

УДК 338.35

І.І. ХМЕЛЕНКО, аспірант, ХНЕУ, Харьков

ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

В роботі розглянуто основні підходи щодо управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

The basic approaches to the management of industrial competitiveness.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність продукції, процесний підхід, функціональний підхід, процесний підхід, зовнішнє середовище підприємства, принципи управління конкурентоспроможністю.

Вступ Отримавши доступ до закордонних ринків українські підприємства, видаються неконкурентоспроможними через відсутність відповідного досвіду, численні перепони, неврегульованість законодавства, несталість зв'язків, невідпроцьованість механізмів співпраці, та недосконалість системи управління конкурентоспроможністю. Ситуація ускладнюється й тим, що вони втрачають позиції й на вітчизняних ринках, через прихід туди іноземних компаній, що мають відповідний досвід, фінанси, інші ресурси, а часто і певні пільги.

Постановка задачі Першочерговим питанням для виходу підприємств на зовнішній ринок стає підвищення рівня управління конкурентоспроможністю, максимальна гнучкість на зміни умов функціонування, досягнення максимального рівня конкурентних переваг на будь-якому ринку збуту.

Актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку є беззаперечною, особливо для країн з трансформаційною економікою, яким притаманний високий рівень невизначеності та інтенсивності змін у зовнішньому середовищі.

Методологія Конкурентоспроможність продукції багато в чому визначається конкурентоспроможністю підприємства. Проте це поняття ширше і включає чималий комплекс характеристик, що визначають економічний стан підприємства на конкретному ринку. На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають наступні чинники[4]:

рівень технології виробництва, використання новітніх винаходів і відкриттів,

впровадження сучасних засобів механізації і автоматизації виробництва;

комерційні умови продажів, вживані підприємством: можливість різного роду знижок, комерційного або споживчого кредиту, різноманітність форм розрахунків і способів платежу, можливість застосування товарообмінних операцій і др.;

доступність і зручність придбання товару покупцями, що досягається: створенням відповідною вимогам ринку збутової мережі, організацією доставки, технічного обслуговування продукції, зокрема гарантійного і післягарантійного, об'ємом післяпродажних послуг, що надаються;

можливості і вживання методів цінової і нецінової конкуренції: поліпшення споживчих властивостей товару, упаковки, маркіровки, стимулювання продажів;

рівень підтримки і сприяння, що отримується підприємством з боку національних державних органів і громадських організацій; гарантії кредитів, страхування, звільнення від податків, зборів, надання експортних субсидій або пільг, забезпечення інформацією про кон'юнктуру ринків і так далі.

В цілому, саме аналіз діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції, що випускається, і самого підприємства необхідний для того, щоб оцінити потенційні можливості в конкурентній боротьбі на тому або іншому ринку і розробити заходи і засоби, за допомогою яких можна підвищити конкурентоспроможність і забезпечити власний успіх.

Результати дослідження Сучасна наука виділяє ряд сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Системний підхід до управління об'єктом розглядає його як систему, в якій виділені елементи, внутрішні і зовнішні зв'язки, що впливають на його функціонування. Елементи будь-якої системи, як правило, є підсистемами нижчого порядку, а кожна підсистема виступає в свою чергу як окремий елемент системи вищого порядку. Основний недолік системного підходу, в тому, що він не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління, не говорить про вплив навколишнього середовища на результати діяльності підприємства.

Процесний підхід розглядає загальні функції управління як ланцюг безперервних взаємозв'язаних дій із стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю, мотивації і регулювання[2]. У той же час, поняття «процесний підхід» трактується неоднозначно.

Одна група вчених, наприклад, М. Мескон [3], О. Сердюк, 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.Андерсен[4], В. Рєпіна [5], 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.

У сучасних умовах управління конкурентоспроможність багатьох підприємств будується на функціональному підході, при якому управління підприємством представляється у вигляді набору функцій, а управління діяльністю здійснюється по структурних елементах (відділах, секторах).

Обмежені зони відповідальності, характерні для функціонально-орієнтованого підходу до управління, виявляють наступні негативні аспекти: відсутність єдиного відповідального за весь процес; окремі функціональні елементи можуть бути виконані відмінно, а весь процес провалено.

Іншим недоліком функціонального підходу є орієнтація функціональних підрозділів на власні інтереси і показники, слідством чого є: руйнівна конкуренція за ресурси, постійні внутрішні конфлікти, відсутність єдиних показників ефективності, обмеження на обмін інформацією.

Подолати недоліки функціонального підходу щодо управління на підприємстві можна, використовуючи переваги процесного і системного підходів. Переваги процесного підходу в даному випадку полягають у безперервності управління окремих процесів, оптимізації обміну інформацією між функціональними підрозділами, зниженні комунікаційних бар'єрів, підвищенні ефективності горизонтальних зв'язків в організаційній структурі, орієнтації на кінцевий результат, виділенні зон відповідальності. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства на основі процесного підходу сприяє вдосконаленню інформаційного забезпечення, усунення функціональних бар'єрів між підрозділами, що підвищує ефективність горизонтальних зв'язків на підприємстві, оптимізує обмін інформацією між ними.

Важливою перевагою процесного підходу по відношенню до інших, зокрема до функціонального, є орієнтація на кінцевий результат, а отже, висока мотивованість, зацікавленість кожного виконавця за виконання своєї роботи.

Системний підхід один з найбільш сучасних і поширених методів дослідження різних об'єктів. Необхідність застосування системного підходу обумовлена наявністю наступних чинників: інтеграція наукових знань; комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності; ускладнення вирішуваних проблем; зростання числа зв'язків між об'єктами; динамічність ситуацій, що змінюються; дефіцитність ресурсів; підвищення рівня виробничих і управлінських процесів; глобалізація економіки, конкуренції,

виробництва. Крім того, застосування системного підходу може забезпечити якість управлінських рішень.

А.Файолам було запропоновано інший, функціональний, підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, сутність якого в групуванні всіх видів управлінської діяльності у чотирьох основних функціях: планування, організація, керівництво і контроль. Слід розглядати ще координування і стимулювання.

Зовнішнє середовище підприємства включає чинники макросередовища (міжнародні, політичні, економічні, соціально-демографічні, правові, екологічні, природно-кліматичні, науково-технічні, культурні чинники), а також чинники інфраструктури регіону. Таким чином, при аналізі конкурентоспроможності підприємства, як складної системи, окремі чинники, що впливають на конкурентоспроможність, розглядаються не ізольовано, а в їх взаємному зв'язку з елементами даної системи.

Слід зазначити, що повна відмова від одного з цих підходів функціонального, процесного або системного може негативно позначитися на ефективності управління. Найбільш оптимальним варіантом для підприємств орієнтованих на зовнішні ринки є комплексне поєднання цих підходів до управління конкурентоспроможністю, яке припускає проходження наступних етапів: формування організаційної структури управління конкурентоспроможністю; навчання керівників підприємства і співробітників; оцінка строків та вартості заходів в рамках управління конкурентоспроможністю; визначення системно-функціональних процесів, необхідних для досягнення конкурентної готовності; проведення експрес-діагностики щодо якості управління конкурентоспроможністю; визначення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства; документування процесів управління конкурентоспроможністю підприємства; контроль систем, процесів, функцій управління конкурентоспроможністю підприємств та реагування на зміни зовнішнього середовища; розробка коригуючих дій, та супроводження їх впровадження; аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю; моніторинг ефективності управління конкурентоспроможністю. Схему управління конкурентоспроможністю підприємства на основі об'єднання існуючих підходів представлена на рис 1.





Рис. 1 - Схема управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного, функціонального та процесного підходу

Таким чином, можна зробити висновок, що протипоставлення процесного, функціонального і системного підходів принципово невірно, оскільки система функцій і процеси, будучи рівнозначними поняттями управлінської діяльності, не можуть існувати окремо один від одного.

В результаті такої інтеграції повинні бути спроектовані ефективна організаційна структура управління і порядок взаємодії структурних підрозділів в її рамках.

Основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного, функціонального та процесного підходів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Обґрунтування
1	2
Цілісності	дозволяє розглядати одночасно систему як єдине ціле і в той же час як підсистему для вищестоящих рівнів
Структуризації	дозволяє аналізувати елементи системи і їх взаємозв'язку в рамках конкретної організаційної структури
Системності	вимагає розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему
Збалансованості	управлінські рішення мають спрямовуватися в першу чергу на задоволення інтересів найменш задоволеної групи зацікавлених осіб
Обмеженої раціональності	який за умов браку повної достовірної інформації про стан підприємства й, особливо, зовнішнього середовища, при прийнятті рішень вимагає його застосування [7]
Справедливості	вимагає додержуватися рівномірності в задоволенні інтересів основних груп зацікавлених осіб
Розвитку	відзначає необхідність орієнтації не на короткострокові, а на довгострокові результати
Множинності	дозволяє використовувати безліч економічних і математичних моделей для опису окремих елементів і системи в цілому
Безперервності правління	процес управління конкурентоспроможністю не є одноразовою акцією, носить безперервний характер
Забезпечення привабливості кожної посади	який базується на тому, що основним критерієм оцінки співробітниками привабливості підприємств є можливість кар'єрного зростання[2]
Залучення	вимагає залучення всіх працівників до управління конкурентоспроможністю підприємства
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

Висновок При виході на зовнішній ринок підприємство потрапляє в умови жорсткої міжнародної конкуренції, в яких можна успішно працювати, лише застосовуючи сучасні методи управління, а саме обґрунтовані підходи дають можливість виділити пріоритетні напрямки розвитку підприємств конкуруючих на зовнішніх ринках:

- підвищення активності підприємств на зовнішньому ринку; послідовна перебудова товарної структури експорту і імпорту; наближення її до структурних співвідношень, властивих країн з ринковою економікою;

- переорієнтація політики підприємств на виробництво високоліквідної диверсифікованої продукції, забезпечення глибоких маркетингових досліджень,

замість практики збуту товару будь-якими засобами і за всяку ціну;

- зміна структури експортної продукції, скорочення частинки сировинних товарів на користь високотехнологічних, підвищення конкурентоспроможності продукції традиційних експортних областей;

- відновлення традиційних і освоєння нових ринків збуту;

- розширенням сфери зовнішньоекономічних зв'язків з нетрадиційними партнерами.

- направлена робота по удосконаленню структури експорту і імпорту товарів, розширення зовнішньоекономічних зв'язків підприємств з країнами, які мають платоспроможний попит на виготовлену в Україні продукцію;

- активніше використання заходів економічного характеру, організаційно-правових і спеціальних заходів стимулювання зовнішньої торгівлі;

- переорієнтація структури експорту на користь готової продукції з поглибленим ступенем переробки, продукції провідних галузей промисловості України

- використовувати з метою реклами своєї продукції спеціалізованих періодичних видання Державного інформаційно-аналітичного центру моніторингу зовнішніх торгових ринків;

- використовувати технічні та інші можливості підприємств і торгових представництв України за кордоном для організації презентацій української продукції, проведення семінарів і симпозіумів;

- укріплювати зв'язки виробників з офіційними закордонними установами і представництвами України за кордоном з метою ознайомлення зацікавленої зарубіжної аудиторії із запланованою на експорт продукцією, консультування експортерів по питаннях закордонного законодавства, норм і правил поведінки на ринку, стандартів, сертифікатів і інших вимог до якості товарів.

Список літератури: **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.** Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: [пер. с англ.] – М.: Дело, 1997. – 407 с. **3.** Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С. Ариничева / Науч. ред. Ю. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с. **4.** Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием / В.В. Репин. – [Электронный ресурс]. – режим доступа к статье www.finexpert.ru **5.** Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с. **6.** Пономаренко В.С. Механізм прийняття управлінських

рішень на підприємстві: процесний підхід. Наукове видання / В.С.Пономаренко, С.В.Мінухін, О.М.Беседовский. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 240 с. **7.** *Фатхутдинов Р.А.* Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю.-М.:РИА «Стандарты и качество»,2009.-464с. **8.** *Градов А.П.* Национальная экономика.- 2-е изд.- СПб.: Питер, 2005.- 240с. **9.** *Карлофф Б.* Деловая стратегия: Пер. с нгл.- М.: Прогресс, 1982.- 399с. **10.** *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ.-М.: Междунар. Отнош., 1993.- 896с.

Подано до редакції 17.11.2010