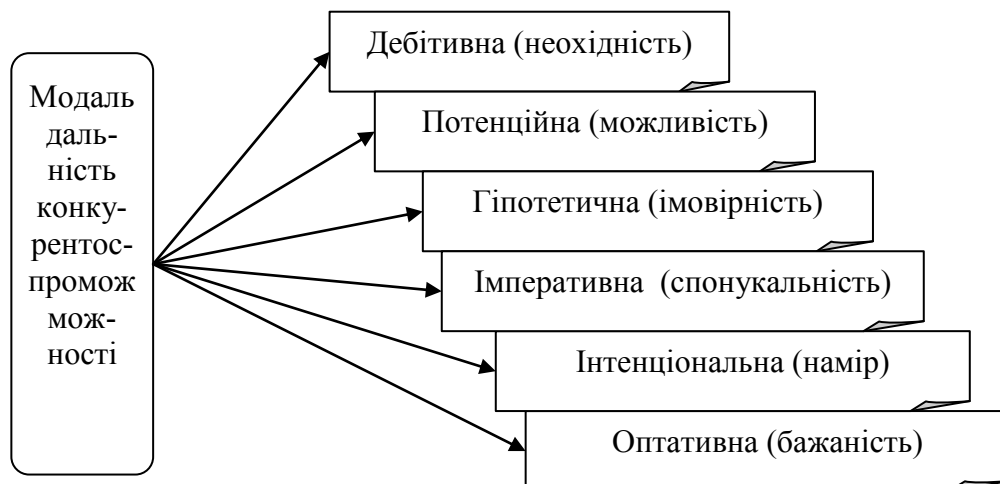


Рис. 1. Модальність конкурентоспроможності економічної системи\*

\* Розроблено авторами

Дебітивна модальність конкурентоспроможності представляє собою необхідність економічної системи розвиватися, вдосконалюватися, що є умовою забезпечення стратегічної конкурентоспроможності. Лише за умови розвитку економічна система набуває унікальних якостей, які повинні відрізняти її від інших аналогічних систем.

Потенційна модальність конкурентоспроможності базується на потенційному підході до її визначення. Потенційний підхід пропонує розглядати здатності та можливості економічної системи до розвитку та участі у конкуренції. Здатності характеризують внутрішнє середовище економічного гравця, а можливості пов'язані головним чином із зовнішнім оточенням.

Гіпотетична модальність конкурентоспроможності визначає імовірні шляхи розвитку економічної системи, стохастичність її поведінки та багатоваріантність сценаріїв набуття економічним діячем конкурентних переваг.

Імперативна модальність відображає систему важелів управління конкурентоспроможністю, які спонукають систему до розвитку та подолання обструкцій.

Інтенціональна модальність виникає у контексті стратегії розвитку економічної системи і передбачає сукупність намірів управління про шляхи та варіанти взаємодії економічної системи з її внутрішніми складовими та зовнішнім оточенням.

Оптативна модальність виражає оцінку бажаного стану економічної системи у майбутньому і пов'язана зі стратегічним плануванням та контролінгом.

На основі підходу модальності управління конкурентоспроможністю визначено як систему дій управлінської підсистеми, що спрямовані на розвиток економічного суб'єкта, який (розвиток) базується на активізації наявних та прихованих можливостей і здатностей в умовах імовірності поведінки гравця та викликів його оточення. Управлінська підсистема застосовує коло спонукальних, мотивуючих до розвитку важелів, що реалізують коло намірів управляючої підсистеми в окресленому нею полі бажаності стану економіки у майбутньому.

Модальність управління конкурентоспроможністю реалізується у процесі функціонування всіх елементів системи управління, запропонованих на рис. 2.

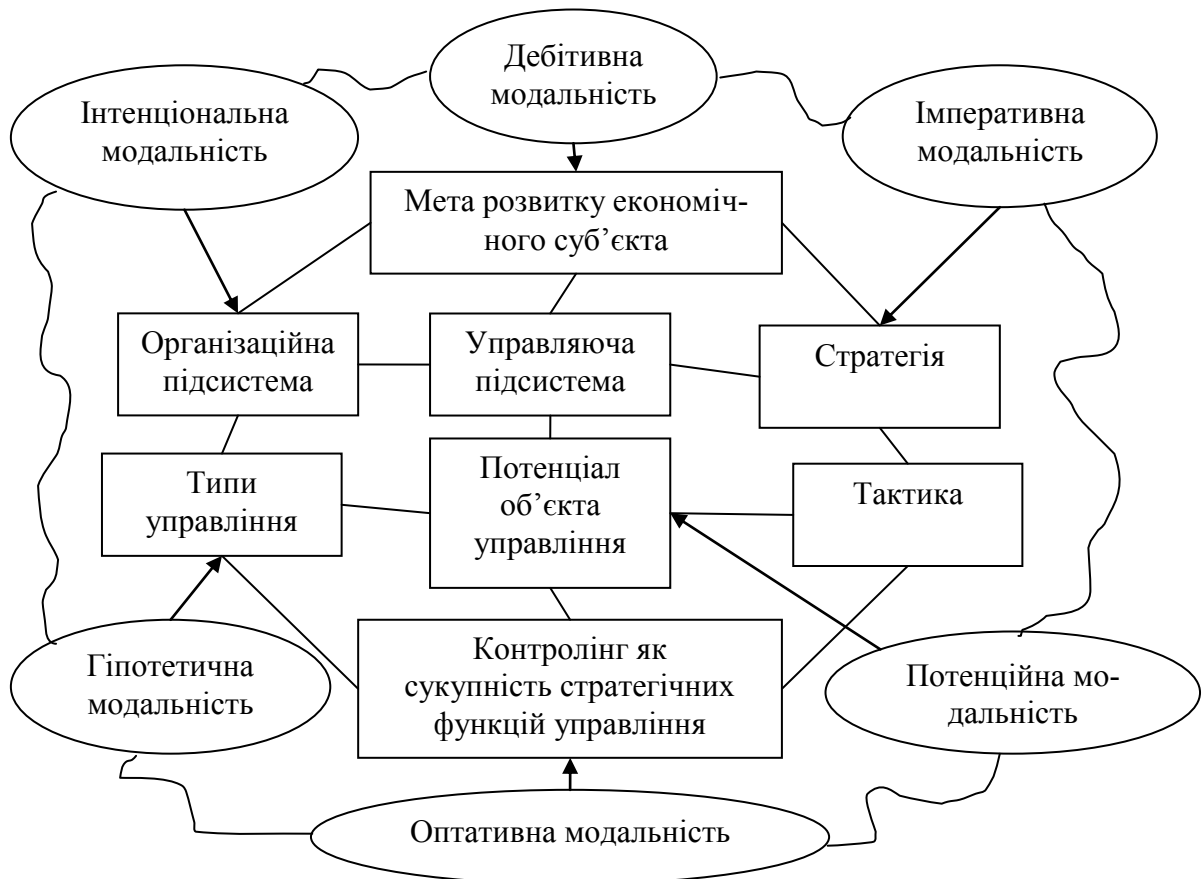


Рис. 2. Система управління конкурентоспроможністю на засадах модальності\*

\* Розроблено авторами

Система управління конкурентоспроможністю включає наступні підсистеми:

1. В якості об'єкта управління виділено потенціал економічної особи, який слугує основою подальшого розвитку та отримання конкурентних переваг. Слабкі інноваційний, людський та інвестиційний потенціали потребують акцентів управління у їх посиленні. Якщо діловий гравець вже має відповідний потенціал, управляюча підсистема орієнтована на пошук шляхів його посилення. Ця різниця у рівні потенціалу обумовлює вибір різних методів мотивації, типів та видів управління, різних управлінських рішень стосовно різних сценаріїв поведінки економічної системи. Якщо потенціал є достатньо потужним, стратегічні рішення спрямовані, як правило, на формування системного впливу на повніше середовище. Стратегія підприємства, регіону або країни спрямована на отримання додаткових бонусів, що може дати оточення. У випадку слабого потенціалу управляюча система має додаткові завдання, які полягають у вирішенні проблем формування структури, інституційної бази, системи мотивації, що забезпечать створення потенційних сил розвитку економіки. Таким чином, стратегія виступає наступним елементом системи управління конкурентоспроможністю.

2. Стратегія формування конкурентних переваг являє собою сукупність імперативів, на яких базується стратегічний аналіз та стратегічне планування, визначається політика підприємства, регіону чи країни стосовно формування внутрішнього середовища та взаємодії з зовнішнім оточенням. Основним імперативом стратегії суб'єкта економічних дій в умовах його слабого потенціалу є імператив накопичення потенційних сил. Основним імперативом стратегії з потужним потенціалом є визначення та реалізація таких напрямів розвитку, які відсутні у інших гравців. Успішність стратегії визначається організаційним фактором, який представлено наступним елементом системи управління конкурентоспроможністю.

3. Організаційний фреймінг економічної системи включає широке коло питань, серед яких комунікаційна підсистема, вибір форми організації (ієрархічної або адаптивної), доцільність певного рівня диверсифікації діяльності економічного суб'єкта. Якщо при завданні формування потенціалу можливо застосовувати ієрархічну систему, яка забезпечує централізацію управління та надає можливість застосування достатньо жорстких методів контролю, то при наявності умов подальшого розвитку доцільно застосовувати гнучкі структури, які здатні швидко змінюватися та пристосовуватися до потреб зовнішнього оточення. Організаційна структура суттєвим чином залежить від типу управління,

обраного керівництвом суб'єкта конкуренції, тому тип управління представлено як наступний елемент системи управління.

4. Тип управління. Конкурентоспроможність буде ілюзорною при застосуванні бюрократичного типу управління.

5. Тактика представляє собою той чи інший спосіб реалізації стратегії у певних умовах часу та простору. При однаковій стратегії розвитку набір дій тактики може суттєвим чином відрізнятися. Наприклад, стратегія мінімізації витрат може реалізовуватися через тактику посилення жорсткості політики оплати праці або, навпаки, за рахунок посилення матеріальної мотивації за економію матеріальних та фінансових ресурсів економічного суб'єкта. Тактика повинна сприяти виконанню двох завдань. По-перше, допомагати порушенню ринкової та фінансової стійкості конкурента. Це може бути реалізовано через систему ціноутворення, знижок або бонусів для покупців. По-друге, через конкретні практичні дії накопичувати власні переваги на всіх ринках, у відносинах з контрагентами, з владою, засобами масової інформації і т.д. Прикладом відповідної тактики може бути рекомендовано формування на заході «network», яка фактично є мережею, павутиною, що створює компанія навколо себе для залучення до неї всіх учасників зовнішнього оточення. Наскільки тісною буде мережа і кого вона буде залучати – це питання тактики.

6. Управляюча підсистема. Її ефективність визначається а) компетентністю та компетенціями, б) делегуванням повноважень; г) культурою та іншими інституціональними нормами та правилами.

7. Підсистема контролінгу. Контролінг представляє функцію стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка включає аналіз та планування і визначає ступінь ефективності та результативності стратегічного управління, дозволяє оцінити, наскільки тактика відповідає стратегічним принципам функціонування підприємства, регіону, країни. У процесі контролінгу доцільно використовувати сучасні методики, дозволяючи на відповідному рівні провести аналіз та забезпечити реальність стратегічних планів. Наприклад, Н. Кубіній на прикладі оцінки стратегії та тактики ціноутворення визначає: «Методи Форсайту можуть бути застосовані в діяльності господарської системи будь-якого рівня, але для бізнесу в процесі ціноутворення рекомендуємо їх проведення в наступних випадках: появи стратегічних загроз внаслідок зниження конкурентоспроможності товару, його технічної відсталості та технологічної недосконалості; впровадження стратегії диверсифікації, яка базується на виході на нові ринки чи виведенні нової продукції на старі ринки; необхідності комплексного підходу до вирішення проблем соціального характеру та визначення для цього

фінансових резервів; аналіз трендів та складання сценаріїв поведінки підприємства»[1]. Стратегія та тактика ціноутворення є важливим також для регіону та країни в цілому внаслідок їх впливу на собівартість продукції, що виробляється та реалізується на території, та впливу на рівень життя населення. Це, в свою чергу, є складовими регіонального або національного маркетингу, які формують імідж території та її привабливість.

Слід відзначити, що види модальності пов'язані між собою, а відповідно їх вплив не обмежується лише одним елементом системи управління конкурентоспроможністю. Наприклад, необхідність розвитку як дебітивна модальність управління перекликається з оптативною модальністю, яка виражається у бажаних варіантах отримання конкурентних переваг.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Суб'єктивна компонента конкурентоспроможності базується на модальності управління як способу, шляху, підходу, обраного управляючою системою у процесі оцінки конкурентоспроможнос-

ті, та вибору шляхів її посилення. Конкурентоспроможність розглянута як стратегічна категорія, її модальність запропоновано охарактеризувати як системну складову управління конкурентоспроможністю, відповідальну за спосіб оцінки конкурентоспроможності та прийнятих управлінських рішень, що базуються на потенційних варіантах поведінки стану економічної системи у майбутньому. Модальність конкурентоспроможності та управління нею поділена на дебітивну, потенційну, гіпотетичну, імперативну, інтенціональну та оптативну, кожна з яких може бути використана у процесі оцінки дії окремих складових системи управління. Врахування модальності управління забезпечує об'єктивність оцінки конкурентоспроможності та підвищення реальності управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг.

У майбутньому заплановано розглянути місце маркетингу в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю та дослідити взаємозв'язок маркетингових конкурентних переваг зі стратегічними функціями управління.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кубиній Н.Ю. Методи форсайту в аналітичній моделі маркетингових факторів ціноутворення / Н.Ю. Кубиній // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2012. – № 41. – С. 199–208. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rmegt\\_2012\\_41\\_16.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rmegt_2012_41_16.pdf).
2. Кубиній Н.Ю. Витоки стратегічного управління: історичний ракурс інноваційного контенту стратегії Олександра Македонського / Н.Ю. Кубиній // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 350–355 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk\\_2013\\_1\\_71.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk_2013_1_71.pdf).
3. Кубиній Н.Ю. Концептуальний підхід до моделювання інноваційного розвитку економічної системи країни, регіону та підприємства / Н.Ю. Кубиній, В.В. Кубиній, Т.В. Теличко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2015. – Вип. 1(3). – С. 78–83. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvuuec\\_2015\\_1\(3\)\\_16.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvuuec_2015_1(3)_16.pdf)
4. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підруч. / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
5. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар; под ред. Н.Н. Лепы. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. – 347 с.
6. Мікловда В.П. Можливості та обструкції розвитку інноваційного потенціалу Закарпаття як фактора регіональної конкурентоспроможності / В.П.Мікловда, Н.Ю. Кубиній, С. І. Мошак // Економіка промисловості. – 2015. – № 1. – С. 31–39. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econpr\\_2015\\_1\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econpr_2015_1_4.pdf)

#### REFERENCES

1. Kubinij N. Yu. (2012). Metody foresajtu v analitychnij modeli marketynhovykh faktoriv tsinoutvorennia [Foresight methods in analytical model of marketing factors of pricing]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – The development of management and economic management methods in transport*, 41, 199-208. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rmegt\\_2012\\_41\\_16.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rmegt_2012_41_16.pdf) [in Ukrainian].
2. Kubinij N. Yu. (2013). Vytoky stratehichnoho upravlinnia: istorychnyj rakurs innovatsijnoho kontentu stratehii Oleksandra Makedons'koho [The origins of strategic management: a historical perspective of the innovative content of Alexander Macedonian's strategy]. *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin Poltava University of Economics and Trade. (Ser.) Economic sciences*, 1, 350-355. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk\\_2013\\_1\\_71.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk_2013_1_71.pdf) [in Ukrainian].
3. Kubinij N. Yu., Kubinij V V. & Telychko T. V. (2015). Kontseptual'nyj pidkhid do modeliuvannia innovatsijnoho rozvytku ekonomichnoi systemy krainy, rehionu ta pidpriemstva [Conceptual approach to modeling of innovative development of economic systems of the country, region and enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Serii: Ekonomika – Scientific bulletin of Uzhhorod University. (Ser.) Economics. Issue 1(3)*, 78-83. – Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvuuec\\_2015\\_1\(3\)\\_16.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvuuec_2015_1(3)_16.pdf) [in Ukrainian].
4. Kuz'min O.Ye. & Horbal' N. I. (2005). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of the international competitiveness of enterprises]*. Lviv: Kompakt-LV [in Ukrainian].
5. Lepa N.N., Lepa R. N. & Pushkar' A. I. (2005). *Modelirovanie processov upravlenija razvitiem promyshlennykh predpriatij [Modelling of the processes of management of development of industrial enterprises:]*. N N. Lepy (Eds.). Doneck: Jugo-Vostok, LTD [in Russian].
6. Miklovda V. P., Kubinij N. Yu. & Moshak S. I. (2015). *Mozhlyvosti ta obstruktsii rozvytku innovatsijnoho potentsialu Zakarpattia iak faktora rehional'noi konkurentospromozhnosti [Opportunities and obstruction of innovative potential development of Transcarpathia as a factor of regional competitiveness]*. *Ekonomika promyslovosti – Industrial economy*, 1, 31-39. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econpr\\_2015\\_1\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econpr_2015_1_4.pdf) [in Ukrainian].

Одержано 15.09.2015 р.