

Драган Олена Іванівна

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

МОНОГРАФІЯ

Київ – 2006

УДК 338.24
ББК У 521
Д.72

Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

На основі аналізу теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств у монографії обґрунтовано сутність, складові, структура, основні існуючі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Особлива увага приділена розробці конкурентної стратегії розвитку підприємства та формуванню сучасної корпоративної культури.

Монографія розрахована на студентів-магістрів, викладачів вузів, науковців, а також усіх, хто цікавиться актуальними проблемами забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Рецензенти: *В.П. Ключко* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв;

О.В. Куроченко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління бізнесом Міжрегіональної Академії управління персоналом;

О.П. Сологуб – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного університету харчових технологій.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв від 26 грудня 2006 р. (протокол № 11).

ISBN 966-8683-73-0

© Драган О.І., 2006

© Державна академія
керівних кадрів культури
і мистецтв, 2006

З М І С Т

Передмова	4
Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення категорій «конкуренція» «конкурентні переваги»	6
1.2. Теоретичні підходи до визначення «конкурентоспроможність підприємства»	21
1.3. Теоретичні підходи до визначення «конкурентоспроможність продукції» та її зв'язок з «конкурентоспроможністю підприємства»	32
Розділ 2. Методики оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів	39
2.1. Методики оцінки конкурентоспроможності продукції	39
2.2. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	47
2.3. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку	64
Розділ 3. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства	78
3.1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	78
3.2. Розробка конкурентної стратегії розвитку підприємства.....	86
3.3. Формування корпоративної культури на підприємстві.....	97
3.4. Науково-практичні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу	114
3.5. Підвищення професійного розвитку робітників	132
Висновки	142
Література	148

ПЕРЕДМОВА

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємств є актуальним. Ключове положення в економіці України займають промислові підприємства. Це обумовлено тим значенням, яке має промисловість у структурі національної економіки. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від підприємств-виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу.

Дослідження теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю знайшли своє відображення в працях закордонних учених Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та інших.

Дослідженню цих проблем присвячено праці вчених країн СНД – Г. Азоева, І. Ансоффа, О. Градова, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. У працях вітчизняних учених Я.Б. Базилюка, В.А. Білошапки, Н.М. Гаращенко, В.І. Герасимчука, В.Л. Діканя, Г.В. Загорій, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги та інших – приділяється значна увага формуванню конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць недостатньо систематизовані поняття й відсутня методологія щодо розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальність поставленої проблеми, її теоретична значимість і практична цінність зумовили структуру роботи, логічну послідовність розгляду основних понять, категорій, методів і підходів.

Управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечити максимальне використання виробничих потужностей й орієнтацію їх на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції.

Для створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати конкурентна стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи, так і окремих її підсистем.

Для обґрунтування науково методологічного апарату системи управління конкурентоспроможністю підприємств потрібно проаналізувати теоретичні аспекти визначень «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства», їх взаємозалежність та взаємозв'язок, що здійснено в цій монографії.

У монографії зроблена спроба обґрунтувати системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Автор заздалегідь вдячний усім, хто надішле конструктивні зауваження і пропозиції, які дозволили б удосконалити і поглибити дослідження проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Теоретичні підходи до визначення категорії «конкуренція» та «конкурентна перевага»

У сучасній економічній літературі дедалі активніше використовуються такі терміни, як «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність товару», «конкурентоспроможність підприємства» тощо. Вирішення актуальних економічних проблем сьогодення неможливе без визначення цих економічних категорій. Увага до конкурентоспроможності як економічного явища – це не тільки данина моді, за нею стоїть широке наукове і практичне усвідомлення процесів конкуренції як одного із ключових параметрів функціонування ринкової економіки. Особливої актуальності питання забезпечення конкурентоспроможності набувають в умовах загальної глобалізації економіки. Для реформування економіки України у напрямку створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин велике значення має дослідження понять «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність підприємства».

Конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки і важливою частиною ринкового середовища діяльності промислового підприємства. Конкуренція (від лат. *concurere* – зіштовхуюсь) – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [8, 24].

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною господарського механізму [6, 113].

Багатогранність проявів конкуренції визначається різноманітністю підходів до її характеристики. «Конкуренція», як стверджує багато авторів, є терміном, що використовується в численній кількості значень. Розроблено безліч різноманітних моделей, кожна із яких була обґрунтована тією чи іншою «етикеткою» конкуренції.

Як складова частина господарського механізму, конкуренція діє через попит, пропозицію та ціни. Адам Сміт у своїй праці «дослідження про природу й причину багатства народів» розглядав конкуренцію як суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови продажу і купівлі відповідно [113, 423]. Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягала в тому, що він уперше сформулював головний принцип конкуренції – принцип «невидимої руки», відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток – підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витіснити фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, наведемо, на нашу думку, більш вдалі трактування сформульовані різними авторами у табл. 1.1.

Аналіз структури й змісту формулювань і трактувань поняття «конкуренція» дає підстави зробити такі висновки [32, 16–17]:

1) поняття «конкуренція» запропоновані різними авторами, не повною мірою відповідають вимогам системності й комплексності, тобто вони характеризують тільки один з безлічі аспектів конкуренції, установлених Адамом Смітом і самими авторами, кожний у своїй галузі дослідження;

**Визначення терміну «конкуренція» різними
вченими-економістами**

Автор	Конкуренція – це:
1	2
Й. Шумпетер [146]	• як суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.;
П. Хейне [133]	• є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ;
Ф. Найт [105]	• як ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні;
К.Р. Макконел, С.Л. Брю [67]	• наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його;
Фрідріх А. фон Хайек [132]	• процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання;
М. Портер [99]	• динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти;
Г.Л. Азоєв [5]	• суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети;
А.Ю. Юданов [150]	• боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку;
Р.А.Фатхутдинов [125]	• процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

2) різноманітні підходи до формулювання поняття: один автор під конкуренцією розуміє суперництво (боротьбу) фірм, тобто юридичних осіб, інші – суперництво фізичних осіб, треті – як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, четверті – ситуацію, п'яті – прагнення, шості – процес і т.д.;

3) наведені поняття не охоплюють конкуренцію серед будь-яких соціальних, виробничих і біологічних систем;

4) поняття не відображають конкуренцію як єдність статичної і динамічної суперництва, виживання систем у заздалегідь заданих або невизначених умовах;

5) поняття не пов'язані із законодавством.

До середини XX століття визначились загальні уявлення про сутність конкуренції та її основні рушійні сили, що виявилось у чотирьох постулатах класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії [5, 16].

Чиста конкуренція: відбувається за наявності досить великої кількості підприємств, які реалізують стандартизовану продукцію; контроль над цінами відсутній; дуже еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; відсутні перешкоди для організації бізнесу.

Монополістична конкуренція: відбувається за наявності великої кількості підприємств, які реалізують диференційовану продукцію; при цьому діапазон контролю цін вузький, еластичний попит; використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр у галузь незначний.

Олігополістична конкуренція: відбувається за наявності невеликої кількості підприємств; діапазон контролю цін залежить від рівня узгодженості дій підприємств; переважає нецінова конкуренція, наявні суттєві перешкоди для організації бізнесу.

Чиста монополія: наявність одного підприємства, яке виробляє унікальну продукцію і не має ефективних замінників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших підприємств заблокований.

Понад 75% усіх підприємств в економічно розвинутих країнах конкурують на ринках, де збутова система функціонує в умовах монополістичної конкуренції. Конкурентне середовище заповнено великою

кількістю малих і середніх підприємств, жодне з яких не має значної частки у загальному обсягу продаж. Ключова конкурентна особливість такого ринку – відсутність широко відомих лідерів, які можуть суттєво впливати на розвиток умов і тенденцій галузі [5, 5–11].

Крім того, розрізняють два види конкуренції: внутрішньогалузеву і міжгалузеву, які мають свої особливості [91, 31].

Внутрішньогалузева – це конкуренція між виробниками однієї галузі, які виробляють однорідні товари за найбільш вигідний збут і одержання прибутків. Вона є вихідною, первісною у загальному механізмі ринкової конкуренції. На різних підприємствах внаслідок відмінностей їх технічного оснащення і технологій формуються індивідуальні витрати виробництва різної величини. Проте вартість визначається не індивідуальними, а суспільно необхідними витратами. Конкуренція між товаровиробниками на ринку вирівнює різні індивідуальні витрати у суспільну, або ринкову вартість. При цьому технічно передові підприємства одержують додатковий прибуток як різницю між низькими індивідуальними та більш високими суспільними витратами. І навпаки, технічно відсталі підприємства стають збитковими. Отже, внутрішньогалузева конкуренція є примусовою силою здійснення однієї з функцій закону вартості, а саме: стимулювання науково-технічного прогресу і розвитку продуктивних сил.

Міжгалузєва – це конкуренція між товаровиробниками різних галузей за більш прибуткове використання капіталу. Тобто тут діє закон: рівновеликий капітал повинен отримувати рівновеликий прибуток незалежно від того, в якій галузі він застосовується. Механізм дії цього закону полягає у переливі капіталу з менш прибуткових галузей у більш прибуткові.

В основу організації факторів, що визначають характер та інтенсивність конкуренції галузі, покладена концепція рушійних сил конкуренції М. Портера. Він склав список елементів, що визначають конкурентоспроможність: «В будь-якій галузі економіки – неважливо, чи діє вона лише на внутрішньому ринку, чи на зовнішньому, – суть, конкуренції виражається п'ятьма силами:

- 1) загрозою появи нових конкурентів;
- 2) загрозою появи товарів чи послуг – замінників;
- 3) здатність постачальників і т. ін. торгуватись;

- 4) суперництвом уже наявних конкурентів між собою;
- 5) вплив покупців (збивають ціни, змагаючись за вищу якість)» [99, 53].

Ця концепція є інструментом вивчення основного впливу конкуренції на ринок та здійснення оцінки сили і слабкості кожного з них.

В переліку вказаних М. Портером сил, відсутня найважливіша сила, що визначає конкуренцію і керує нею – державна політика [108, 124]. Водночас на ринку всі сили, в тому числі й держава, діють не ізольовано, а в складному взаємозв'язку, який реалізується в стані кон'юнктури ринку. Тому аналіз конкурентних сил можна проводити у декілька способів:

- 1) вивчаючи стан і вплив кожної сили на конкуренцію окремо;
- 2) вивчаючи узагальнений вплив діючих сил на конкуренцію, який з'являється в кон'юктурі ринку;
- 3) вивчаючи стан впливу кожної сили на конкуренцію, визначаючи їх причинно-наслідкові зв'язки із станом економічної кон'юнктури.

Слід відмітити, що третій шлях дуже важко реалізувати через наявність чисельної кількості невирішених наукою проблем.

Практика довела, що в розвитку конкурентних відносин важливу координуючу роль повинна відігравати держава. В Україні розроблені програми демонополізації економіки, визначені вимоги до конкурентного товарного ринку, створюється нормативна база державної допомоги для вирівнювання умов господарювання різних суб'єктів підприємництва. Однак ступінь реалізації функцій держави в цій сфері далека від ідеальної. Про це свідчать існуючі проблеми розвитку конкуренції на українських галузевих ринках. На більшості з них вона стримується економічними, адміністративними, організаційними, структурними факторами, часті випадки несумлінної конкуренції.

В Україні поштовхом до розвитку конкурентних відносин стала економічна реформа. Перехід від конкуренції за ресурси до конкуренції за споживача посилили жорсткість відносин на ринку, що викликано появою нових ринкових факторів. Демонополізація економіки, лібералізація зовнішньоекономічних відносин, лібералізація цін, фінансова дестабілізація, інфляційні процеси, приватизація, збільшення кількості та різноманітності форм підприємств, що діють на українському ринку, сприяли збільшенню пропозиції товарів, що при скороченні платоспроможного попиту призвело до посилення конкуренції. В ході

реформ створені передумови розвитку конкуренції і за рахунок зміни критеріїв роботи на ринку. Разом з тим, через об'єктивність тенденцій посилення конкуренції все більшого значення для комерційного успіху підприємства набуває вміння конкурувати та здатність досягти конкурентних переваг і забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Грамотна конкурентна політика на базі мобілізації власного внутрішнього потенціалу, правильний споживчий вибір – головні умови досягнення комерційного успіху підприємства. Сильні сторони, здібності, можливості і ресурси підприємства являють собою визначені дії, що характеризують його конкурентні переваги.

На думку російського вченого Фатхутдінова Р.А., «*конкурентна перевага* – ексклюзивна цінність, якою володіє система, що надає їй переваги перед конкурентами» [125, 113].

На думку вітчизняних вчених Шершньової З.Є. та Оборської С.В., «*конкурентні переваги* – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємством над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства» [145, 66].

Вчений Василенко В.О. дає таке визначення *конкурентних переваг*: ...це характеристики, властивості товару або товарної марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами [21, 37].

Вчений Должанський І.З. в своїй книзі «Конкурентоспроможність підприємства» розглядає *конкурентну перевагу* як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів [32, с.34].

Під конкурентними перевагами, з точки зору економіки підприємства, прийнято розуміти результат зниження собівартості, впровадження новацій, більш високої продуктивності праці, більш високого рівня кваліфікації персоналу, якості виробів.

З точки зору менеджменту, конкурентні переваги – це результат прийняття правильних управлінських рішень, раціональної організації

виробництва, застосування ефективних методів стратегічного і тактичного планування, підвищення мотивації персоналу та контролю.

З точки зору маркетингу, конкурентні переваги – це результат правильності вибору товарної і асортиментної політики, ціноутворення, політики розподілу і просування товарів.

З точки зору логістики, конкурентні переваги – економія та ефективне використання матеріальних ресурсів, ресурсозбереження та комплексна переробка сировини.

З точки зору фінансової діяльності, конкурентні переваги – це забезпечення стабільного фінансового стану, фінансової стійкості та зростання власного капіталу підприємства, залучення інвестицій у проекти, що приносять високі доходи за найменшого ризику.

З точки зору підприємництва, конкурентні переваги – це умови виживання підприємства в конкурентному середовищі й джерело одержання максимального прибутку від діяльності.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, технологічній, організаційній, управлінській сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продаж товарів тощо). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями підприємства. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [101, 13].

На думку вчених, для підприємства існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище [75, 11].

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності (наприклад, поліпшення якості продукції, зниження її собівартості). У другому випадку діяльність компанії спрямовано на безпосереднє послаблення конку-

рентів. У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпаності компанії часто намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують.

Існують два антагоністичні погляди щодо можливостей здобуття конкурентних переваг (рис. 1.1).

Згідно з традиційним і найпоширенішим поглядом, конкурентні переваги підприємство здобуває у процесі роботи на ринку. Таких поглядів дотримуються, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та інші [75, 29].

Іншої позиції щодо можливостей здобуття конкурентних переваг дотримуються представники школи, які вказують, що певні конкурентні переваги можна здобути в процесі ринкового навчання, проте стратегічні переваги є природними, перманентними й зумовленими середовищем, в якому працює підприємство.

Підприємство спочатку потрібно визначитися з підходами щодо здобуття конкурентних переваг. Дж. Дей та Р. Венслі пропонують два основні підходи для здобуття конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах [154, 12].

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство здобуває конкурентні переваги тоді, коли його товари краще задовольняють потреби споживачів, ніж товари конкурентів. Тому вважається, що цей підхід є більш задовільним з точки зору концепції маркетингу. Застосування цього підходу передбачає концентрацію зусиль на потребах споживачів, використання методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів від товарів підприємства.

Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в рамках цього підходу, є диференціація товару, інструментом реалізації якої є позиціонування, що проводиться, насамперед, за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування.

Диференціація передбачає відокремлення торгової марки у свідомості споживача поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами та характеристиками. Вона може базуватися на об'єктивних або суб'єктивних властивостях товару. Залежно від цього варіюються стратегія і тактика позиціонування. Визначенню маркетингової стратегії щодо варіації у співвідношенні об'єктивних і

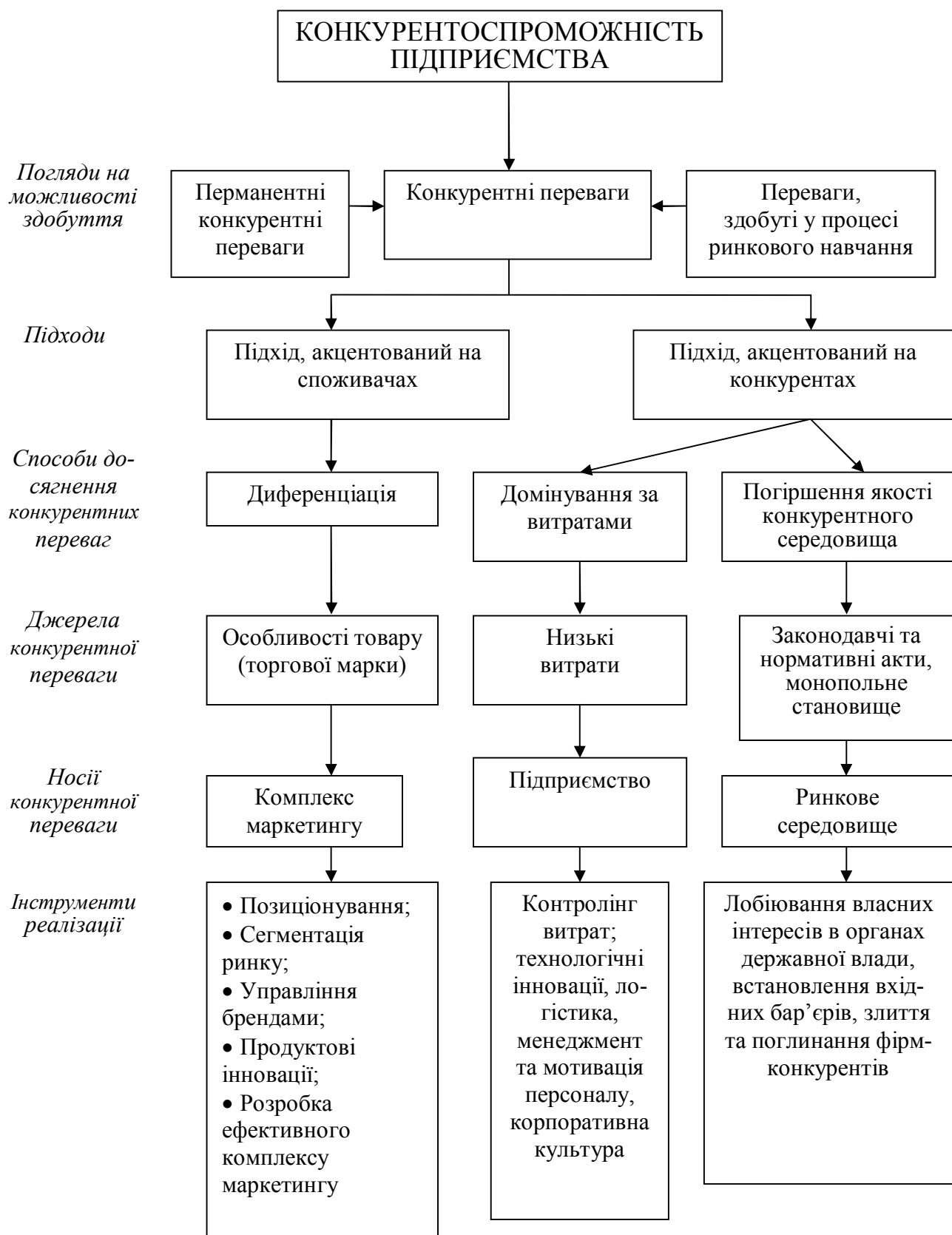


Рис.1.1. Заходи щодо посилення конкурентоспроможності підприємств [48, 35].

суб'єктивних властивостей товару допомагає матриця Дж. Саймона [150, 47], (рис. 1.2).

		Об'єктивна якість	
		Низька	Висока
Суб'єктивна якість	Висока	<i>Інформаційний надлишок</i> • підтримувати інформаційний потік (тактика); • підвищувати якість (стратегія)	<i>Техніко-інформаційне випередження</i> зберігати досягнуті конкурентні переваги
	Низька	<i>Техніко-інформаційне запізнення</i> • підвищувати якість та інформацію; • знижувати витрати та ціни	<i>Інформаційний дефіцит</i> - поліпшувати зв'язок споживачами; - поліпшувати інформованість клієнтів

Рис. 1.2. Матриця Дж. Саймона [150, 47]

Цей підхід по суті використовує один з шляхів, запропонованих Майклом Портером, який наводить основні стратегії конкурентоспроможності: лідерство за витратами, диференціація, концентрація (фокусування) [101, 56]. У цьому випадку носієм конкурентної переваги є комплекс маркетингу підприємства як основний інструмент впливу на поведінку споживача з боку виробника та його свідомість. Саме завдяки реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, під час проведення позиціонування створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні процесу прийняття рішення споживачем при купівлі товару на користь торгової марки підприємства, формуються преференції та лояльність споживачів, що, у свою чергу, дозволяє зменшити цінову еластичність і збільшити прибутковість бізнесу.

На противагу попередньому, підхід, акцентований на конкурентах, зосереджується на стратегії й тактиці протидії конкурентам. У межах цього підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг – лідерство за витратами та сукупність дій щодо погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг підприємства.

У цьому разі, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення прибутку. Носієм конкурентної переваги в такому випадку є підприємство, яке завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат.

Реалізація цього методу посилення конкурентних позицій вимагає скоординованої роботи персоналу підприємств щодо вдосконалення технологій виробництва (потрібні, насамперед, технологічні інновації), науково-дослідної діяльності та логістики, організаційної структури, менеджменту персоналу. Підприємства, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, виробництва та реалізації продукції.

Ще один шлях реалізації цього методу – збільшення обсягів збуту без істотних змін товару, що дозволяє використати переваги ефекту масштабу. Для досягнення цього маркетингологи вдаються до масованих рекламних кампаній, займаються пошуком географічно нових ринків або нових груп споживачів у територіальних межах існуючих ринків.

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або нижчих витрат підприємство має проаналізувати основні та допоміжні види діяльності. У зв'язку з тим, що, як правило, наведені функції виконують різні відділи, працівники яких мають слабе уявлення про функції інших підрозділів, координація цих функцій має багато в чому вирішальний вплив на ефективність діяльності підприємства на ринку.

Іншим шляхом здобуття конкурентних переваг у межах підходу, акцентованого на конкурентах, є застосування методів погіршення якості конкурентного середовища. В цьому випадку підприємства намагаються одержати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені: пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій.

Як свідчить світова практика, керівництво підприємств, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів. Наприклад, товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку (вітчизняному), може не мати цієї переваги на міжнародному. І навпаки, може скластися така ринкова ситуація, коли товар, який не мав раніше комерційного успіху, стає лідером продажів.

Підприємства прагнуть конкурентних переваг, знаходячи засоби конкуренції у своїй галузі і виходячи з ними на ринок. Будь-яке нововведення, що дає підприємству реальне збільшення його успіху на ринку, – це конкурентна перевага. Нововведення в широкому розумінні включає і поліпшення технології, й удосконалення способів і методів ведення бізнесу. Нововведення можуть виражатися в зміні виробничих процесів, зміні структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації продукції, виробництві нового товару, нових підходах до менеджменту та маркетингу, нових концепціях сфери конкуренції. «Вдосконалення і новизна – ось те, що складає основу конкурентної переваги. Вони впливають із зменшення зусиль, ретельності і постійних капіталовкладень в певну галузь» М. Портер [99, 652]. Отже, основна умова забезпечення конкурентних переваг – це постійна модернізація виробництва, а також усіх видів діяльності.

В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто його конкурентоспроможністю [52, 99]. Необхідно зазначити, що така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності найчастіше трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Разом з тим, між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження. Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, а без останніх неможлива конкурентоспроможність. Проте наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичної переваги. Лише в комплексі вони можуть впливати на вибір оптимального рішення. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні та тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні

явища і т.п.). Порівняння цих понять пояснює активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він зумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки.

Поняття «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність» мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з точки зору їх переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис. 1.3) [97, 50].

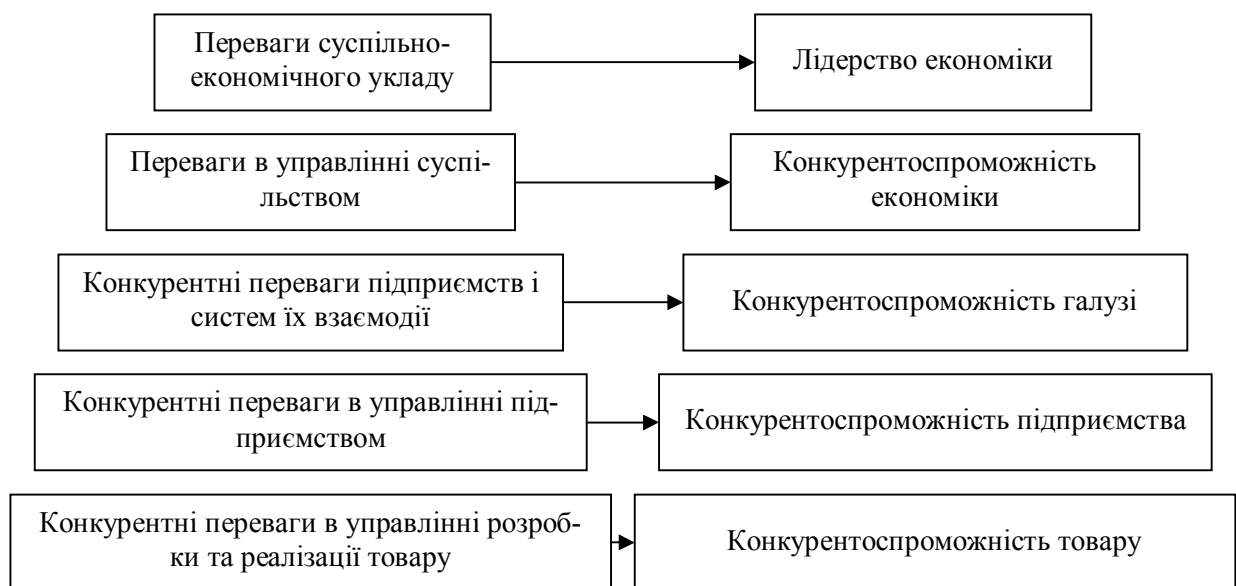


Рис. 1.3. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність економіки – високоефективна економічна функція, вищою метою розвитку якої є поліпшення добробуту народу.

Конкурентоспроможність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення і розглядається як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам на внутрішньому і на зовнішніх ринках. Але це лише один, найбільш видимий бік поняття. Інший бік – це переваги системи державного і суспільного

устрою країни, політико-правової організації й регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам. Іншими словами, щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство, що володіє незаперечними перевагами в різних сферах людської діяльності [32, 26].

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище інтернаціональних) продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів [32, 28]. Вона припускає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть зумовлюватися раціональною галузевою структурою; групи висококонкурентних підприємств-лідерів, які підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської та прогресивної виробничо-технологічної бази, розвинутої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного і комерційного співробітництва як всередині галузі, так і з іншими галузями в країні, за її межами, ефективної системи розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається за рахунок як конкурентних переваг її підприємств, так і системи їх взаємодії.

Конкурентоспроможність товару характеризує його здатність відповідати запитам покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку – якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, що визначаються продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному і післягарантійному обслуговуванні, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу [97, 50].

Разом з тим конкурентоспроможність товару – це не тільки висока якість і технічний рівень, вміль маневрування в ринковому просторі та в часі, а й максимальне врахування вимог і можливостей

конкретних груп покупців. Об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоспроможності може бути зроблена лише на основі критеріїв, якими оперує споживач і для якого цей товар призначений. Причини конкурентоспроможності товару слід шукати у конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективного управління процесом розробки, реалізації та експлуатації пропонованої продукції. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства. У більш широкому розумінні для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що призводить до конкурентних переваг у сфері науково-дослідної роботи, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг у всьому спектрі проблем сучасного менеджменту. Крім того, рівень конкурентоспроможності підприємств в остаточному підсумку визначає рівень конкурентоспроможності галузі та конкурентоспроможності економіки держави, оскільки безпосередньо бере участь у конкурентній боротьбі на внутрішніх і зовнішніх ринках.

1.2. Теоретичні підходи щодо визначення «конкурентоспроможність підприємства»

Зміни в соціально-економічній політиці, які відбулися в Україні протягом останніх 15 років, створили об'єктивні передумови для розвитку нових напрямів в економічній науці та практиці підприємств – менеджменту, маркетингу, інжинірингу, контролінгу тощо. Це відбулося шляхом калькулювання західних теоретичних розробок у вітчизняну теорію і практику, що вплинуло на визначення «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» різними науковцями і практиками.

Представники різних галузей науки виявляють інтерес до проблеми забезпечення конкурентоспроможності. З цих питань у світі щороку видаються десятки наукових праць, журналів, їх розробляють сотні наукових підрозділів, постійно проводяться міжнародні та національні конференції, симпозіуми. І хоча механізм забезпечення конкурентоспроможності розроблений ще недостатньо повно, його теоретична, методологічна й практична значимість уже широко визнана, оскільки наука і практика відчують потребу в нових ідеях.

Теоретичні проблеми забезпечення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Можна стверджувати, що стан сучасної економічної науки в цілому, актуальність і невідкладність вирішення поставлених проблем її подальшого розвитку, аналіз ситуації, що склався на підприємствах, вказують на необхідність забезпечення їх конкурентоспроможності. Слід урахувати й те, що в економічній науці, на нашу думку, ще чітко не сформувалася методологія формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. У процесі зародження знаходяться проблеми конкурентоспроможності, які визначаються окремими течіями та напрямками, що розвиваються на власних методологічних засадах або конкурують між собою.

Для формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки необхідні: ретельний аналіз існуючих точок зору; критичне осмислення існуючих у світі підходів до конкурентоспроможності.

Узагальнюючи сутність категорійного апарату в цій галузі дослідження, вважаємо за доцільне звернути увагу на найбільш вдалі, на нашу думку, терміни, які характеризують відмінності конкретних категорій, наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Визначення термінів «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства» різними вченими-економістами

Автор	Визначення і трактування
1	2
Портер Майкл [100, 231, 385]	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.

1	2
Василенко В.О. [21; 23, 85, 358]	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність – здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій-конкурентів у даній галузі бізнесу.
Должанський І.З. [32, 28]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Фатхутдинов Р.А. [125, 23]	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Люкшинов А.Н. [66, 358]	Конкурентноздатність організації – здатність вести успішну конкурентну боротьбу.
Покропивний С.Ф. [105, 350]	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.

1	2
Савчук О. [107, 58]	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає.
Кобиляцький Л.С. [57, 81]	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Нємцов В.Д. [79, 220]	Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Воронін Г. [24, 18]	Конкурентоспроможність – багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства.
Ярошенко С.П. [152, 136]	Конкурентоспроможність – є здатністю підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні. Мається на увазі, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції.

1	2
Гринько Т.В. [28, 51]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти у визначеному сегменті ринку.
Карпенко Є.М. [53, 257]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Чернега О.Б. [137, 29];	Конкурентоспроможність виробника – це сукупність характеристик діяльності, завдяки яким є ринок збуту і задовольняються потреби певних груп покупців.
[138, 7]	Конкурентоспроможність – це суб’єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції.
Іванов Ю.Б. [49, 16]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [145, 67]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

1	2
Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [41, 297]	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо.
Дикань В.Л. [30, 30]	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об’єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об’єктів, що до нього подібні.
Алексєєв С.Б. [7, 618]	Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.

В наукових виданнях автору також зустрічався термін «конкурентоздатність», який, на нашу думку, є синонімом терміну «конкурентоспроможність». Така різноманітність визначень засвідчує, що конкурентоспроможність підприємства – це складне і багатогранне явище, яке потребує всебічного вивчення.

Аналізуючи представлені погляди на визначення понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», спостерігаються точки зору, які згруповані таким чином:

По-перше, більшість авторів вважають, що конкурентоспроможність підприємств – це поняття, яке визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів.

По-друге, автори вважають конкурентоспроможність підприємств як результат ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку.

По-третє, автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка відображає ступінь конкурентних переваг його діяльності над іншими підприємствами-конкурентами.

По-четверте, як стверджують, наприклад, представники російської економічної школи, конкурентоспроможність підприємств – це система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність.

По-п'яте, автори визначають, що конкурентоспроможність підприємств – це підвищення продуктивності використання його ресурсів.

По-шосте, автори розглядають конкурентоспроможність підприємств з позиції маркетингової складової: наявність ефективного маркетингового комплексу, торгової марки, іміджу тощо.

По-сьоме, автори визначають конкурентоспроможність підприємства як завойовування частки міжнародного конкурентного ринку шляхом зосередження уваги на удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності.

По-восьме, науковці розглядають конкурентоспроможність підприємства як результат людського капіталу. «Саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси, є наріжним каменем конкурентоспроможності підприємства, економічного зростання та ефективності».

По-дев'яте, зарубіжні економісти, розглядають конкурентоспроможність підприємства як постійне збільшення його вартості (капіталу).

Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими, що конкурентоспроможність:

- 1) як адаптивність не є іманентною якістю підприємства;
- 2) може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів;
- 3) відносно поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- 4) залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни;

5) залежить від рівня конкурентних переваг і шляхів їх здобуття та ін.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана із впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення змін також має свої особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є довготривалим процесом.

Ступеневі зміни, наведені на рис. 1.4 [79, 221].

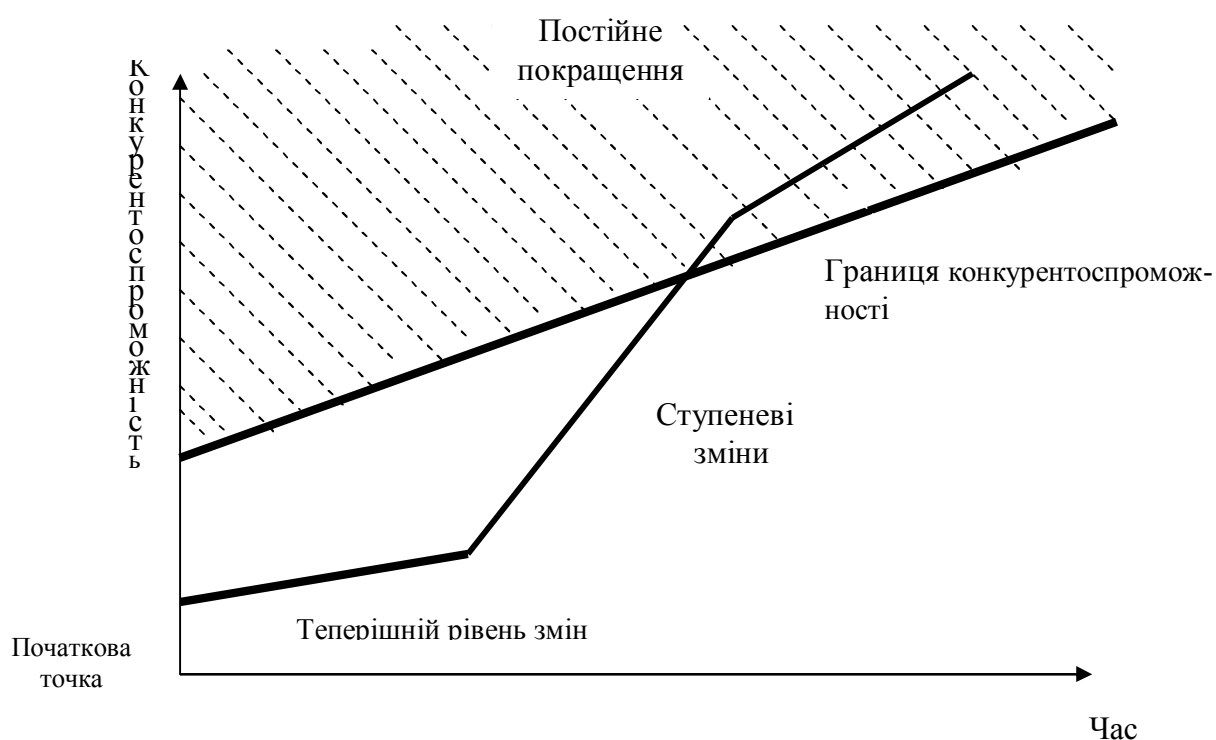


Рис.1.4. Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності

Вертикальна вісь відображає конкурентоспроможність: що вище лінія, то вища конкурентоспроможність. Горизонтальна вісь показує час. Зони конкуренції — це заштрихована зона, поза цією зоною підприємство є неконкурентоспроможним. Якщо межа зони конкуренції йде вгору, це означає, що, якщо навіть підприємство є конкурентоспроможним зараз, то необхідно продовжувати вдосконалюватися, аби залишитись конкурентоспроможним у майбутньому.

Конкуренти постійно поліпшують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів,

темрів поліпшення на своєму підприємстві. Зараз більшість українських підприємств перебуває нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змогу увійти до цієї зони.

Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися зони конкурентоспроможності і лишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід спочатку ставити виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності та підвищення продуктивності.

Важливим моментом у проведенні перетворень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є вибір способу їх здійснення. В ряді вітчизняних і зарубіжних робіт для цього пропонується виходити із так званого циклу конкурентної переваги підприємства (КПП) [143, 169] (див. рис. 1.5).

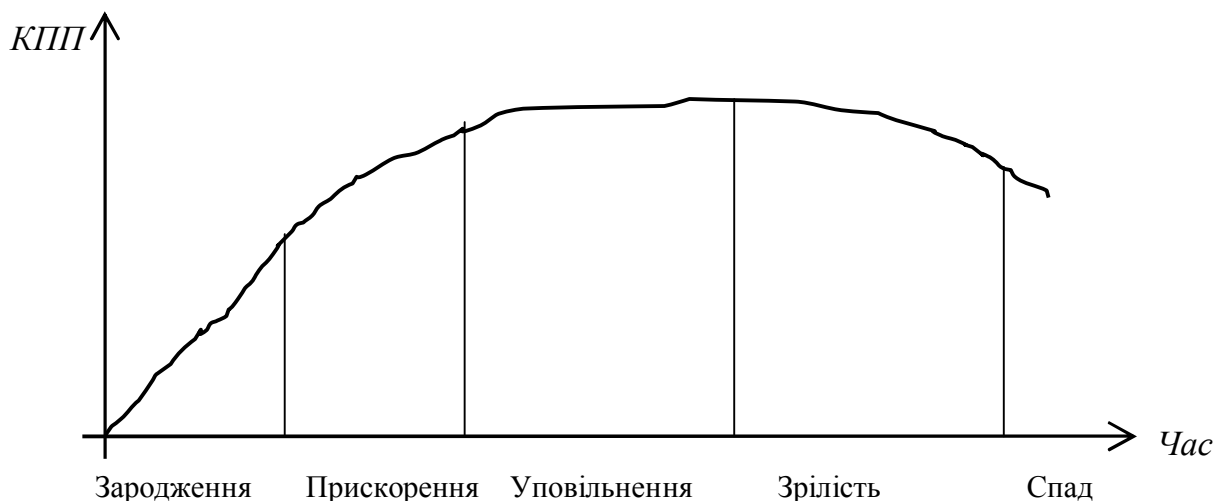


Рис. 1.5. Схема життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Зі схеми бачимо, що на кожному етапі стан конкурентоспроможності підприємства різний. Коли конкурентна перевага переходить у так звану зрілість, тобто стає незмінною, то вважається, що настав момент для проведення перетворень. Однак може виникнути ситуація, коли перетворення нічого не дадуть. Справа в тому, що фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства в стадії загальної зрілості, змінюються в часі, деякі з них можуть перебувати в стані занепаду, і на змінення ситуації потрібно буде витратити багато часу.

Тому згідно з прийнятою стратегією розвитку підприємства треба відстежувати зміни кожного фактора.

Одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності є підвищення продуктивності. Підвищення продуктивності призводить до реального економічного зростання, соціального прогресу і вищого рівня життя. Однак місцем, де дійсно забезпечується підвищення продуктивності, є підприємство. Саме тут всі доступні ресурси (фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні) сходяться воедино з метою виробництва конкурентоспроможної продукції. Ефективність інтегрального функціонування цих ресурсів відбивається в продуктивності.

Загальна продуктивність визначається як відношення обсягу виробництва чи послуг, вироблених з системою виробництва або обслуговування, до витрат на його створення. Таким чином, продуктивність являє собою ефективне використання праці, капіталу, землі, матеріалів, інформації під час виробництва різних товарів.

Показники продуктивності допомагають ставити реальні цілі та встановлювати орієнтири для діагностичної діяльності, вказуючи на вузькі місця і перешкоди на шляху досягнення очікуваної ефективності, а, загалом, і конкурентоспроможності. Без оптимальної системи вимірів даного показника не може бути досягнуто будь-якого поліпшення внутрішньовиробничих відносин між робітниками, менеджерами і керівниками та належної відповідності між рівнем продуктивності, заробітної плати і політикою розподілу прибутків, отриманих завдяки зростанню продуктивності. Ефективніше використовуючи ресурси, підприємство отримає більш віддачу, тобто економічні результати підвищення ефективності використання ресурсів виражаються у зростанні прибутковості.

До суттєвих наукових висновків прийшов вчений-дослідник із японської програми Масачусетського технологічного інституту Джеймс С. Уомек – що головна причина забезпечення конкурентоспроможності підприємств США – це ефективне копіювання інших. «Ми втратили десятиліття на дослідження досягнень конкурентів в розробці нових видів продукції, виробничих операцій, управління матеріально-технічним постачанням і корпоративного керівництва на найвищому рівні, а

потім визначили «функціональні еквіваленти», за допомогою яких постійно удосконалюємо власні найкращі досягнення» [159].

У своїй роботі Джеймс С. Уомек наводить чотири напрямки даного підходу:

1. Нові прийоми структурної організації груп за розробленням нової продукції і менеджменту, які дозволяють значно швидше виводити нову продукцію на ринки збуту, а також підвищити якість продукції на стадії розробки і можливості виробництва. (Справжнім лідером в цій області можна вважати компанію «Chrysler». Її система розробки нової продукції була скопійована в японській компанії «Honda», а потім «удосконалена». В результаті було отримано практично інший метод, значно кращий за ефективністю, ніж попередній).

2. Підвищення віддачі виробничих потужностей шляхом скорочення вартості обробки, витрат робочого часу, зменшення обсягів робіт з одночасним підвищенням якості і гнучкості виробничого процесу. Цей підхід має назву «зосередження на вартісному потоці» (Focusing On The Value Stream), що доказує тісний зв'язок його філософії з японськими концепціями JIT (Just-In-Time – точно в термін).

3. Адаптація нових методів взаємозв'язку «споживач – постачальник». Цей підхід частково було позичено із практики японських кейрецу (keiretsu) (великі холдингові компанії) і забезпечує тісний зв'язок вказаних груп, зберігає при цьому незалежність організацій.

4. Удосконалення методів керівництва за допомогою створення сильних і незалежних рад директорів, які мають право звільняти менеджерів, які неефективно виконують свої обов'язки [159, 107].

Отже, можна зазначити, що кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами-конкурентами. Можливості підприємства у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям як конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність відповідає таким принципам і положенням:

1. Конкурентоспроможність підприємства формується на основі впровадження нововведень, поліпшувань та змін (реструктуризація).

2. Конкурентоспроможність підприємства стосується всієї системи створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які взаємодіють у процесі створення, виробництва і реалізації продукції.

3. Конкурентоспроможність підприємства повинна постійно підтримуватися безперервним удосконаленням.

4. Конкурентоспроможність підприємства може забезпечуватися різними методологічними підходами і характеризується різноманітними способами досягнення.

5. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується завдяки наявності конкурентних переваг, які формують конкурентоспроможність продукції.

6. Конкурентна перевага, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, може формуватись в різних площинах діяльності підприємства: менеджменті, маркетингу, логістиці, фінансовій діяльності, підприємництві, і реалізуватися за допомогою різноманітних методичних підходів.

7. Дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає ретельний розгляд всіх складових, елементів, факторів внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства.

8. Існуючі методики оцінки конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції дозволяють більш поглиблено проаналізувати стан і рівень конкурентоспроможності діючих підприємств.

Підсумовуючи викладене, треба зазначити, що для будь-якої економічної системи конкурентоспроможність є важливою складовою розвитку суспільства, виступає об'єктом пильної уваги науковців, а кожному із етапів розвитку продуктивних сил відповідає своє бачення економічної природи конкурентоспроможності.

1.3. Теоретичні підходи щодо визначення «конкурентоспроможність продукції» та її зв'язок з «конкурентоспроможністю підприємства»

В сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності підприємств залежить насамперед від високого рівня конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства досягається за рахунок створення конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами, тобто за рахунок тих самих

методів, що й конкурентоспроможність продукції, зважуючи на те, що ці поняття нерозривні між собою (див. рис. 1.6).

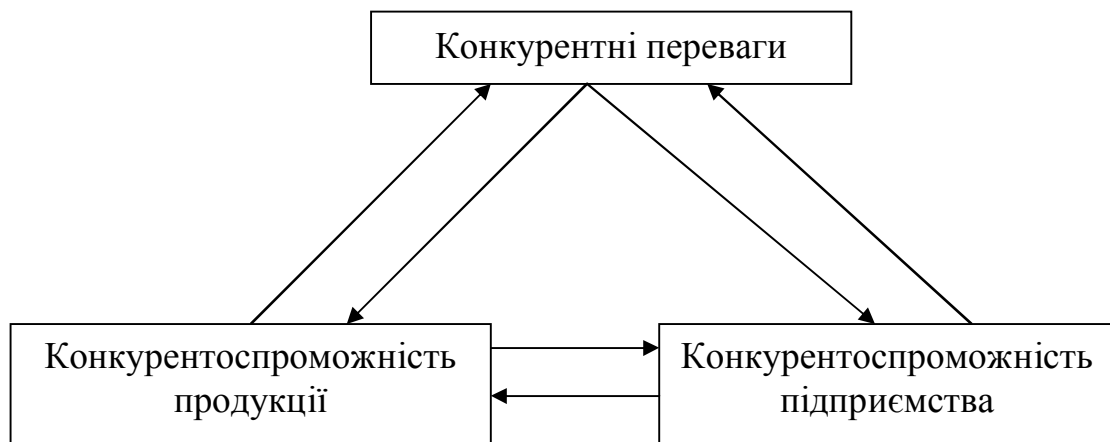


Рис. 1.6. Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства і продукції

Причини конкурентоспроможності продукції необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик. Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його продукції. Отже, для визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливо обійтися без обґрунтування наукового апарату конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик продукції підприємств-конкурентів однієї галузі. Підприємство може мати високий рівень конкурентоспроможності продукції в одних умовах і посередній рівень в інших умовах, наприклад, на міжнародному ринку.

В економічній літературі наводяться різні трактування визначення «конкурентоспроможність продукції (товару)» (наведені в табл. 1.3).

Кожне з розглянутих вище визначень поняття «конкурентоспроможність продукції (товару)» є цікавим і заслуговує на увагу.

Визначення терміну «конкурентоспроможність продукції»

№	Автор	Конкурентоспроможність продукції – це:
1	2	3
1	Іванов Ю.Б. [49, 24]	• узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний та трудовий потенціал
2	Алексєєв С.Б. [7, 618]	• економічна категорія, яка є результатом суб'єктивного співставлення покупцем споживацької користі у випадку купівлі товару даного підприємства із споживацькою користю від придбання аналогічних товарів фірм-конкурентів
3	Савінова Ю.А. [106, 215]	• все те, що забезпечує переваги на зовнішньому ринку, сприяє успішному збуту в умовах конкуренції
4	Шершньова З.Є., Оборська С.В. [145, 67]	• ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо
5	Фамінський І.Ф. [122, 409]	• порівняльна характеристика товару, віддзеркалює комплексну оцінку усієї сукупності його якісних і економічних властивостей (параметрів) відносно виявлених вимог ринку або властивостей другого товару
6	Фатхутдинов Р.А. [123, 13] [124, 302]	• здійснюється на підставі аналізу і прогнозування динаміки трьох основних циклів: життєвого циклу товару, циклу прибутковості товару, відтворюючого циклу товару; • ступінь задоволення конкретної потреби у порівнянні з найкращою аналогічною продукцією за наявності сертифіката якості

1	2	3
7	Печінкин А., Фомін В. [93, 23]	• властивість, яку оцінюють за сукупністю основних техніко-економічних, якісних та вартісних показників, що відрізняють товар від товару-конкурента
8	Зав'ялов П.С. [45, 21]	• поняття відносне, зв'язане з ринком та часом продажу (для товарів сезонного попиту), і визначається лише тими якістьми, які мають суттєвий інтерес для споживачів
9	Єрмолов М.О. [42, 230]	• сукупність трьох складових: якості виробу; умов створення, збуту, сервісу товару, що визначає його вартість; реклами, засобів стимулювання продажу, товарного знаку, пакування, гарантій, іміджу фірми
10	Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [41, 298]	• сукупність якісних та вартісних характеристик продукції, що забезпечують її відповідність вимогам ринку у певний період часу. Це поняття характеризує ступінь привабливості товарів для споживачів у певних часових та просторових умовах.

Аналізуючи наведені в економічній літературі наукові трактування поняття «конкурентоспроможність продукції», ми вважаємо, що визначенням, яке найбільш повно розкриває його сутність, є: **«конкурентоспроможність окремого товару (послуги) – це перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його замінником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем»** [79, 228]. Тобто, це ступінь відповідності товару на певний момент часу вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними.

Досягається конкурентоспроможність товару шляхом набуття конкурентних переваг, які створюються за рахунок методів:

1) **економічних** – зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення кваліфікації персоналу та якості продукції;

2) **техніко-технологічних** – проектування і впровадження нових технологій, матеріалів, тари; реконструкція, модернізація обладнання; вчасний ремонт устаткування, інжиніринг виробничих процесів тощо;

3) **соціально-трудоових** – створення нормальних умов праці та відпочинку трудового колективу, наставництво молодих працівників, система безперервного навчання працівників підприємства тощо;

4) **організаційних** – удосконалення організаційної структури управління та виробничої структури підприємства, методів стратегічного, поточного і оперативного планування, організації виробництва й праці, мотивації персоналу, обґрунтування впровадження інновацій;

5) **маркетингових** – удосконалення методів розроблення маркетингового комплексу, використання цінової й товарної політики, торгових марок та іміджу, ефективного управління каналами розподілу продукції й комплексу просування;

6) **адаптивних** – своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища і розробка ефективних заходів адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства.

Науковці визначають **параметри конкурентоспроможності товару** – як кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності в загальному плані: технічні, економічні, нормативні (рис. 1.7) [79, 229].

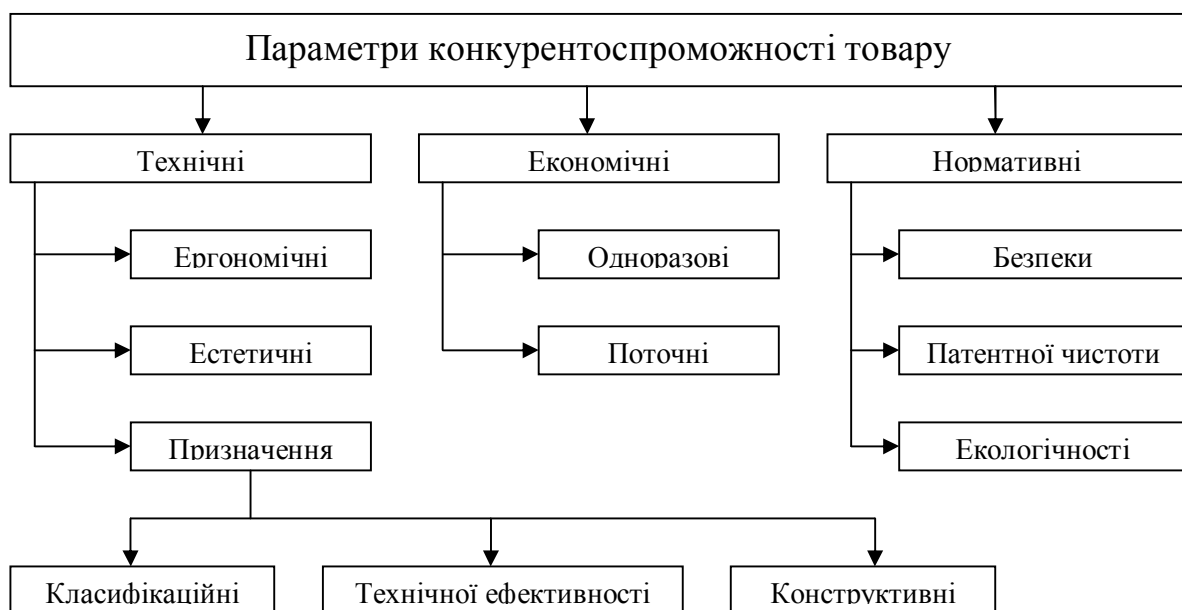


Рис. 1.7 Параметри конкурентоспроможності товару

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Параметри призначення характеризують області використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. По них можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення можна розділити на:

- класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції та товарів-конкурентів; вони слугують базою для подальшого аналізу і в подальших розрахунках участі не беруть;

- параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції;

- конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розміри, вага).

Ергономічні параметри змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні:

- *Одноразові витрати* являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку, пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції.

- *Поточні витрати* включають витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливе та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм законодавства).

Виробництво конкурентоспроможної продукції – головна умова ринкової економіки. Якість продукції, включаючи новизну, технічний рівень, відсутність дефектів, надійність в експлуатації є ключовим чинником утримання позицій на ринку, забезпечення максимального рівня продажу виробів. Таким чином, тільки постійно підвищуючи якість продукції, додаючи їй нові, необхідні з урахуванням зміни кон'юнктури ринку властивості й характеристики й забезпечуючи одночасно зниження витрат на виробництво, можна сподіватися на одержання максимального прибутку.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РІЗНИХ ОБ'ЄКТІВ

2.1. Методики оцінки конкурентоспроможності продукції

Одним із методологічних підходів формування конкурентоспроможності підприємства є оцінка конкурентоспроможності продукції. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності продукції базується на визначенні параметрів конкурентоспроможності, які залежать від об'єкта дослідження, а також від обраної методики.

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються для обґрунтування різних поточних рішень:

- комплексного вивчення ринку і вибору напрямів діяльності підприємства;
- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції;
- оцінювання перспектив продажу конкретних виробів і формуванні структури продажів;
- контролю якості продукції;
- установлення цін на продукцію;
- атестації продукції.

В економічній науці для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи та підходи:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні [79, 231]. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, N$);

P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_{i0} – величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

n – кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні – 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінки приймається аналог товару, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (2.2),$$

$$q_i' = \frac{P_{i0}}{P_i} \cdot 100\% \quad (2.3),$$

де q_i , q_i' – одиничні показники конкурентоспроможності по i -му технічному параметру [79, 233].

З останніх двох формул вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнуто чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції

та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Групові показники:

1. Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою:

$$I_{HP} = \prod_{i=1}^n q_{ni} \quad (2.4),$$

де I_{HP} – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром [79, 233].

2. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так:

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (2.5),$$

де I_{TP} – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів [79, 234].

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник I_{TP} характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Що він вищий, то повніше задовольняються потреби споживача.

3. Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (2.6),$$

де $З$ – повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$З_c$ – одноразові витрати на придбання продукції;

C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i -го року її служби;

T – строк служби;

i – рік [79, 234].

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (2.7),$$

де C_j – експлуатаційні витрати за j -ю статтею;

n – кількість статей експлуатаційних витрат [79, 234].

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{EP} = \frac{B}{B_0} \quad (2.8),$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами;

B, B_0 – повні витрати споживача відповідно до продукції, що оцінюється, та прикладу [79, 235].

Інтегральний показник. Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K = I_{HP} \cdot \frac{I_{TP}}{I_{EP}} \quad (2.9),$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу [79, 235].

Показник K відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $K = 1$ – конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ – товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Даний метод визначення конкурентоспроможності продукції не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

1. Ступінь новизни товару.
 2. Символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику).
 3. Додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту.
- Отже, добросовісна конкуренція спрямована на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг.

Для багато номенклатурної продукції пропонується визначати інтегральний показник конкурентоспроможності, з погляду маркетингового підходу, за формулою [32, 202]:

$$I_{mn.n} = \beta \cdot \frac{I_{тп}}{I_{еп}} + f(t) + f(s), \quad (2.10),$$

де $I_{mn.n}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції щодо виробу-зразка;

β – нормативно-кон'юнктурний коефіцієнт, що враховує відповідність нормативним параметрам, дотримання авторських прав і законодавчих рамок;

$I_{m.n}$ – груповий показник технічних параметрів продукції;

$I_{e.n}$ – груповий показник економічних параметрів продукції;

$f(t)$ – часовий фактор;

$f(s)$ – стимулюючий фактор.

Нормативно-кон'юнктурний коефіцієнт за нормативними параметрами обчислюють за формулою:

$$\beta = \sum_{i=1}^n \cdot Q_{ni}, \quad (2.11),$$

де Q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим нормативним параметром.

Часовий фактор $f(t)$ відображає залежність рівня конкурентоспроможності від життєвого циклу товару, зміни переваг споживачів у випадку появи на ринку можливих нововведень.

Стимулюючий фактор $f(s)$ – функція відносини обсягу продажів у грошовому вираженні до витрат на стимулювання збуту. Він залежить

від споживчих властивостей товару, його ціни, якості стимулюючих коштів і витрат на них порівняно з конкурентами.

Відзначаючи взаємозв'язок і взаємозалежність споживчих властивостей і вартості товару як головних напрямів маркетингової діяльності з забезпечення конкурентоспроможності продукції в довгостроковому періоді, варто звернути увагу, що підвищення споживчих властивостей продукції на шкоду її вартісним характеристикам неминуче веде до негативного результату.

Щоб прийняти рішення про те, конкурувати чи ні по тій чи іншій продукції, потрібно розглянути підхід, запропонований К. Омаї в роботі «Стратегічне мислення» (рис. 2.1) [145, 60–71].

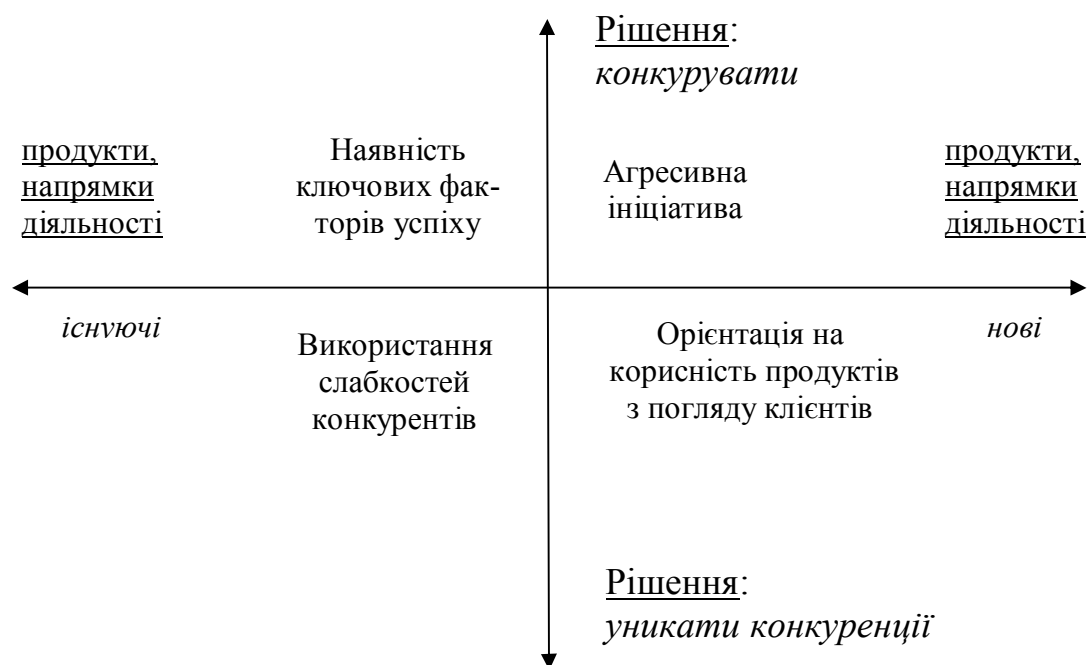


Рис. 2.1. Модель конкурентних рішень К. Омаї

Основні ідеї цієї моделі:

- орієнтація підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів;
- підприємство може і повинне створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними властивостями, які можуть формуватися як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування;

- конкуренції щодо продуктів, які відзначаються використанням слабкості конкурентів та примхів споживачів, потрібно уникати через ненадійність та короткостроковість існування конкурентних переваг такого типу (конкуренти постійно працюють над ліквідацією слабких місць, а споживачі можуть раптом змінити свої прихильності).

Ідеї К. Омаї щодо формування та використання ключових факторів успіху, сформульовані ним як побажання: конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; стара, успішна стратегія дає змогу зберегти досягнуті рубежі; базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності; уникайте жорстокої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення при орієнтації на аналогічні переваги.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції проводиться на підставі побудови багатокутників конкуруючих між собою товарів різних підприємств-конкурентів [155, 45], наведений на рис. 2.2.

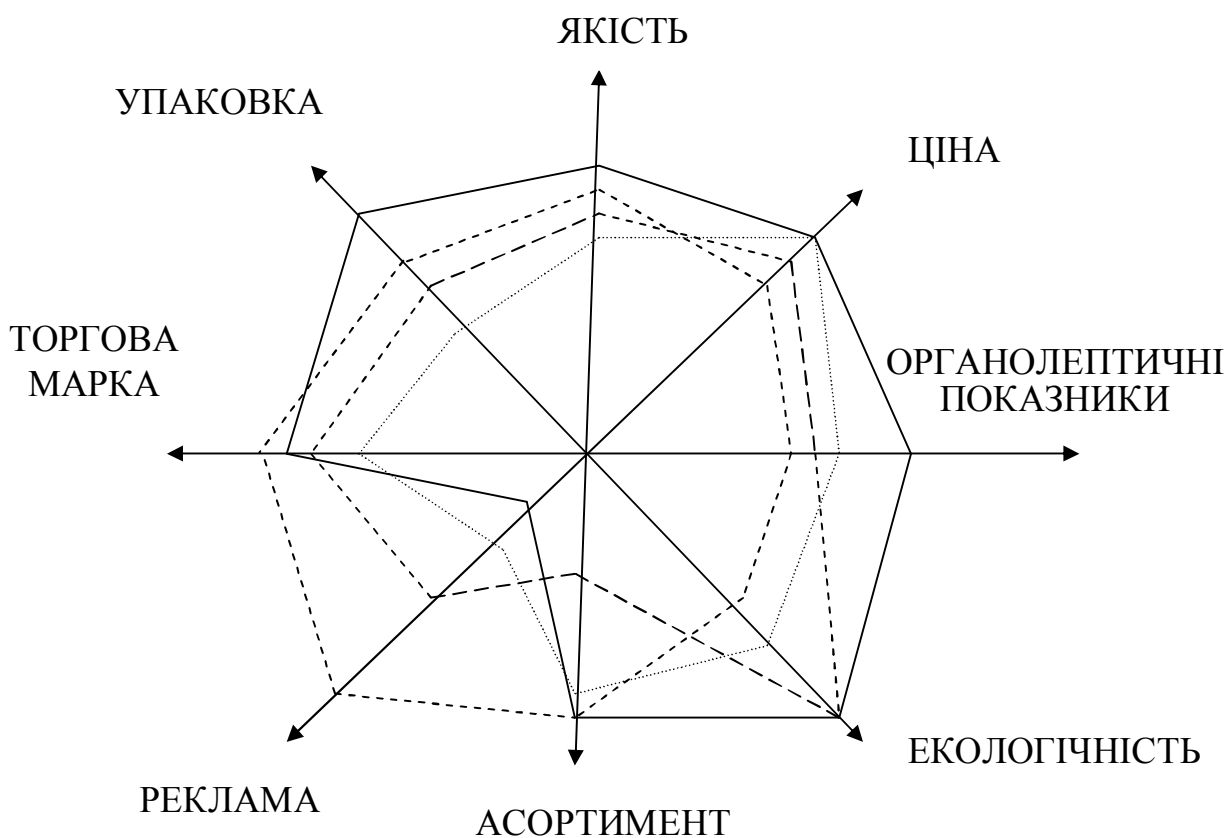


Рис. 2.2. «Багатокутник конкурентоспроможності» продукції

Матриця конкурентоспроможності товару включає такі синтезуючі фактори: якість (відповідність стандарту); ціна; торгова марка; органолептичні показники; екологічність; упаковка; асортимент; реклама. Вважається, що найбільш конкурентоспроможним є той товар, що має оптимальне співвідношення характеристик, за формулою:

$$K_m = Y : C, \quad (2.12),$$

де K_m – показник конкурентоспроможності товару;

Y – показник якості товару;

C – показник ціни товару.

Що вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, які він за нього платить, то вищий запас конкурентоспроможності товару.

Багатокутник конкурентоспроможності надає товаровиробнику можливість встановити переваги і недоліки – як свого товару, так і конкурентів – на основі певних показників. Кількість цих показників залежить від специфіки продукції. Оцінка характеристик (показників) проводиться експертним методом у балах. Потім на кожний промінь наносяться точки відповідно до отриманого бала певного товару. Послідовно з'єднав всі точки, ми отримаємо багатокутник за кожним товаром. Розраховуємо площі фігур, які утворились в результаті значень критеріїв, та їх співставлення між собою для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності товару. Площа всього кола, умовно приймається за ринок товарів. Співвідношення площ товарів до загальної площі умовно приймається за частку ринку, охоплену певним товаром.

Методики оцінки конкурентоспроможності продукції є недостатніми для формування висновку про конкурентоспроможність підприємства у цілому, хоча в більшості випадків науковцями використовується саме такий підхід.

2.2 Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства

Багато науковців досліджують конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

Останнім часом популярності набув **метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг**, автором якої є американський вчений М. Портер. Він виділяє два види конкурентних переваг: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретного підприємства й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретного підприємства й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за допомогою такої методики:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (2.13),$$

$$q_i^e = \frac{K_i \cdot C_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot C_i} \quad (2.14),$$

або

$$q_i^e = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (2.15),$$

де q_i^k (q_i^e) – частка ринку i -го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і C_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -го підприємством;

P_i – обсяг продажу i -го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку [79, 237].

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення q_i^k/q_i^e , визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо – менше 1 – у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подана в табл. 2.1. [79, 239].

Таблиця 2.1

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певного підприємства. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається таким чином:

$$K_{\kappa} = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^m P_i} \quad (2.16),$$

де $P_1 = \max \{P_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$P_2 = \max P_i \{P_i / P_1\}$, для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$P_3 = \{P_i / P_1, P_2\}$, для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$P_4 = \max \{P_i / P_1, P_2, P_4\}$, для всіх $i = i - (n-3)$;

n – кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) підприємств на певному ринку. Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад, K_{κ} буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одне підприємство контролює 77 % ринку, а решта – по 1%; п'ять рівноцінних підприємств

володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розрахувавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (C_i^e)^2 \quad (2.17),$$

де I_x – індекс Херфіндала ($0 < I < 1$);

C_i^e – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де діє 100 рівносильних підприємств з рівними частками, $I_x = 0,01$.

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта I_p :

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot C_i) - 1} \quad (2.18).$$

Він враховує номер підприємства, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму (i) [79, 240].

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить *оцінка 4-х групових показників або критеріїв конкурентоспроможності*.

Перша група – показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві (витрати виробництва на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці).

Друга група – ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт

платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів).

Третя група – показники, які дають уяву про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання (рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту).

Четверта група – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і ціна).

Кожен з них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності підприємства (Кп/п), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної:

$$Kn/n = 0,15En + 0,29\Phi n + 0,23Ec + 0,33Km \quad (2.19),$$

де En – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φn – значення критерію фінансового стану підприємства;

Ec – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку;

Km – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$En = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40Pm + 0,10\Pi \quad (2.20),$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

Pm – відносний показник рентабельності товару;

Π – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi n = 0,29Ka + 0,20Kn + 0,36Kл + 0,15Ko \quad (2.21),$$

де Ka – відносний показник автономії підприємства;

Kn – відносний показник платоспроможності підприємства;

$Kл$ – відносний показник ліквідності;

Ko – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$Ec = 0,37Pn + 0,29Kз + 0,21Km + 0,13Kp \quad (2.22),$$

де Pn – рентабельність продажів;

K_z – затовареність готовою продукцією;

K_m – завантаження виробничих потужностей;

K_p – ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (див. табл. 2.1) та переведення показників 1.1–3.4 у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники підприємства-лідера на ринку;
- показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства (K_n/n) включає всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно отримувати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Також ми вважаємо, що 15 бальна оцінка занадто велика, оскільки незначне відхилення у показниках викликає значну зміну у бальній оцінці, а отже, зменшує ймовірність правильної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей метод оцінки рівня конкурентоспроможності може бути повністю рекомендований для застосування на підприємствах м'ясної промисловості.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі рівня фінансової стійкості підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і врахувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, як – рівень фінансової стійкості підприємства, так і реальне становище підприємств-конкурентів. Побудова методики здійснюється на підставі теорії матриці та векторної алгебри [61, 115].

У даній методиці постановка завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється таким чином: визначити розрахункові значення показників конкурентноздатності з метою виявлення безліч найбільш близьких підприємств стосовно деякого еталонного.

Розглядаючи проблеми конкурентоспроможності, виділяємо методологію її розрахунку.

Для аналізу конкурентоспроможності будується матриця виду:

$$A = \| a_{ij} \| ; i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m} \quad (2.23),$$

де n – кількість підприємств;

m – кількість показників;

a_{ij} – показник j , що характеризує підприємство i .

Показники, що складають матрицю, постають відносними величинами, і визначають оцінку використання потенціалу підприємства.

Дуже важливий вибір показників, наприклад, у методиках А. Шеремета, Р. Сайфуліна, Г. Савицької, акцентується увага лише на фінансових показниках для числення рейтингової оцінки, що має однобічний характер.

У даній методиці використовуються такі показники:

- рентабельність активів;
- рентабельність інвестицій;
- рентабельність основних виробничих фондів;
- рентабельність продукції (робіт, послуг);
- фондоддача;
- коефіцієнт оборотності оборотних засобів;
- коефіцієнт концентрації власного капіталу;
- коефіцієнт маневреності;
- коефіцієнт абсолютній ліквідності як найбільш твердий критерій платоспроможності.

Цими показниками можна варіювати залежно від стратегічного спрямування розвитку підприємства, головної мети та внутрішніх цілей та мотивації персоналу. Оцінка конкурентоспроможності на основі перерахованих показників базується на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і виключає суб'єктивність, оскільки враховує реальне положення всіх підприємств-конкурентів.

У матрицю A необхідно включити додатковий рядок-еталон, значення якого постають еталонними показниками. Як еталонний приймається значення показника, що характеризує середньо галузевий рівень. Крім того, також допустимо прийняти як еталон максимальне значення показника в стовпці j .

Якщо зміна всіх показників у більший бік розглядається як позитивне явище, то для оцінки конкурентоспроможності можна використовувати значення векторів. Таким чином, одержуємо узагальнені характеристики всіх векторів, і кожний з них можна порівняти з нормативним. Найбільш конкурентноздатне підприємство, значення вектора якого максимальне.

Але значення вектора не завжди може слугувати достатньою і всеосяжною характеристикою. Серед показників конкурентоспроможності варто також виділити рівень співспрямованості кожного з векторів A і вектора-еталона A_{ij} . Такою оцінкою може слугувати кут α між векторами, α знаходиться з формули:

$$\cos \alpha = A_o \times A_i / (|\bar{A}_o| \times |\bar{A}_i|) \quad (2.24),$$

де $\bar{A}_o \times \bar{A}_i$ – скалярний добуток векторів.

Що менше α , то ближче значення функції $\cos \alpha$ до 1. Таким чином, якщо вектори спрямовані однаково, то $\cos \alpha$ дорівнює 1.

За допомогою цього показника можна судити про міру задоволення роботи підприємства вимогам еталона.

Якщо зміна деяких показників у більший бік не може бути розглянута як позитивне явище, то необхідно поступити таким чином. Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства задаються нижні (p^H_j) або верхні (p^6_j) межі допустимих змін кожного із m показників. На основі матриці A і розглянутих меж допустимих змін m показників розраховується матриця R , елементами якої є показники r_{ij} .

Вони розраховуються таким чином:

- якщо зміни A_{ij} відбуваються в більший бік і розглядаються як позитивне явище, тоді:

$$r_{ij} = p_j - k_{ij} \quad (2.25),$$

- якщо зміни A_{ij} відбуваються в менший бік і розглядаються як негативне явище, тоді:

$$r_{ij} = k_{ij} - p_j \quad (2.26),$$

Що менше значення показника r_{ij} , то краще характеризує підприємство i показник j .

Далі на основі матриці визначаємо показники конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$B_i = r_{ij} / L_j, I = \bar{I}_n, j = \bar{I}_m \quad (2.27),$$

де L_{ij} – оптимальний показник j по підприємству-лідеру.

Величина $\sum(b_i)$ по підприємству i дасть показник конкурентоспроможності цього підприємства (S_i). Що він менший за своїм значенням, то рівень конкурентоспроможності вищий. Рейтинг підприємств за рівнем конкурентоспроможності розраховується таким чином:

$$F_i = I / S_i \quad (2.28).$$

Даний метод охоплює фінансову діяльність підприємств, яка має велике значення в умовах ринкової економіки. Водночас метод не відображає інші не менш важливі види діяльності (виробничу, маркетингову тощо), що можуть компенсувати або суттєво змінювати і впливати на фінансовий стан підприємства.

Метод, що заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства, з точки зору оцінки вартості підприємства (бізнесу). Виходячи із світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, інакше, зростання вартості підприємства. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Показник ринкової вартості під-

приємства реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, статус конкурентної переваги – все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість підприємства стала основним і важливим критерієм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дослідники відмічають, що не існує єдиних стандартів оцінки й єдиної методики. Як в теорії, так і на практиці існує три підходи:

- доходний підхід;
- порівняльний (ринковий) підхід;
- затратний (на основі активів) підхід.

У зарубіжній практиці поширений ще один підхід, який заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів.

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінки вартості підприємства є доходний. Цей підхід заснований на припущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власнику. Таким чином, головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства [62].

Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг. Відомий спеціаліст в області практики стратегічного управління Григорі Р. Райтер у своїй книжці «У лабіринтах сучасного управління»: відмічає, що «... в базі даних «всесвітнього каталогу» серед опублікованих за останні 20 років 1000 публікацій на цю тему немає жодної українською мовою» [19, 17]. Перші публікації, присвячені бенчмаркінгу, почали з'являтися в Україні на початку 2000–2001 рр. На думку Григорі Р. Рейтера, в одному із розділів своєї книжки «Легальний шпіонаж – технологія бенчмаркінгу» доказує, що «бенчмаркінг – це прикладний інструмент формування стратегії досягнення конкурентних переваг у галузі».

Бенчмаркінг (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

Цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Використання бенчмаркінгу є багатоспрямованим. По відношенню до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності: логістику, маркетинг, керування персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу.

1. Взаємність.

Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємному відношенні, згоді й обміні даними, що забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Спочатку необхідно погодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії щодо поведінки інших, і тільки дотримання правил гри всіма учасниками гарантує їм корисний гарний результат. Усе повинно бути заздалегідь встановленим та погодженим.

2. Аналогія

Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, тільки б група дослідження могла перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. Виміювання

Бенчмаркінг – це порівняння характеристик, визначених на декількох підприємствах; метою є встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик

процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

4. Достовірність

Бенчмаркінг повинний проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

Впровадження бенчмаркінгу має певні особливості. Він може проводитися на різних рівнях:

- на мікрорівні – це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- на мезорівні – проводиться по чинниках, характерних для галузі в цілому;
- на макрорівні – зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні чинники виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо).

Відповідно до такого поділу найбільш поширеними та максимально вживаними на сьогоднішній день є три види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та функціональний.

Внутрішній – зіставлення характеру й якості роботи аналогічних підрозділів у межах підприємства, нерідко того самого підрозділу протягом визначеного часу. Це – початковий крок, який підприємству необхідно зробити.

Зовнішній – вимір характеристик підприємства й їх зіставлення з характеристиками конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Функціональний (на рівні галузі) – оцінка позиції підприємства в галузі. Це необхідно для зіставлення витратних-результативних показників з аналогічними по характеру робіт, які виконуються організаціями. Однак варто бути обережними під час інтерпретації даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися коректним не в усіх випадках.

Методика проведення бенчмаркінгу включає такі етапи:

1. Оцінка підприємства і визначення областей для удосконалення.

Цей етап припускає діагностику підприємства, визначення ключових показників діяльності. Інформація, отримана в ході оцінки, є базою для порівняння з конкурентами або еталоном і дозволяє виявити

сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Області, де показники помітно відстають від конкурентних або еталонних, являють собою можливий об'єкт для бенчмаркінгу.

Існує безліч підходів до діагностики стану підприємства. Різні види фінансового аналізу дають досить повну картину господарської діяльності компанії. Однак сухі цифри фінансових звітів не розкривають причини успіху або невдачі підприємства. Для ефективного проведення процесного еталонного зіставлення необхідно оцінити, як функціонує система керування, визначити можливості підприємства і як ці можливості реалізовані. Серед таких інструментів найпоширенішим є SWOT-аналіз.

2. Визначення предмета еталонного зіставлення

При проведенні еталонного зіставлення, заснованого на порівнянні процесів, можливі складності, пов'язані з тим, що багато організацій не знають свого бізнесу-процесу. У цих організаціях не виявлені ні ключові процеси, ні процеси, що входять до складу ключових.

Не існує стандартного переліку процесів, і кожна організація повинна сама визначати структуру свого бізнесу. Опис процесів навіть на макрорівні часто приводить до гарних результатів, що дозволяють глибше проникнути усередину явищ. Зв'язки і взаємовідношення, що ігнорувалися або не усвідомлювалися, зненацька виявляються ключовими для ефективного функціонування всієї підприємства, не говорячи вже про процеси, до яких вони належать. Визначення структури своїх процесів в області передбачуваного удосконалення істотно спростить задачу для бенчмаркінгу і підвищить його ефективність.

У будь-якого підприємства бізнес-процес складається як з основних, так і допоміжних процесів, і необхідно розуміти різницю між ними. Основні процеси – це процеси поточної діяльності, результати яких спрямовані на задоволення потреб зовнішніх клієнтів: проектування продуктів і послуг, маркетинг і збут, виробництво продуктів і надання послуг, розрахунки з клієнтом і післяпродажне обслуговування тощо. Допоміжні процеси забезпечують існування основних процесів: підготовка і керування персоналом, інформаційний менеджмент, керування фінансами тощо. Кожний із наведених процесів може бути розбитий на декілька підпроцесів, що також можуть бути деталізовані на більш дрібні процеси. Не існує твердих правил щодо того, наскільки

глибоко варто виявляти процеси і наскільки широко або вузько слід їх описувати. Деталізацію процесів можна продовжувати до рівня робочих операцій. Бенчмаркінг може застосовуватися до процесу будь-якого рівня, як основному, так і допоміжному.

3. Пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення

Вибір еталонного підприємства – важкий, але важливий етап, що визначає успіх усього проекту. Звичайно підприємства не знають, як підійти до пошуку еталонних підприємств – список кандидатів обмежується одним-двома підприємствами, про які коли-небудь чули керівники. Розповсюдженим способом пошуку партнерів для порівняння є вивчення публікацій у газетах і журналах. У хід активно йдуть особисті зв'язки, знайомства на виставках, семінарах тощо. Бенчмаркінговими підприємствами можуть виступити партнери, дистриб'ютори і постачальники підприємства, оскільки вони реально зацікавлені в успіху всього бізнесу.

4. Збір інформації

Одним із простих інструментів збору інформації для бенчмаркінгу є контрольний лист, де як оціночний елемент може виступати деталізовані етапи бізнесу-процесу, методи керування тощо.

У графі «Аналіз еталонного підприємства» описується оціночний елемент, що приймається як еталонний. У графу «Порівняння зі своїм підприємством» заноситься інформація про показники оціночного й еталонного підприємства за кожним оціночним елементом. Графа «Об'єкти для еталонного зіставлення» призначена для конкретизації процесів і методів, які можуть бути перенесені на діяльність підприємства. Остання графа «Обмеження по реалізації ідеї у своєму підприємстві» визначає обмеження по запозиченню процесів. Це можуть бути, наприклад, специфічні умови впровадження досвіду еталонного підприємства, які неможливо створити на підприємстві, що оцінюється.

5. Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження

Одержавши кількісну і якісну інформацію щодо діяльності еталонного підприємства, його ключових показників, процесів, методів, що використовуються, необхідно проаналізувати отримані дані, визначити, який блок інформації може допомогти в поліпшенні роботи, і підготувати проект упровадження досвіду еталонного підприємства.

Менеджери, які проводять еталонне зіставлення, повинні усвідомлювати, що не кожне дослідження призводить до змін. Зібрана інформація може показати, що раніше запланований проект удосконалювання неможливо здійснити через виявлені обмеження. Аналіз інформації припускає й аналіз причин виникнення тих або інших бар'єрів. Мінімізація обмежень – одна з невід'ємних задач у процесі бенчмаркінгу. «Розриви» у бізнесі-практиці підприємства, що оцінюється, й еталонного підприємства можуть бути занадто великі, і бар'єри по реалізації проекту поліпшень можуть виявитися нездоланими. Якщо мінімізація обмежень все-таки не дозволяє впровадити бенчмаркінговий досвід, виходить, еталонне підприємство було обране не зовсім вдало, і варто шукати інші варіанти поліпшення та досвід, що підійде саме цьому підприємству.

6. Впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства

На цьому етапі необхідно розробити план упровадження, процедури контролю, оцінювати й аналізувати процес упровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

7. Повторна самооцінка й аналіз поліпшень

Моніторинг ходу виконання робіт і оцінка кінцевих результатів формують пакет інформації для повторної самооцінки й аналізу удосконалень.

Коригування результатів еталонного зіставлення і підвищення ефективності нового процесу або методу виробляється через «зворотний зв'язок», керуючись циклом PDCA: Plan – планування удосконалювання; Do – виконання удосконалювання; Check – перевірка результатів удосконалювання; Act – дія, спрямована на стандартизацію або перепланування. Цикл PDCA є ключовим підходом до побудови системи загального керування якістю – TQM. Цикл символізує принцип повторення в рішенні проблеми – досягнення удосконалень крок за кроком і повторення циклу удосконалень багато разів.

Реалізація плану постійного удосконалювання допомагає підвищити ефективність процесу або методу, що впроваджується, а у випадку успішного здійсненні проекту і досягнення запланованих результатів дозволяє перейти до пошуку нових можливостей для еталонного зіставлення.

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що формуються з представників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників та підприємства є планування з орієнтацією на створення цінностей, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності. Спеціалісти називають бенчмаркінг видом діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією та культурою підприємництва і здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення цінностей і компетентності.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

- ринкова частка;
- якість продукції;
- ціна продукції;
- технологія виробництва;
- собівартість продукції, що випускається;
- рентабельність продукції, що випускається;
- рівень продуктивності праці;
- обсяг продажів;
- канали збуту продукції;
- близькість до джерел сировини;
- якість менеджерської команди;
- нові продукти;
- співвідношення світових та внутрішніх цін;
- репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній галузі. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації тощо. Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств

даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки). При застосуванні даного методу підприємство оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів. Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться). Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємств в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів. Застосування цього методу передбачає:

1. Складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами.

2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення.

3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даними оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності.

4. Встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

5. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності.

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

На основі проаналізованих існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити такий висновок. Апробовані у світовій практиці підходи й методи оцінки конкурентоспроможності підприємства підприємств-виробників не відображають вплив на них або застосування наукових підходів до управління, насамперед, системного, комплексного, відтворювального, нормативного й ін. Так, кожний підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні факторів виробництва. Другий – стан фінансової діяльності підприємства. Третій – ефективність використання потенціалу. Четвертий – ефективність виробничо-збутової діяльності. П'ятий – зусилля в сфері підвищення якості та ін.

2.3. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку

Існують безліч методів оцінки конкурентного положення підприємства на ринку. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача. Найпоширенішими методами оцінки конкурентного положення на ринку: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак-Кінсі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний

аналіз SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп.

Проаналізувавши економічну літературу [21; 30; 32; 51; 56; 59; 66; 77; 79; 101; 124; 138; 145], можна зробити наступні висновки:

- кожний метод застосовує спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- методика проведення досліджень різна: використовуються складання матриць, порівняльних таблиць; застосовуються експертні оцінки;
- для урахування галузевих, технічних та специфічних особливостей в різних методиках дозволяється обирати дослідникам кількість змінних, що підлягають аналізу;
- кожний із наведених методів має свої переваги й недоліки;
- при поєднанні декількох методів можна отримати суперечливі результати, і на це треба зважати дослідникові.

Найчастіше недоліки під час проведення досліджень: неможливість збору первісних даних (через їх відношення до комерційної таємниці підприємства); неможливість визначення частки підприємств на ринку; різні методики потребують знань з широкого кола економічних питань.

Метод ситуаційного SWOT-аналізу – є першим етапом стратегічного планування і полягає в такому (див. рис. 2.3):

- а) прийняття зусиль для перетворення слабкостей у силу, а погроз – у можливості;
- б) розвиток сильних сторін підприємства відповідно до її обмежених можливостей.

SWOT-аналіз розробляється в декілька етапів.

Перший етап. За допомогою SWOT-аналізу вивчаються конкурентні переваги підприємства за такими чинниками:

- ціна товарів;
- кваліфікація кадрів;
- інноваційність (прогресивність) технології;
- вартість сировинних та матеріальних ресурсів, які застосовує підприємство під час виробництва продукції;
- стан основних виробничих фондів;

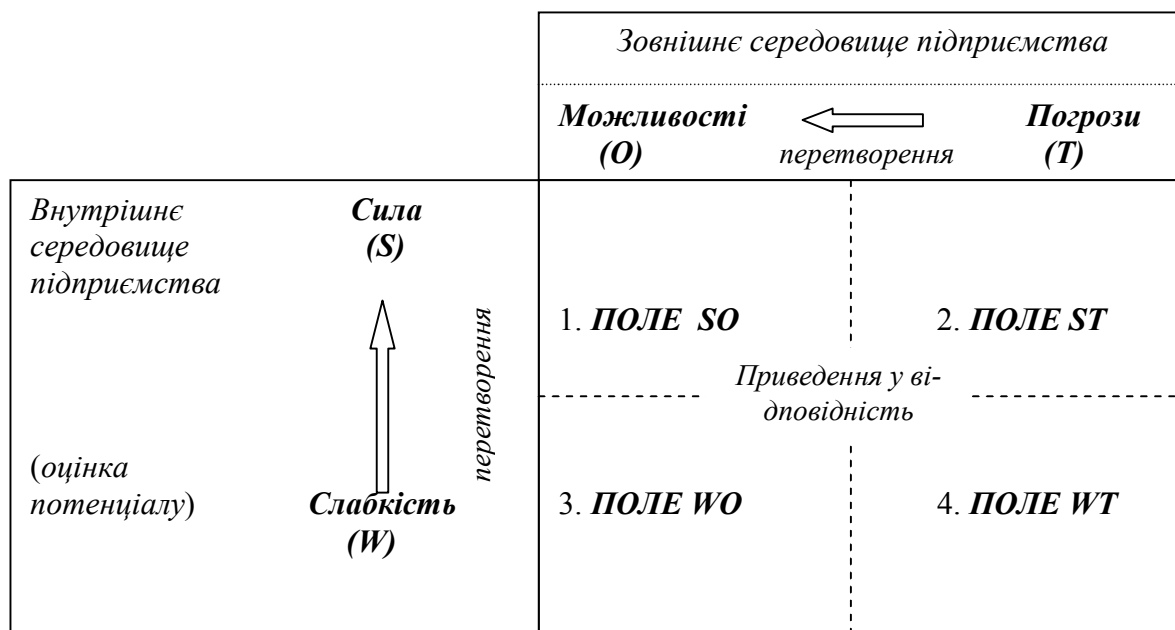


Рис. 2.3. Схема застосування SWOT-аналізу

- система менеджменту;
- сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту підприємства та інші.

Другий етап. За допомогою SWOT-аналізу вивчаються слабкості підприємства. Він починається із аналізу конкурентоспроможності продукції, що випускається, на всіх локальних ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкурентного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості); сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні – конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами підприємства.

Третій етап. За допомогою SWOT-аналізу вивчаються фактори зовнішнього середовища підприємства (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємству й своєчасного запобігання збитків від них.

Четвертий етап. За допомогою SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості підприємства (капітал, активи тощо), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

П'ятий етап. За допомогою SWOT-аналізу узгоджуються сила з можливостями для формування проекту розділів конкурентної стратегії підприємства.

Метод PIMS

Метод PIMS (англ. – Profit Impact of Marketing Strategy) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємства (прибуток, рентабельність, обсяги продажу), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових підприємств. Використовуючи багатофакторні регресійні моделі для обробки масивів статистичних даних, визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники, а також вплив кожного з них на кінцеві результати й відносну важливість цього впливу.

Висновки та рекомендації, які отримують унаслідок використання цього методу, придатні для прийняття управлінських рішень про розподіл капіталовкладень, матеріальних і трудових ресурсів, аналізу результатів діяльності підприємств та оцінки перспектив його розвитку. Практично для кожного конкретного підприємства будь-які зміни у кількісних оцінках цих параметрів, а також будь-яка їхня лінійна комбінація інтерпретуються PIMS як стратегія розвитку. Основою цієї моделі є аналіз інформації про функціонування 3000 підприємств, головним чином північноамериканських та європейських, які визначили 37 чинників, що приблизно на 80% пояснюють розбіжності в показниках ефективності підприємств [32, 86]. Найістотнішими серед них є вертикальна інтеграція, капіталомісткість, відносна якість продукції, продуктивність праці, частка ринку, інноваційна діяльність тощо.

На практиці стратегічні чинники, які вивчає PIMS, здебільшого є залежними один від одного. Тому значну увагу приділяють побудові емпіричних залежностей, які відображають взаємний вплив чинників на результати діяльності підприємства. Для цього будують здебільшого двомірну матрицю, на осях координат якої відкладають три рівні (кількісні характеристики) кожного з обраних чинників. На перетині

отримують середній рівень рентабельності інвестицій на стратегічному сегменті ринку (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Залежність між часткою ринку, завантаженням потужностей і рентабельністю інвестованого капіталу

Можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є її великою перевагою, тому що при цьому можна скоротити розрив між теоретичним і практичним.

Метод аналізу GAP

Даний метод GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог:

Етапи аналізу [32, 85]:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в узгодженні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- 3) установлення розриву між цілями й прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;

- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й проноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- 7) узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- 9) уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні портфелі підприємства;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств, так і окремого підприємства. Метод аналізу GAP ліквідує розрив між бажаною й прогнозованою діяльністю підприємства.

Метод LOTS

Метод LOTS базується на філософії, що будь-яка організація, державне або приватне підприємство повинно прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог споживачів. Метод LOTS передбачає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії підприємства в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства, який включає 9 етапів:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Під час обговорення цих проблем можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є

вироблення позиції, що дасть підприємству можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом [124, 53].

Метод «Бостон консалтингової групи»

Матричний метод «Бостон консалтингової групи» передбачає аналіз конкурентоспроможності продукції з урахуванням життєвого циклу товару [56, 198]. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом координат: по вертикалі – темпи приросту ринку/ скорочення кількості продажу в лінійному масштабі; по горизонталі – відносна частка товару на ринку, наведена на рис. 2.5. Найбільш конкурентоспроможними є товари, що займають значну частку на зростаючому ринку.

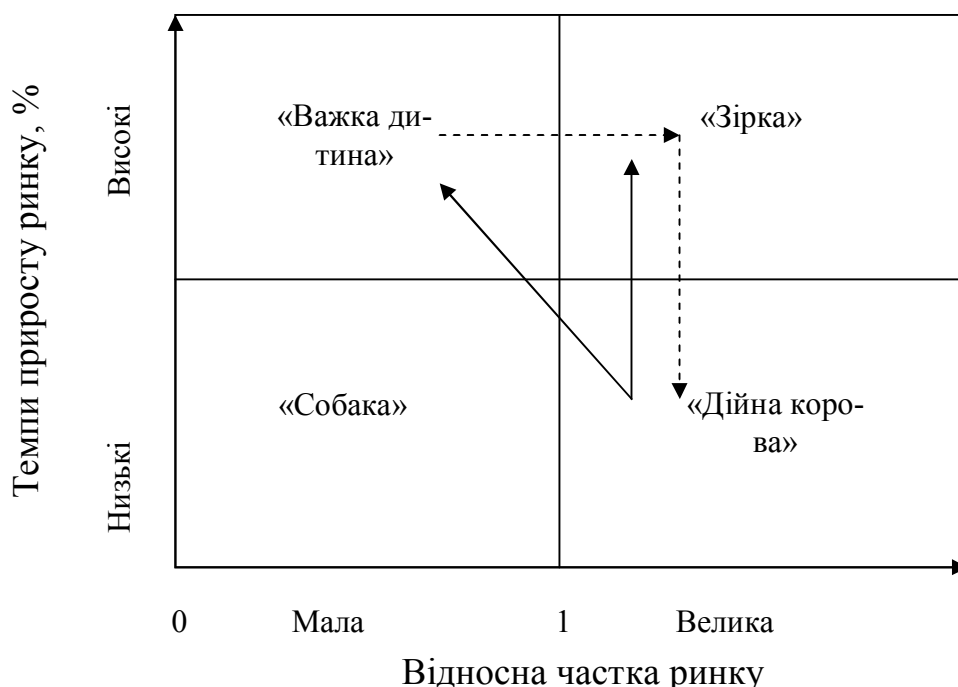


Рис. 2.5. Матриця «зростання – частка ринку»

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недолік методу: виключає проведення аналізу причин, що ускладнює вироблення управлінських рішень.

Метод аналізу «МакКінсі»

Метод аналізу «МакКінсі» базується на філософії, що включає 7 «S» основних факторів для підприємства: strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальновизнані цінності; structure – структура; systems – система; staff – кадри, style – стиль.

За методом «МакКінсі» будується матриця «привабливість – конкурентоспроможність»: по вертикалі – привабливість ринку; по горизонталі – конкурентний статус підприємства на ринку, рис. 2.6.

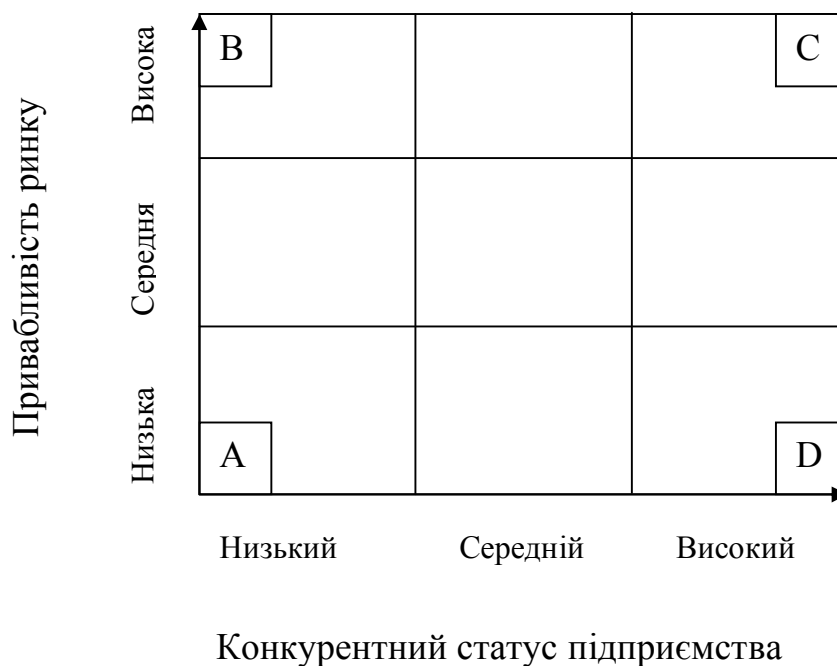


Рис. 2.6. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

У матриці виділяються такі положення:

Зона А (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) – це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій.

Зона В (висока привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає стратегії – інвестування або виходу з ринку.

Зона С (висока привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) найвигідніше положення.

Зона D (низька привабливість – висока конкурентоспроможність) відповідає пріоритетній стратегії – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важко інтерпретувати, тому середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або середні оцінки для двох критеріїв.

Конкурентний статус підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками:

- відносний розмір;
- зростання;
- частка ринку;
- позиція;
- порівняльна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- імідж (образ);
- керівництво і персонал.

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками:

- абсолютний розмір;
- зростання ринку;
- широта ринку;
- ціноутворення;
- структура конкуренції;
- галузева норма прибутку;
- соціальна роль;
- вплив на навколишнє середовище;
- юридичні обмеження.

Подальше удосконалення моделі «МакКінсі» відбувається переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку чинників, які беруть до уваги, оцінюючи привабливість ринку чи конкурентоспроможність підприємства, або розширення варіантів стратегій для кожної позиції матриці.

Модель М. Портера

Модель М. Портера ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій підприємства на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції. Перед підприємством завжди стоїть проблема вибору, де конкурувати: на всьому ринку чи в окремому його сегменті. Цей вибір можна здійснити, використовуючи схему залежності між часткою ринку та рентабельністю підприємства, запропоновану М. Портером, рис. 2.7.

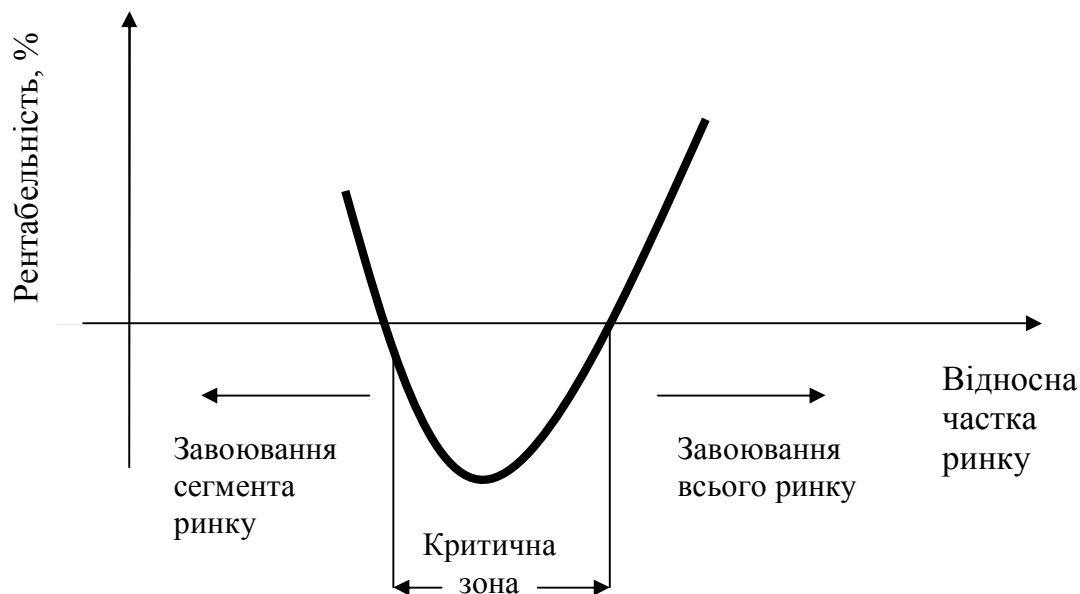


Рис. 2.7. Залежність між рентабельністю підприємства та часткою ринку (за М. Портером)

Підприємства, які не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті та прагнути зміцнити позиції відносно своїх конкурентів.

Успіху досягають великі підприємства, які охоплюють значну частку ринку. а також відносно невеликі вузькоспеціалізовані підприємства. Прагнення малих підприємств дублювати поведінку великих, не враховуючи реальних можливостей, зумовлює втрату ними конкурсних позицій.

Метод SHELL/DPM

Метод SHELL/DPM ґрунтується на розробленні матриці «галузева привабливість — конкурентоспроможність» — це двомірна матриця, яка складається з 9 квадратів (3x3), рис. 2.8.

Кожний із дев'яти квадратів матриці «галузева привабливість — конкурентоспроможність» відповідає специфічній стратегії. Вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства істотно залежить від цільових орієнтацій на життєвий цикл конкурентного виду продукції.

Недоліком цього методу є обмеження сфери використання капіталомісткими галузями промисловості (хімічна, нафтопереробна, металургія) та неточність порівняння для інших галузей.

Перспективи галузі	Подвоєння обсягу виробництва чи скорочення діяльності	Посилення конкурентних переваг	Досягнення лідерства у певному виді діяльності
	Продовження або часткове скорочення діяльності	Продовження діяльності	Ризикування
	Скорочення діяльності	Часткове скорочення діяльності	Генерування грошових коштів
Конкурентоспроможність підприємства			

Рис. 2.8. Матриця «галузева привабливість– конкурентоспроможність»

Метод вивчення профілю об'єкта

Метод вивчення профілю об'єкта найчастіше використовується для комплексного вивчення характеристик об'єкта. Профілем називається сума характеристик об'єкта аналізу, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Корпоративний профіль – це образ підприємства або його продукції в очах цільової групи. У табл. 2.2 [32, 89] подано приклад набору характеристик для аналізу якості консультаційних послуг у сфері менеджменту.

Споживач, будь-яка інша (галузева, муніципальна, суспільна і т.д.) організація може за затвердженою методикою проаналізувати й оцінити будь-яке підприємство, у будь-якій сфері діяльності й т.д. «Профіль» є коштами або інструментом візуального аналізу об'єкта.

Метод картування стратегічних груп

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і за однаковими методами.

Таблиця 2.2

Ілюстрація методу вивчення профілю об'єкта



Підприємства опиняються в одній стратегічній групі, якщо вони відповідають будь-якій з таких вимог:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг та технічної допомоги в експлуатації;
- цілеспрямованість на одних замовників;
- задоволення потреб покупців, що потребують однакових особливостей у виробі;
- використання подібних прийомів у засобах масової реклами;
- ідентичні технологічні підходи до виготовлення та обслуговування продуктів (чи надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна-якість»;

- ідентичні стратегічні орієнтири та механізм їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» у такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів чи підприємств галузі (згідно з метою аналізу).
2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками.
3. Розраховують обрані характеристики за продуктом чи підприємством, після чого продукти чи підприємства розміщують на «карті», рис. 2.9.

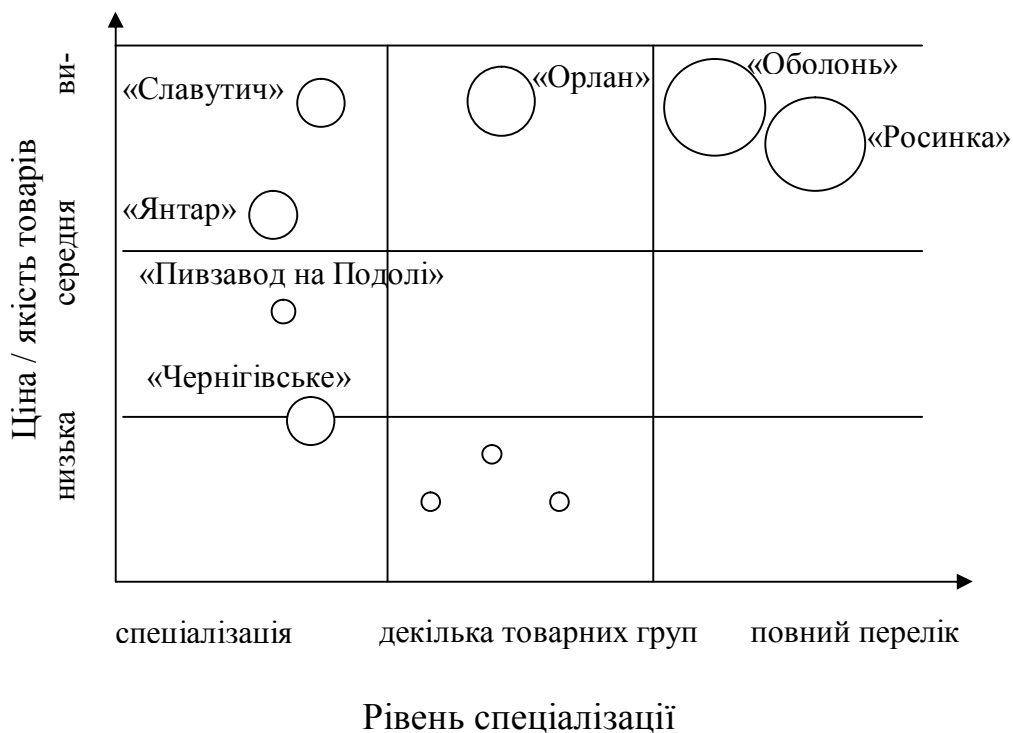


Рис. 2.9. Матриця-карта конкурентів, на прикладі пивно-безалкогольної промисловості

4. Об'єкти, що опинилися близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.
5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі було пропорційно радіусу кола.

Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих підприємств, можна застосовувати *підхід «від потреб»*. Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог споживача до товару (послуги);
- спеціалізовані на задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати досліджуваний ринок;
- виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до однієї стратегічної групи. Але якщо стратегічні групи займають на карті близьке положення, спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Тут особливе значення має оцінка ролі та місця підприємства у новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Найбільш повну інформацію щодо конкурентного положення підприємства на цільовому ринку або його конкурентоспроможності можна одержати, використовуючи одночасно декілька методів оцінки.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовано на становлення ринкової економічної системи. Змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин на рівні підприємства. Підприємствам доводиться діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність.

Як сучасна концепція, управління конкурентоспроможністю знаходиться на етапі свого становлення і передбачає серйозну трансформацію всіх форм і методів традиційного менеджменту, підпорядкування їх ідей найбільш повній реалізації основних конкурентних переваг підприємства.

Науковець Шевченко Л.С. вважає, що управління конкурентоспроможністю – це менеджмент організації в умовах зростаючої конкуренції. Або управління конкурентоспроможністю підприємства як досягнення їм високих показників у господарчій діяльності, забезпеченні ефективного використання власних ресурсів [143, 158].

Системний підхід дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Системний підхід вимагає чіткий науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати стратегія розвитку підприємства, з побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи в цілому, так і окремих її підсистем.

У сучасній літературі під системою розуміють організовану множину взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети [73, 34].

В економічній енциклопедії надається наступне визначення «система – це сукупність заходів, методів і засобів організаційно-екологічного, нормативно-правового, техніко-технологічного характеру, спрямованих на забезпечення дотримання встановлених вимог у тій чи іншій сфері діяльності» [40, 539].

Системним називається підхід, за якого всі зв'язки й опосередкування, елементи, функції розглядаються як взаємозалежне ціле. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота всього цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги.

Усі підприємства з позицій системного підходу є:

- соціотехнічними системами, по-скільки об'єднують соціальні (люди, структура, завдання, культура) і технічні (засоби виробництва, технологія) компоненти;
- підприємство є відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем: а) отримують з неї ресурси («входи») свого функціонування – інформацію, матеріали, капітал, людські ресурси; б) після переробки ресурсів у продукцію («виходи»)представляють останні в зовнішнє середовище;
- у своїй більшості є складними системами. Вона складаються із взаємозалежних підсистем (підрозділів, відділів тощо), які в свою чергу можуть мати власні більш дрібні підсистеми, що перебувають один з одним в організаційних відносинах;
- бути розвиваючимися системами [143, 159].

Система виробничої діяльності підприємства називається *операційною*, є центральною ланкою будь-якого підприємства з виробництва продукції. Вона складається із трьох підсистем:

- переробної (переробка вхідних величин у вихідні результати);
- забезпечення переробної підсистеми;

- планування і контролю (отримання інформації із зовнішнього і внутрішнього середовища про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення, обробка цієї інформації і прийняття рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема (рис. 3.1) [95, 31].

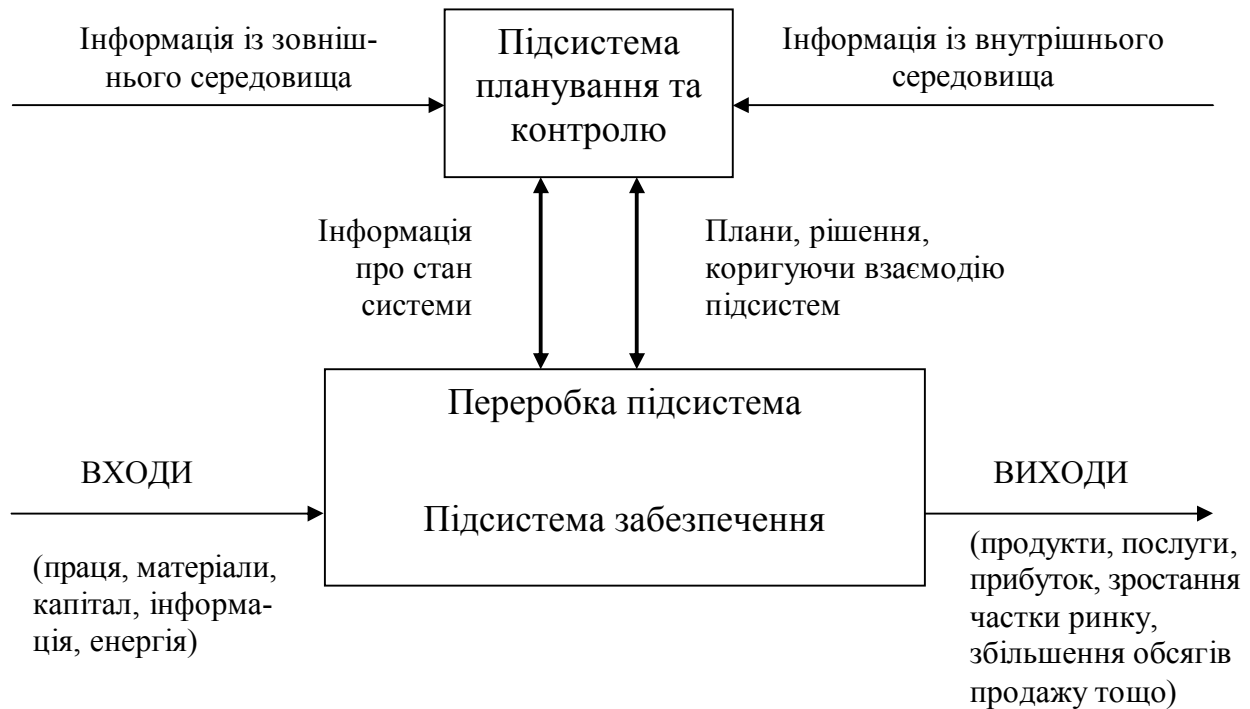


Рис. 3.1. Принципіальна схема операційної системи

На розвиток підприємства серйозний вплив оказує його активатори і дезактиватори. До активаторів підприємства відносяться ті фактори, сили, суб'єкти позитивної дії, які надають підприємству конкурентні переваги і які потрібно підтримувати й підсилювати.

Дезактиватори підприємства, навпаки, оказують на нього негативний вплив, створюють загрози розвитку і вимагають усунення (ліквідації).

Розглядаючи операції та процеси, що виконуються підприємством, як стратегічно пов'язані дії та напрями діяльності, набагато легше зрозуміти структуру управління конкурентоспроможністю підприємства, визначити його основні підсистеми та елементи. Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на ринку, підприємству необхідно не лише забезпечити та підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати, оскільки конкуренти не «сплять».

Підсумовуючи вищевикладене, автор пропонує таку структуру конкурентоспроможності підприємства, наведену на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура конкурентоспроможності підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань в його трьох напрямках: соціально-трудовому, техніко-технологічному та забезпеченні відповідного рівня конкурентоспроможності продукції. Розглянемо детально всі складові структури конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, сутність якої розкривають такі концептуальні підходи до її визначення:

1) це здатність керівників, професіоналів і фахівців генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, що виникають у зовнішньому

та внутрішньому середовищі; своєчасно виявляти загрози для діяльності підприємства; вирішувати проблеми; винаходити й швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх стадіях життєвого циклу товару; забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством своєї місії;

2) це вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення з метою розробки, виробництва та реалізації високоякісної з особливими споживчими властивостями продукції (послуг) за максимально ефективного використання ресурсів;

3) це здатність повніше порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, вмінь і навичок;

4) це вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склались на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання [140, 6].

Конкурентоспроможність менеджера – перевага менеджера стосовно іншого менеджера, що характеризується умінням розробити систему забезпечення конкурентоспроможності даного об'єкта, управляти колективом для досягнення цілей системи [22, 490].

Конкурентоспроможність робітника на ринку праці визначається професійними знаннями технологічного, технічного, економічного напрямків, практичними навичками виконання всіх операцій виробничого процесу із забезпеченням високої якості, дотриманням високої культури виробничих відносин, здатністю працювати в команді, активним сприйманням нових досягнень науково-технічного прогресу і постійним підвищенням свого професійного рівня (авторська трактовка).

Конкурентоспроможність виробництва – здатність виробництва як складної відкритої організаційно-економічної системи випускати конкурентоспроможну продукцію, мати комерційний успіх в умовах конкуренції, необхідний для подальшого розвитку і функціонування. Вимоги до виробництва: використання прогресивних технологій, сучасних методів менеджменту; своєчасне відновлення фондів; забезпечення

гнучкості виробництва, пропорційності, паралельності, безперервності, прямоточності, ритмічності виробничих процесів [22, 491].

Конкурентоспроможність технології – здатність даної технології конкурувати з іншими технологіями, не мати аналогів, мати можливість виготовити за даною технологією якісну й економічну продукцію відповідно до конструкторсько-технологічної документації, не знизивши якості «входу» системи. Вимоги до технології: мобільність, оптимальність рівня автоматизації процесів, мінімальні втрати ресурсів [22, 491].

Визначення «конкурентоспроможності продукції» повністю проаналізовано автором у підрозділі 1.3.

Конкурентоспроможність торгової марки – це сукупність специфічних функціональних та емоційних властивостей, яка за допомогою ефективних інструментів маркетингу сприяє підсиленню та утриманню конкурентної переваги за рахунок формування стійкої прихильності до товару і залучення потенційних споживачів – сегменту ринку підприємства (авторське визначення).

Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, що враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні й інші аспекти управління в їхньому взаємозв'язку та взаємодії у конкурентному середовищі [22, 490].

Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів, створення кращої споживацької цінності. Управління конкурентоспроможністю спирається на всебічний аналіз ринкового попиту і пропозицій споживачів, вибір цільового ринку, прогнозування життєвого циклу продукції, порівняльний аналіз конкурентоспроможності продуктів підприємства і його конкурентів, створення конкурентних переваг.

При освоєнні управління конкурентоспроможністю підприємство використовує в основному комплексний і маркетинговий підходи, тобто при прийнятті управлінських рішень одночасно враховують аспекти виробничого процесу орієнтуючись на кон'юнктуру ринку і конкретні вимоги споживачів.

Узагальнюючи вищевикладане на основі системного підходу, пропонуємо таке визначення: ***управління конкурентоспроможністю підприємства – це система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільової, забезпечення, функціональної та керуючої), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність підприємства та продукції на вітчизняному і світовому ринках та сприяють стабільній фінансовій стійкості.***

Схему системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 3.3.

Інтеграція між окремими підсистемами і компонентами системи управління конкурентоспроможністю забезпечується поглибленням і кооперацією взаємозв'язків між ними та формуванням єдиної узгодженої інформаційної системи. Завдяки функціонуванню інформаційної системи накопичувати необхідну інформацію, спеціальні знання і управлінський досвід для здійснення розробки конкурентної стратегії, тактики, програми конкурентних дій тощо.

Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

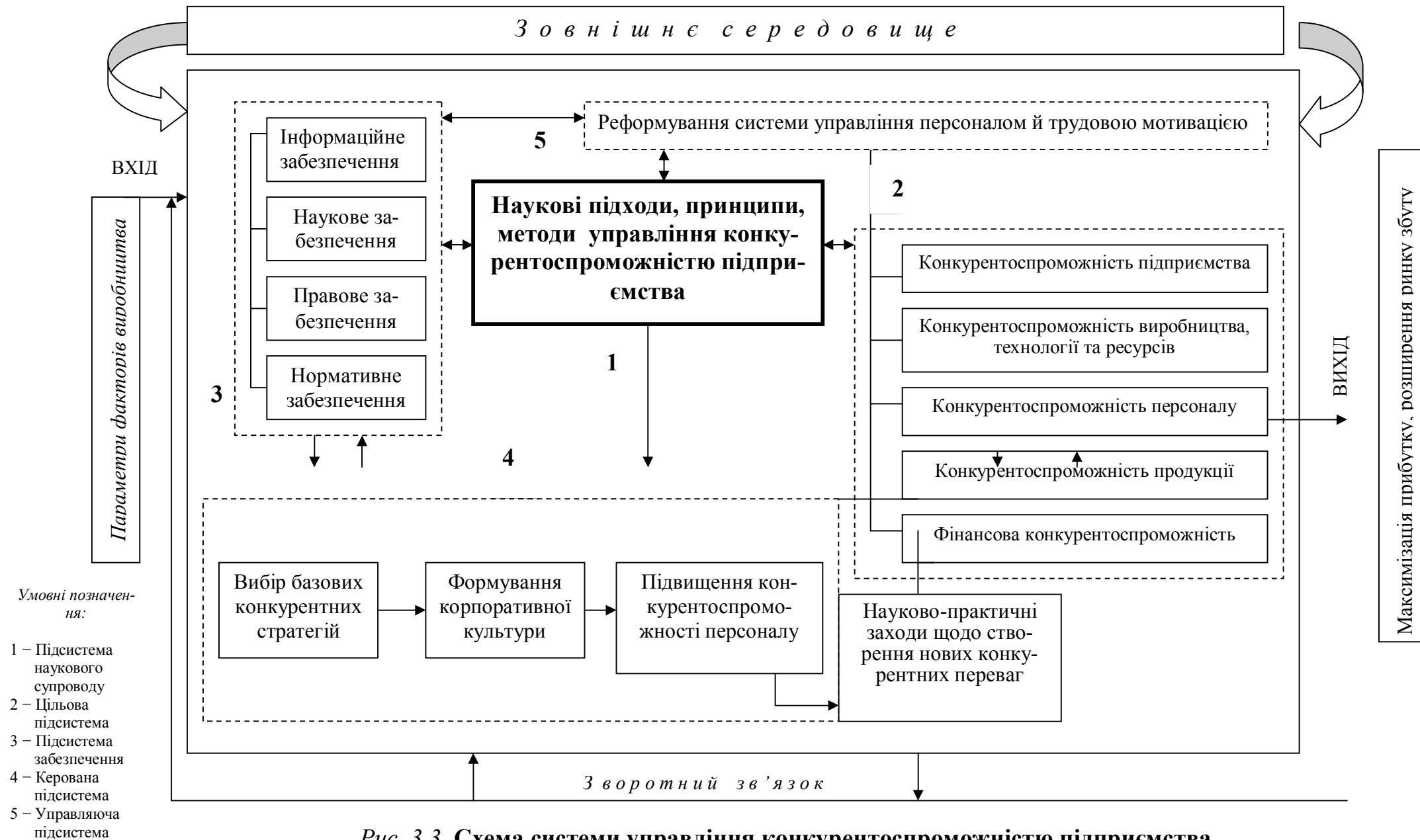


Рис. 3.3. Схема системи управління конкурентоспроможністю підприємства

3.2. Розробка конкурентної стратегії розвитку підприємства

Ефективна система управління конкурентоспроможністю впливає на вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства.

На думку більшості вчених, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегії (рис. 3.4) [21; 30; 45; 49; 54; 59; 68; 82; 87; 101; 115; 124; 138; 143].



Рис. 3.4. Стратегічне управління конкурентоспроможністю

підприємства

На думку вченого Должанського І.З., аналіз структури системи управління конкурентоспроможністю, поряд з аналізом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стратегічний потенціал підприємства, дозволяє зробити висновок про ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обрану стратегію, здійснити вибір та оцінити стратегічні альтернативи і, нарешті, більш детально підійти до розроблення стратегії, що повністю відповідає реальному положенню підприємства на ринку [32, 168].

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств залежить від розробки і реалізації відповідних заходів як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств.

І. На державному рівні – з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища підприємств:

1) На основі міжгалузевого балансу виробництва і розподілу продукції мають здійснюватися прогностичні розрахунки темпів, пропорцій і галузевої структури, в узгодженні з попитом на продукцію, грошовими доходами населення, експортними потребами держави та іншими чинниками;

2) Посилення уваги до стану конкурентних відносин, вивчення стану конкурентного середовища з урахуванням чинників його формування, розробки та вживання заходів щодо запобігання монополізації й стимулюванню конкуренції. За період економічних перетворень в Україні створено достатню нормативно-правову базу конкурентного законодавства. Так, діють закони України: «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» № 2132-XII від 18 лютого 1992 р.; «Про Антимонопольний комітет України» № 3659-XII від 26 листопада 1993 р.; «Про природні монополії» № 1682-III від 20 квітня 2000 р., «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11 січня 2001 р. [1, 2, 3, 4];

3) Відновлення державних регулюючих, стимулюючих і контролюючих та інформаційних функцій в інвестиційній сфері. Державне регулювання інвестиційної діяльності має здійснюватися шляхом створення сприятливих умов для її розвитку (удо-

сконалення системи оподаткування та кредитування, амортизаційної політики, захист інтересів інвесторів, надання пільг в користуванні землею та іншими природними ресурсами, розвитку фінансового лізингу тощо);

4) Розробка механізму державної підтримки науково-технічної та інноваційної діяльності, який сприяв би забезпеченню законодавчо встановлених нормативів бюджетного фінансування науки і науково-технічного прогресу та створення законодавчих умов, які сприяють використанню науково-технічних досягнень і забезпечують на їх основі виробництво конкурентоспроможної продукції, вживання заходів для захисту інтелектуальної власності на вітчизняні винаходи і розробки на внутрішньому ринку і за кордоном;

5) У сфері розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідно: створення потужного національного ринку, гармонізація вітчизняного зовнішньоекономічного законодавства до вимог ГАТТ–СОТ. Ретельний аналіз наслідків вступу до СОТ для різних галузей та розробка контрзаходів у відповідь на можливі ризики;

6) Сприяння процесам реструктуризації та диверсифікації виробництва і оновлення матеріально-технічної бази на підприємствах.

II. На рівні підприємства. Основним напрямком управління конкурентоспроможністю підприємств повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація перспективних конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегій. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на такі організаційні етапи [56, 26]:

1) *Стратегічний моніторинг.* Інформація повинна відображати суперечливість економічного середовища, альтернативність

тенденцій, протиріччя системи, економічних інтересів, ділових партнерів та конкурентів;

2) *Врахування зовнішнього середовища.* Етап передбачає оцінку нестабільності зовнішнього середовища, оцінку фактичного стану та його стратегічний аналіз для прогнозування на довгострокову перспективу. При цьому відбувається відхід від традиційних методів екстраполяції до методів математичного чи імітаційного моделювання, а також експертних оцінок. Якщо дослідження зовнішнього середовища базується на системному підході, то вивчення внутрішніх можливостей – на методі ситуаційного аналізу;

3) *Мета ситуаційного аналізу.* На цьому етапі необхідно дати інтегральну оцінку фактичному стану потенціалу підприємства. Економічна діагностика слугує основою для подальшої стратегічної діагностики можливостей підприємства, його самовизначеності та меж впливу на існуючих конкурентів. З урахуванням результатів зовнішніх і внутрішніх досліджень розробляється система дій, зорієнтованих на конкретну ринкову ситуацію. Залежно від характеру ринкового середовища перевага може бути віддана діловій стратегії, товарній або маркетинговій.

Основні методологічні підходи формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств включають:

- формування корпоративної культури;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- впровадження логістичної системи управління виробничими ресурсами;
- удосконалення обліку витрат на виробництво продукції;
- удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції на підприємстві;
- удосконалення і збагачення нормативної бази підприємства;
- формування парадигми науково-технічного прогресу та системи якості;

- формування екологічної політики на підприємстві;
- впровадження нових підходів щодо операційного менеджменту;
- впровадження інноваційного механізму розвитку підприємства та ін.

Найчастіше стратегічний менеджмент підприємства розглядають як систему трьох елементів: а) стратегії розвитку; б) відповідна структура управління, зорієнтована на розробку та впровадження стратегії; в) організаційна культура. Разом з тим, організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є «скелетом» підприємства, а організаційна культура – своєрідна її «душа», яка виробляє правила гри в колективі. В результаті утворюється трикутник: «стратегія – організаційна структура – організаційна культура», який має перебувати в гармонії зовнішнім середовищем (рис. 3.5) [56, 27].

Вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства базується на різних підходах: підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та світовому ринках, забезпечення стійкого розвитку.

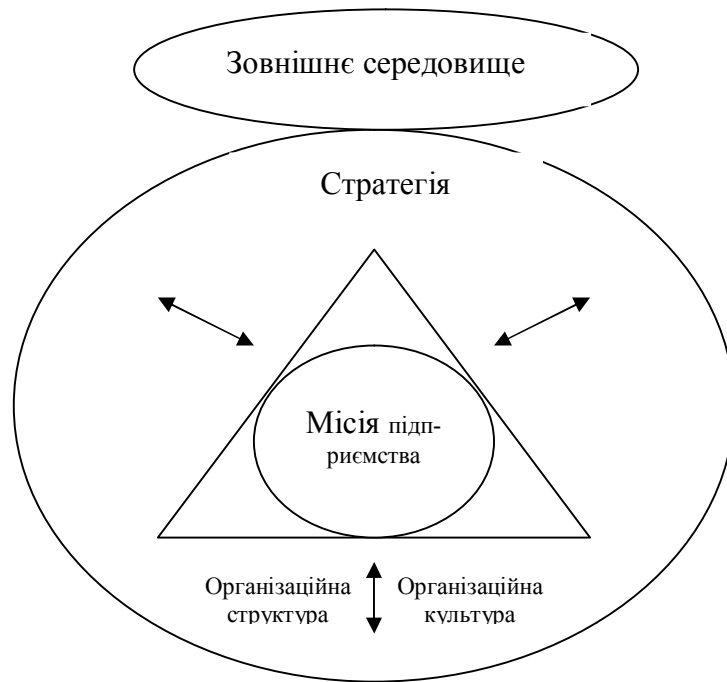


Рис. 3.5. Система стратегічного менеджменту підприємства

В системі стратегічного управління підприємства формування стратегії призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох рівнях підприємства:

- загальному рівні підприємства (корпоративному);
- функціональному рівні;
- операційному рівні – структурних виробничих підрозділів.

Стратегія, яка розробляється на загальному рівні підприємства, визначає загальний напрямок управління конкурентоспроможністю підприємства. Вище керівництво приймає рішення про розширення, ліквідацію або перепрофілювання деяких сфер діяльності, розраховує стратегічні співвідношення між окремими видами діяльності та розподілом ресурсів, формує плани диверсифікації. На цьому рівні розробляють загальну стратегію (корпоративну), яка є основою наступних рівнів.

На рівні структурних одиниць (виробничих підрозділів) розробляються операційні стратегії для забезпечення довгострокових конкурентних переваг кожної самостійної структурної одиниці. Ця стратегія, враховуючи специфіку виробництва продукції

саме в цьому підрозділі, представляє собою конкурентну продуктову стратегію.

Функціональні стратегії – це стратегії, які розробляються функціональними відділами і службами на основі загальної та ділових стратегій структурних одиниць. Функціональні стратегії – це маркетингова, виробнича, фінансова, зовнішньоекономічна, інноваційно-технологічна стратегії та ін. Метою функціональних стратегій є пошук ефективних управлінських механізмів діяльності виробничих підрозділів у межах загальної стратегії. Вище наведені рівні прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегій, утворюють ієрархічну модель структури стратегічного управління на підприємстві, що наведено на рис. 3.6.

Необхідно визначити, що всі стратегії підприємства повинні бути взаємоузгоджені та тісно взаємодіяти одне з одним. Тому основним принципом координації зусиль різних рівнів є їхня ієрархічна підпорядкованість. Стратегії нижчих рівнів слід розробляти на основі сформованої стратегії вищого рівня.

Таким чином, стратегічне планування буде здійснюватися «зверху-вниз», тому що виробничі підрозділи не є суб'єктами підприємницької діяльності, а тільки структурними одиницями підприємства і мають обмежені повноваження щодо прийняття господарських рішень. На прийняття стратегічного рішення на вищому рівні суттєво впливає аналіз зовнішнього конкурентного середовища, що може стати вирішальним фактором для загальної стратегії розвитку підприємства, яка в свою чергу вплине на операційні стратегії структурних одиниць (виробничих підрозділів).

За допомогою запропонованої моделі можна обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства, можна визначити перспективи розвитку як підприємства в цілому, так і в розрізі його структурних підрозділів, розробити концептуальні основи для прийняття кардинальних змін у виробництві, утримання провідних ринкових позицій, розробки і удосконалення продукції, організа-

ційної і виробничої структури, прибутковості та економічного потенціалу підприємства.

Операційну стратегію розробляють на основі корпоративної стратегії. Найчастіше розробки операційних стратегій зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної конкурентної стратегії.

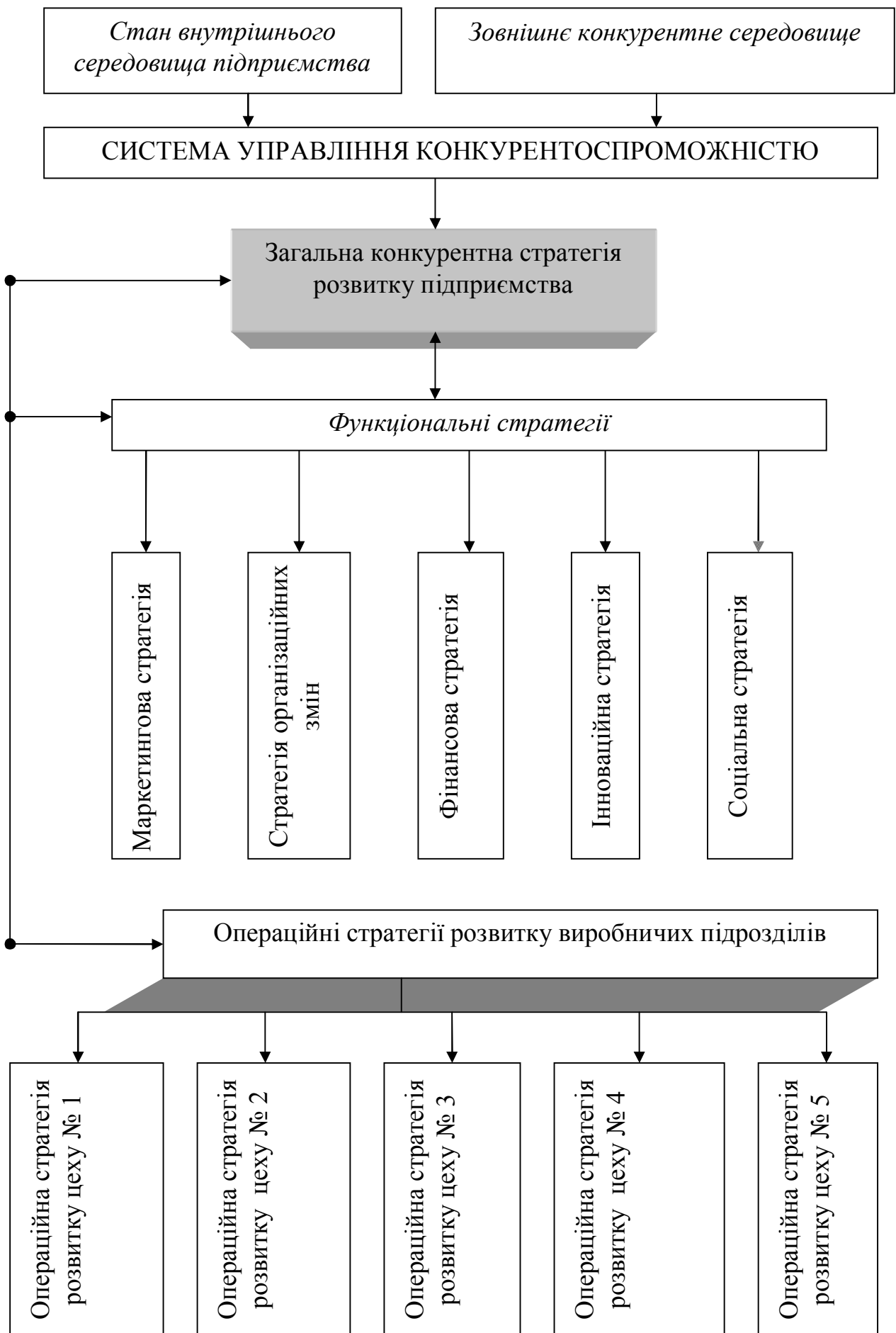


Рис. 3.6. Модель ієрархічного стратегічного планування при виборі загальної конкурентної стратегії розвитку підприємства

В економічній літературі наведено різні класифікації стратегій розвитку підприємств та його поведінки на ринку. Найбільш поширені та вивірені практикою в умовах ринкової економіки, наведені М. Портером, див. рис. 3.7.

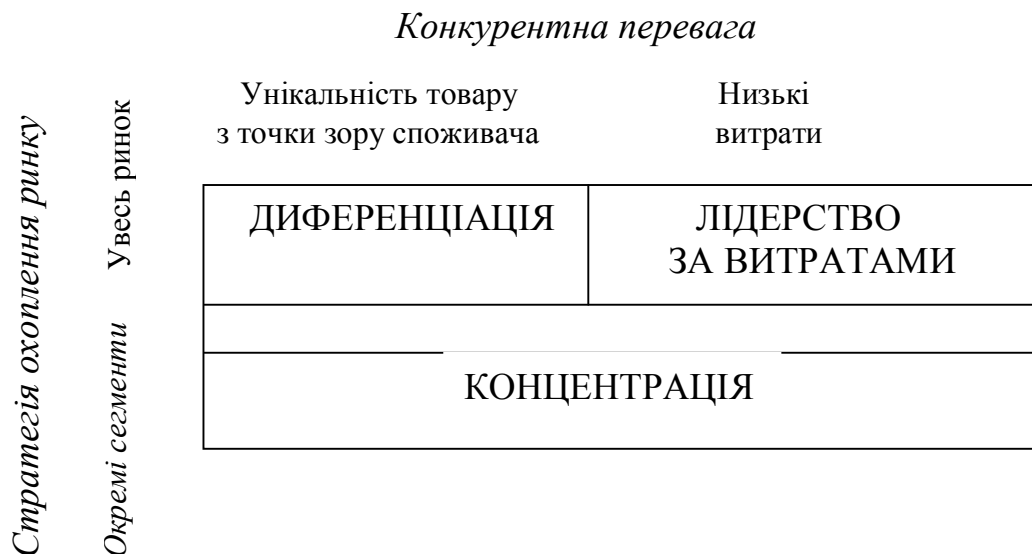


Рис. 3.7. Базові стратегії розвитку підприємства за М. Портером [101, 56]

Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на можливості чи прагненні підприємства досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами й переважно пов'язана із існуванням «ефекту досвіду». При цьому має бути ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована технологія нової продукції, низькі збутові та рекламні витрати. Така конкурентна перевага дає надійний «захист» від п'яти конкурентних сил (постачальників, наявних і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів і споживачів), адже першими дію конкурентної боротьби відчувають підприємства, які працюють неефективно. Для реалізації цієї стратегії потрібні стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом і збутом.

Застосування *стратегії лідерства за витратами* має характерні особливості на підприємствах:

- постійна економія витрат у всіх видах діяльності підприємства;
- активне дотримання бюджетних вимог;

- комплексна переробка сировини;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Конкурентні переваги стратегії лідерства за витратами:

- корпоративна культура орієнтована на постійну економію у всіх ланках ланцюжка цінностей;
- участь персоналу в контролюванні рівня витрат;
- пропозиція зниження цін для споживачів;
- розвиток власної сировинної бази та вплив на зниження витрат на сировину;
- реінжиніринг основних технологічних процесів з метою скорочення неефективних виробничих процесів і дій.

Реінжиніринг – це перебудова технологічних процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного покращення діяльності підприємства. Реінжиніринг – найбільш ефективна інновація у справі керівництва, яка ґрунтується на тому, що при розробленні процесів повинні виникати нові правила, які відповідають вимогам часу. Для цього широко використовуються інформаційні технології, завдяки чому досягається значне зростання виробництва, підвищення продуктивності, якості та ефективності, полегшується контроль за витратами.

Засновником теорії реінжинірингу вважають М. Хамера, який разом з Дж. Чемпі випустив книгу «Реінжиніринг корпорацій і маніфест для революцій у бізнесі». Автори визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення та радикальні зміни рішень щодо операційних процесів з метою досягнення драматичних покращень у критично важливих показниках діяльності, таких, як витрати, якість продукції тощо» [27].

Реінжиніринг має такі властивості:

- відмова від застарілих правил і підходів і початок ділового процесу ніби з «чистого аркуша»;
- радикальна зміна способів господарчої діяльності;
- приведення до значних змін показників діяльності.

Реінжиніринг використовується у трьох основних ситуаціях:

1) підприємство знаходиться у стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися у неконкурентному рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукції підприємства. Ситуація поглиблюється такими чинниками, як скорочення традиційних ринків сировини, фінансова криза, низький рівень керівництва та ін.

2) Коли наданий час стан підприємства може бути визнаний як задовільний, але прогнози його діяльності є несприятливими.

3) Реалізація можливостей благополучними підприємствами, завдання яких полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів та створенні унікальних конкурентних переваг.

Доцільно виділити такі практичні етапи реінжинірингу:

- постановка завдань, уточнення цілей підприємства, виходячи з його стратегії та поточного стану;
- створення моделі існуючого підприємства – еталона. Менеджери зобов'язані розробити та документувати основні технологічні та бізнес процеси, оцінити їх ефективність;
- укорінення більш ефективних виробничих процесів, визначення способів використання процедур та технологій, необхідні зміни в роботі персоналу;
- розробка систем організаційної взаємодії персоналу (переробка посадових інструкцій, визначення оптимальної системи мотивацій, створення робочих команд, розробка програм підготовки та перепідготовки фахівців);
- підготовка підтримуючих інформаційних систем;
- інтеграція розроблених виробничих процесів, навчання робітників, перехід до нової організації діяльності.

Реінжиніринг включає заходи із різних взаємопов'язаних підсистем механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств, допомагає його впровадженню на підприємстві.

Умови застосування стратегії лідерства за витратами:

- цінова конкуренція серед виробників;
- стандартний і майже однаковий асортимент підприємств, що відповідає вимогам всього кола споживачів;

- зависокі ціни для більшості покупців;
- є актуальним для малих підприємств, на яких застосовуються оптимальні організаційні структури управління, спрощені системи обліку, де легше забезпечити необхідний рівень витрат;
- на великих підприємствах дозволяє використовувати інформаційні мережі, контролінг діяльності, центри відповідальності за витрати тощо.

Стратегія концентрації передбачає зосередження на потребах одного сегмента або групи споживачів. Відсутність прагнення охопити весь ринок. Метою є повніше задоволення потреб вибраного цільового сегмента. Ця стратегія ґрунтується як на диференціації, так і на лідерстві за витратами, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Застосування *стратегії фокусування (концентрації)* має характерні особливості на підприємствах:

- зосередження уваги на вузькому сегменті споживачів з високими доходами і потребами;
- пропозиція специфічної продукції.

Конкурентні переваги, які надає застосування даної стратегії підприємствам:

- власна перевага підприємств в обраному сегменті ринку з використанням інших стратегій (використання нетрадиційних технологій та сировини);
- виробництво продукції, яку не виробляють інші та конкуренти не починають спеціалізуватися на даному сегменті.

Умови застосування стратегії концентрації:

- успішне застосування у тих випадках, коли існують групи споживачів, чиї потреби в продукції значно відрізняються від існуючих;

– більш актуально для малих підприємств, що спеціалізуються на виробництві декількох видів продукції для вузького сегмента ринку.

Стратегія диференціації забезпечує можливість виробництва товару, який має привабливість для споживачів та відрізняється від продукції конкурентів. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат на інноваційні (ноу-хау) розробки, маркетингові заходи для підтримки особливостей продукції і презентації споживачам, але сприяє підвищенню прибутковості внаслідок прийняття ринком вищої ціни.

Застосування *стратегії диференціації* має характерні особливості на підприємствах:

– велика кількість споживачів з різними смаками і потребами передбачається вивчення запитів і поведження покупців, які думають про цінність товару і за що готові заплатити;

– логістичний підхід до матеріально-технічного забезпечення передбачає процес планування, управління ефективним рухом і збереженням сировини, матеріалів, готової продукції і пов'язаної з цим інформації із пункту виробництва в пункт споживання, що здійснює найсильніший вплив на якість кінцевого продукту підприємства у відповідності з вимогами споживачів;

– завойовування прихильності покупців до своєї торгової марки на підставі впровадження мерчандайзингу;

– ціна залишається без змін і розрахована на середній рівень доходу споживачів.

Конкурентні переваги, які надає застосування даної стратегії підприємствам:

– забезпечення високої якості продукції передбачає підвищення стандартів виготовлення в порівнянні з існуючими;

– завойовування лояльності покупців до своєї торгової марки завдяки інтенсивності рекламної кампанії, змістовності реклами, якості брошур, презентації товару та дегустацій, участі у виставках, ярмарках;

- найвищий імідж і репутація виробника завдяки навичкам, досвіду, професіоналізму персоналу тощо.

Умови застосування стратегії диференціації:

- для великих підприємств з потужною виробничою лабораторією та відділом маркетингу;

- розробка нових стандартів підприємства і технічних умов на продукцію;

- дослідження і розробка нових видів продукції передбачає більш повний асортиментний ряд продукції;

- досвідчений висококваліфікований персонал, що працює над нововведеннями, новими технологіями тощо.

3.3. Формування корпоративної культури на підприємстві

Україна, як одна з держав-засновників Організації Об'єднаних Націй, відповідно до ст.55 Статуту ООН взяла на себе зобов'язання сприяти загальній повазі та дотриманню прав людини і основних свобод для всіх. З цього випливає, що її національне законодавство у цій галузі повинно відповідати міжнародним стандартам в галузі прав і свобод людини.

Ринкова економіка в Україні, яка спрямована на побудову соціально орієнтованої ринкової економіки, вимагає нових якостей у головного елемента продуктивних сил – людини: підвищення ініціативності, творчості, заповзятливості, активності та відповідальності, справедливості. Кожна людина самостійно вирішує проблеми, що вона хоче і може робити, як це треба робити, щоб отримати бажаний результат, та чи буде її праця визнана суспільством – людина стоїть перед постійним вибором. Можливість мати вибір завжди була засобом і ціллю розвитку людства. Ринкова форма господарювання дозволяє здійснити вибір кожній людині. Проблема вибору для кожної людини – це прояв найвищої цінності – свободи. Саме в умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки кожна людина має більше шансів, ніж в інших формах господарювання, самостійно вибирати шлях для поліп-

шення свого життя, найповнішого задоволення своїх потреб, здійснити свою соціальну свободу.

Наявність гуманістичних та демократичних тенденцій у функціонуванні сучасних підприємств щодо філософії праці, нових технологій, нових цінностей управлінської взаємодії зумовила переорієнтацію на нові механізми діяльності, які об'єднують людей в єдину команду і дозволяють їм працювати для досягнення спільної мети.

Як відзначали провідні спеціалісти з менеджменту Л. Якокка: «Господарчі операції можна, у кінцевому рахунку, звести до визначення трьох словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться зробити» та А. Морита: «Коли у нас вже є штат, який складається із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» [17, 53]. Люди – найбільш цінний ресурс підприємства, головне джерело продуктивності, головна продуктивна сила суспільства. Це гасло наголошує на практичному посиленні уваги вищого менеджменту до активізації людського фактору, до використання фізичного, психологічного і емоціонального потенціалу робітників, їх виконавчих, творчих і організаційних здібностей. Успіхи японських, американських і закордонних компаній у рішенні завдань підвищення продуктивності та якості праці, у розвитку передових технологій та освоєнні нових видів продукції, зміцненню виробничої і трудової дисципліни, забезпечується ефективним механізмом вирішення соціально-трудових проблем на підприємствах.

Зростання ролі людини неможливо без позитивних зрушень у соціально-трудових відносинах на підприємствах, де важливими є не лише кількісні, а передусім – якісні параметри, вихід на принципово нові стандарти ставлення до праці, управління безпекою праці, розвиток корпоративної культури. Йдеться по суті про відчутне розширення сфери соціально-трудових перетворень, органічне поєднання інструментів економічної та соціальної полі-

тики в єдиний механізм формування корпоративної культури. Грамотне управління корпоративною культурою дозволяє отримати додаткову економію коштів, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів. Створення всередині підприємства певного ідеологічного простору, яке іменується «корпоративною культурою», сприяє зниженню витрат на підбір персоналу та маркетинг, зменшує втрати від незбереження конфіденційної інформації. Головна умова – відносини між адміністрацією та персоналом ґрунтуються на принципі взаємної довіри та співробітництва. Декларації повинні відповідати дійсності, а обіцянки підкріплюватися механізмами їх виконання.

Корпоративна культура – це комплекс взаємодіючих факторів, який включає досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики і погляди керівників, що формують атмосферу або соціальний клімат в організації. Це також комплекс думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Все це визначає індивідуальність підприємства більшою мірою, ніж продукція, яка випускається. Унікальність корпоративної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, «кодексу честі», які панують на підприємстві [40, 72]. Ці цінності знаходять своє втілення у символах, легендах, героях, девізах, церемоніях. До завдання менеджерів, зацікавлених у прогресивному розвитку підприємства, входить розвиток всіх складових корпоративної культури для формування команди у трудовому колективі з високими моральними якостями.

Традиції – це певні звички працівників. Так, для одного підприємства може бути традицією – проводжаючи людину на пенсію – дарувати різні подарунки на пам'ять, спільне святкування днів народження, ювілеїв тощо. Керівники повинні знати традиції, що склалися на підприємстві, і підтримувати їх. Крім того, традиції не шкодять підприємству, а навпаки, розвивають командний дух, лояльність працівників до підприємства, уособлення себе із підприємством.

Символ – для більшості підприємств це товарний знак (марка), що виражає сутність виробничої діяльності або корпоративних цінностей підприємства, яка відрізняє його від інших виробників-конкурентів.

Легенда – це своєрідні PR-ходи, підтверджені чи не підтверджені документально історії, що описують певні цінності, «цінну» поведінку, та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Герой підприємства – це особа – працівник, який є прикладом і доказом, що робота на підприємстві може бути успішною. Професійні досягнення героїв – це те, чого повинні намагатися інші працівники – це зразок того, як потрібно поводитись в різних ситуаціях, працюючи на тому чи іншому підприємстві. Героями можуть бути майстри, які перевищили план, або менеджери, які справилися з критичною ситуацією на виробництві. Підприємства відновлюють сучасні аналоги «Дошки пошани» та вважають, що це позитивно сприймається молоддю.

Гасло – це фраза, яка в короткому вислові і доступній формі висвітлює сутність ключового критерію цінностей підприємства.

Ритуали та церемонії – це спеціально заплановані заходи, що проводяться для всього трудового колективу. Менеджери проводять ритуали для того, щоб показати яскраві приклади цінносних критеріїв підприємств. Наприклад, прихід нового працівника у трудовий колектив, або підвищення на нову посаду тощо. Ритуали допомагають підвищити лояльність персоналу до підприємства та додають ваги підприємству у спілкуванні з партнерами, постачальниками, споживачами.

Водночас більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремо процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а корпоративна культура та її особливості як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожного підприємства.

Корпоративна культура включає: формування стійкого позитивного образу; іміджу підприємства, який створює йому відповідну репутацію, загальний культурний і професійний рівень працівників організації, мотивацію трудової діяльності.

Компоненти внутрішньокорпоративної культури – це психодіагностика персоналу, коректний підбір працівників, мотивація персоналу.

З першого дня роботи на підприємстві робітник повинен відчувати атмосферу доброзичливості, раціональності, доцільності у всьому, починаючи з вибору та розташування обладнання, робочих місць, меблів, закінчуючи режимом праці, який включає короткострокові перерви для відновлення психічної і психологічної енергії, що була витрачена за час роботи. Як свідчить світовий досвід, саме на підприємствах з високорозвинutoю корпоративною культурою створюється атмосфера постійної турботи про працівника за допомогою демократичного стилю управління та соціальної і кадрової політики. Соціальна політика спрямована на задоволення потреб у високій якості трудової діяльності і створення сприятливих умов для її здійснення. Принципіальним моментом є залучення працівників до розробки колективного договору і оцінки плану соціального розвитку трудового колективу підприємства.

Система мотивації персоналу має враховувати, що кожний працівник індивідуальність і у нього є свої мотиви. Нові працівники, які приходять на підприємство, повинні бути впевнені, що за умов успішної роботи вони зможуть досягнути кар'єрного зростання на підприємстві. Дуже важливо розробити доступні для всіх цілі і засоби їх реалізації. Сьогодні корпоративну культуру потрібно формувати на підставі трьох критеріїв: впевненість у себе, впевненість у продукт, який виробляє підприємство, впевненість у підприємстві, на якому працюють робітники. Для цього керівництву підприємства необхідно забезпечити працівникам безпеку, гарантувати надійність, підтримувати мотивацію персоналу тощо.

Існуючі різні теорії мотивації, доповнюючи одна одну, відображають різноманітність і нестандартність самої мотивації і обумовлюють необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми під час формуванні корпоративної культури. На підприємствах використовують такі форми стимулювання: заробітна плата; премії; участь у прибутках; участь у акціонерному капіталі; оплата транспортних витрат; страхування від нещасних випадків; безплатне медичне обслуговування; безплатне харчування; оплата освіти; пенсії тощо.

До форм мотивації належить: планування кар'єри (просування по службі); підвищення престижу (надання окремого кабінету, персонального автомобіля тощо); залучення до вирішення важливих питань, спеціальні завдання; офіційне схвалення роботи (у формі наказу, присвоєння почесних грамот, значків тощо); підвищення кваліфікації; статті у пресі, спеціально присвячені конкретному працівникові; участь у конференціях і семінарах; участь у роботі групи якості; надання можливості реалізувати свої ідеї на практиці тощо.

На підприємствах необхідно розробити систему мотивації, яка б забезпечувала конкурентоспроможність підприємства за рахунок налагодження зворотного зв'язку за кінцевими результатами, стимулювала моральний розвиток працівників та індивідуальних досягнень кожного, сприяла самовдосконаленню за рахунок безперервного навчання, консолідувала трудовий колектив працювати у команді однодумців з метою формування механізму цільового управління підприємством.

Наступний пласт корпоративної культури – особиста культура, стиль та методи спілкування на підприємстві, які повинні бути сформовані за етичним кодексом. Ділові відносини стають більш ефективними, якщо їх поступово переводити на дружні стосунки, формувати команду однодумців.

Основним елементом корпоративної культури є грамотний підбір персоналу для підприємства. Це здійснюється шляхом активного спілкування співбесід, діагностики. Такі методи

відкривають великі можливості в справі розвитку творчого потенціалу персоналу. Кожен член колективу бачить, на що здатний той чи інший співробітник, і як цього можна досягнути.

Дуже важливо впроваджувати актуальні технології тайм-менеджменту, тобто планування робочого часу. Працівник повинен ефективно використовувати робочий час і працювати на результат. Дуже корисно використовувати методи японського менеджменту. Для них характерне глобальне мислення, професіональний прагматизм, шановливе ставлення до свого підприємства.

В основу корпоративної культури підприємств, на нашу думку, повинна бути покладена філософія творця японського економічного чуда доктора Е. Демінга, який був провідником багатьох американських та японських компаній до їх розквіту.

В основі філософії Е. Демінга лежить глибоке розуміння провідної ролі людини і застосування системи «глибоких знань» у всіх видах діяльності. Мета діяльності за Демінгом – розквіт суспільства досягається через розквіт як споживачів, так і виробників шляхом здійснення «ланцюгової реакції Лемінга» (зниження витрат, підвищення продуктивності, завоювання ринків – отримання більш якісної продукції за помірними цінами – підвищення задоволення споживача і підвищення задоволення виробника).

У 1982 році у США була видана книга Е. Демінга «Якість, продуктивність, конкурентоспроможність», в якій викладено 14 постулатів у сфері якості з акцентом на людський фактор. Людський фактор, за Демінгом, включає такі компоненти: всі працюючі в підрозділі – як одна команда; лідерство; навчання [141, 61]. При цьому Е. Демінг ратує за таку команду, в якій робітники повинні почуватися партнерами в загальній справі. Усвідомлення керівниками підприємств цього факту, безперечно, призводить до посилення соціальної орієнтації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Тезис «лідерство» за Демінгом: керувати потрібно не силою адміністративного верховенства, а авторитетом знань, гос-

подарського вміння та людяності. Людина – істота творча, тому дуже важливо, щоб у неї не було бездумної механічної виснажуючої роботи. Важливо дати кожному працівнику творчий простір, який буде включено у рамки актуальних проблем підприємства.

Важливе місце в корпоративній культурі має займати відданість персоналу ідеалам якості, яка виховується у процесі залучення всіх працівників до вирішення проблем якості.

Формування корпоративної культури вимагає певних витрат. Необхідно вкладати кошти в ідеї, в справу виховання і формування свідомості, особистості. Важливо інвестувати у заходи щодо підвищення професійного рівня працівників, виділяти премії та бонуси, проводити вечірки, випускати корпоративні видання про успіхи, проблеми підприємства, створити музей історичного розвитку підприємства, проводити конкурси «Професійної майстерності» тощо.

Сучасні проблеми, що стоять перед підприємством, вимагає об'єднання всіх зусиль і продуктивної співпраці для досягнення єдиної мети. Тому корпоративна культура вимагає формування місії підприємства.

Місія – це основна мета, яка формується з огляду на сферу діяльності підприємства, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників та інших членів організації, а також суспільства в цілому. Значення місії неможливо переоцінити. Визначені на її основі цілі слугують орієнтиром для прийняття всіх управлінських рішень. Один із провідних японських менеджерів, К. Татеїсі, зазначав: «Мета підприємства має бути шляхетнішою, ніж отримання прибутку» [73, 36]. Отже, місія корпоративної культури повинна бути тісно пов'язана з поняттям соціальної відповідальності, яка на основі дотримання принципів ділової етики змушує керівників підприємств приймати рішення і діяти таким чином, щоб їхня організація вносила вклад у добробут усього суспільства і служила інтересам людства так само, як і своїм власним.

Удосконалення та розвиток корпоративної культури вимагає прийняття нових управлінських стандартів. Це забезпечує управлінським стандартам роль інструмента конкурентної боротьби. І що вищий рівень вимог стандартів, що використовується підприємством, то вища його конкурентоспроможність. Аби конкурентоспроможність була стійкою, підприємству потрібно збільшувати вимоги до якості своєї продукції швидкими темпами, ніж конкуренти. Для управління конкурентоспроможністю підприємства із сучасною корпоративною культурою повинні впроваджуватися міжнародні стандарти, що враховують три основні напрямки: соціальний, екологічний та якісний. Міжнародні стандарти охоплюють всі сторони діяльності підприємства. Найбільш поширеними сьогодні є стандарти в сфері управління: ISO серії 9000, ISO 14000, HACCP, SA 8000, BS 7799, DNV (OHSMS). Кожен із цих стандартів охоплює окрему сферу діяльності підприємства. Так, міжнародні стандарти ISO серії 9000 – це вимоги до системи управління якістю, вони забезпечують довіру споживачів і дають гарантію, що всі обумовлені характеристики продукції відповідають дійсності.

Сьогодні є дві домінуючі тенденції зовнішнього середовища, врахування яких вимагає формування корпоративної культури, – охорона навколишнього середовища та глобалізація економіки. Тому питання охорони навколишнього середовища входять невід'ємною частиною в усі плани і рішення провідних підприємств. Актуальним є впровадження Міжнародних стандартів системи ISO 14000, які охоплюють вимоги в системі управління навколишнім середовищем і забезпечують довіру споживачів до виконання норми екологічної безпеки й охорони довкілля.

Міжнародні стандарти SA 8000 вдало доповнюють стандарти ISO 9000 і ISO 14000 та охоплюють вимоги до системи управління соціальною відповідальністю і забезпеченням довіри споживачів до дотримання на підприємстві прав людини. Ці стандарти вимагають від підприємства забезпечення прав як виробника, так і споживача. Стандарти SA 8000 розробляється на підс-

таві концепції постійного вдосконалення «планувати – роботи – перевіряти – діяти». Стандарти SA 8000 дає вагому перевагу над конкурентами для привабливості потенційних споживачів. Цей стандарт повинен сприйматися як головна частина стратегії з управління персоналом, тому що наші втрати через складне моральне становища персоналу і різкий спад престижу за кордоном – безмірні.

Стандарти SA 8000 спрямовано на зміну етичної сфери виробництва та управління. Це сучасні вимоги до якості умов виробництва і якості виробничих відносин. Тому він повинен бути використаний менеджерами для підвищення ефективності підприємства і зміцнення його конкурентоспроможності. Демонстрація позитивної репутації клієнтам, працівникам, постачальникам і акціонерам (власникам), а також збереження даного престижу на довгий час є життєво необхідним для підприємства у ринкових умовах. Виконання політики підприємства в галузі вимог цього стандарту націлено на соціальну відповідальність, умови праці включає основні критерії: працю підлітків; гігієну і техніку безпеки та забезпечення нормальних умов праці; відсутність дискримінації; дисциплінарні заходи; тривалість робочого часу; оплату праці; систему управління. В умовах соціально-орієнтовної ринкової економіки врахування цих стандартів є необхідною умовою для формування корпоративної культури підприємства.

Міжнародні стандарти DNV (OHSMS) передбачають сертифікацію систем управління з безпеки та здоров'я персоналу із забезпеченням належних умов праці на підприємстві та інтеграції інтересів працюючих, підприємства, держави та суспільства.

Міжнародний стандарт BS 7799 є британським стандартом управління інформаційною безпекою. В умовах використання нових інформаційних технологій проблеми їх безпеки набувають особливої ваги та актуальності. Використання цього стандарту дозволяє налагодити такий рівень управління, який забезпечує інформаційну безпеку та допомагає прискорити ефективність діяльності підприємства.

Застосування Міжнародного стандарту BS 7799 пов'язано із побудовою продуктивної інформаційної системи комунікацій, яка дозволяє керівництву будь-якого рівня створювати сприятливі умови для спілкування з підлеглими. Ця система повинна утримувати не тільки виробничу інформацію, а й включати основні питання бізнесу і соціально-трудових відносин, пов'язаних зі всією організацією. Якісна інформаційна система внутрішніх комунікацій покращує внутрішній клімат підприємства, отже, мотивує його працівників [117, 198].

Ціннісні орієнтири корпоративної культури впливають на культуру управління та культуру праці підприємства. Взаємозв'язок корпоративної культури і культури управління і культури праці наведений на рис. 3.8.

Міжнародні стандарти OHSAS 18000 «Система управління безпекою праці» передбачають методологію організації з ідентифікації небезпеки та оцінювання ризику на кожному робочому місці та проведення заходів щодо їх усунення. Відповідно до стандарту на підприємстві має бути чітко сформульована політика у сфері професійної безпеки і здоров'я, яка включає основні цілі безпеки і здоров'я працівників та зобов'язання керівництва щодо його постійного поліпшення [141, 463].

Управління в ринкових умовах має забезпечити оптимальне поєднання особистих інтересів, інтересів трудових колективів з місією підприємства та загальнодержавними інтересами.

Культура управління – це розуміння управління як важливої соціальної функції – свідомої і владної, із застосуванням новітніх досягнень корпоративної культури, впливу її як на окремих людей, так і на всю людську спільноту задля досягнення чітко визначеної конкретної мети [90, 117].

Культура управління – це синтез науки та мистецтва управління, що має метою збільшення творчого потенціалу, ініціативи та підприємливості всіх працюючих, від керівника до робітника [117, 82].

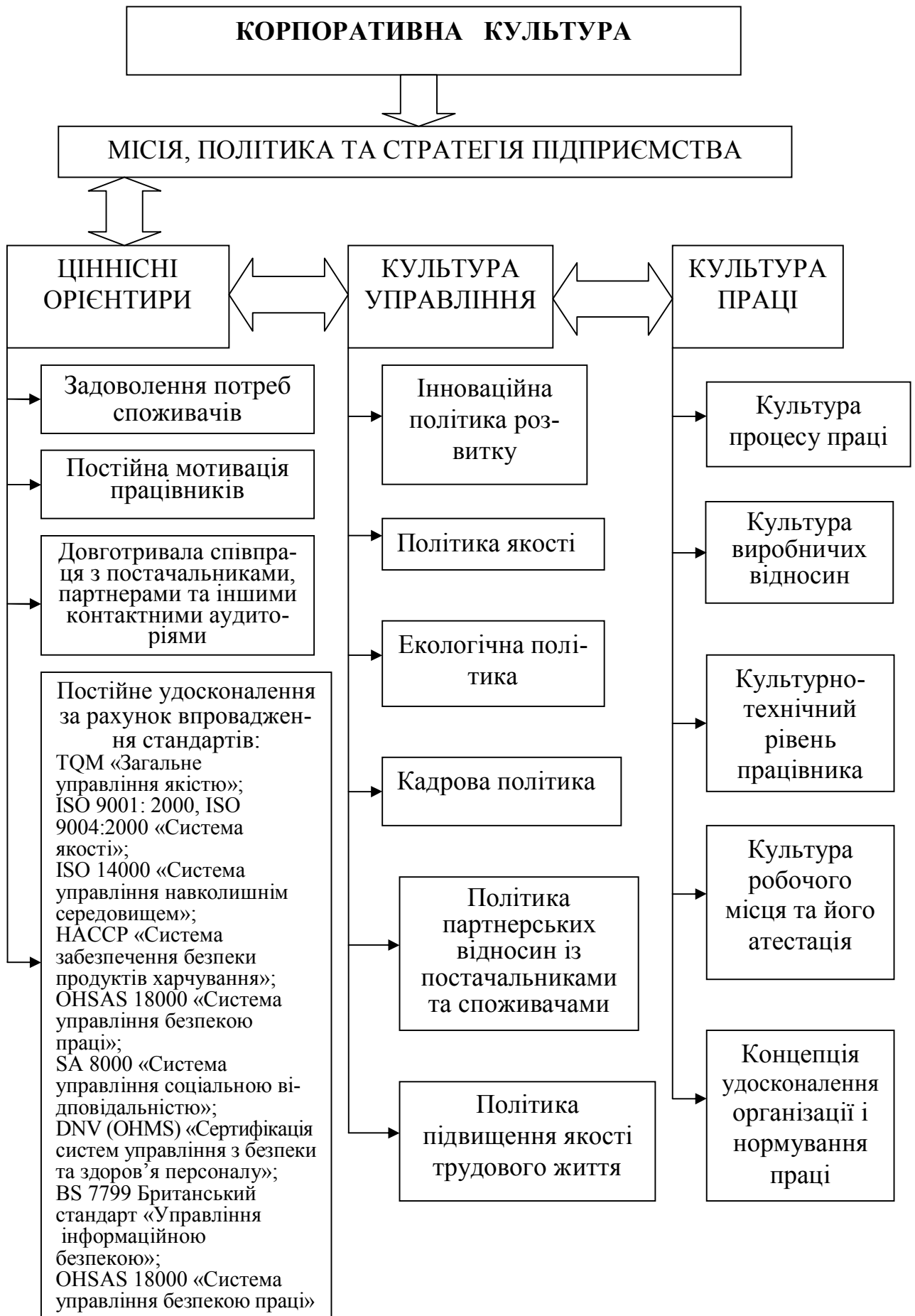


Рис. 3.8. Взаємозв'язок корпоративної культури з культурою управління і культурою праці

Культура управління об'єднує цілий ряд вимог до апарату управління. Ці вимоги неоднакові за змістом. Вони мають матеріальний, технічний, юридичний, економічний зміст.

Вимоги та правила до культури управління обумовлені нормами моралі, права, технічними та економічними нормами. Моральні норми в культурі управління відіграють визначальну роль. Вони регулюють дії людини через врахування моральних цінностей у трудових колективах.

Культура управління повинна завжди удосконалюватися за рахунок досягнень і передового досвіду управління найкращих підприємств галузі, а також враховувати використовувати сучасні досягнення науки та практики високорозвинутих країн. Крім того культура управління повинна базуватися на:

- *Інноваційна політика розвитку* – це визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності в таких сферах як: розроблення й впровадження нової продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва та праці; стимулювання і позитивне сприйняття всіма членами трудового колективу системних нововведень тощо;

- *Політика якості* – це впровадження найвідоміших і найпоширеніших методів і засобів концепції TQM загального управління якістю на підприємстві. Ця концепція базується на 12 принципах [141, 438]:

1. Орієнтація всієї діяльності підприємства на споживачів, від вимог і сподівань яких залежить його успіх у ринковій економіці;

2. Погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником;

3. Безперервне удосконалення виробництва і діяльності у сферах якості;

4. Комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого циклу;

5. Перенесення головних зусиль у сфері якості в сторону людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до праці, на культуру виробництва, на стиль керівництва);

6. Участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості;

7. Безперервне підвищення компетентності працівників підприємства;

8. Концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей;

9. Ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість продукції на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах;

10. Оптимізація співвідношення «якість – витрати – час»;

11. Забезпечення достовірності даних про якість за рахунків використання статистичних методів;

12. Безперервне поліпшення якості.

• *Екологічна політика* – це наявність конкретних основних цілей, принципів, пріоритетів та напрямів екологічної діяльності підприємства, спрямованих на розвиток процесів послідовного поліпшення:

1. Визнання управління навколишнім середовищем одним із найвищих пріоритетів підприємства;

2. Відповідальність за екологічний стан виробництв підприємства;

3. Поліпшення екологічних характеристик на підприємстві і позитивний вплив на суспільство;

4. Сприяння поширенню екологічно безпечних технологій;

5. Високий професіоналізм персоналу з питань екології;

6. Оптимізація витрат на впровадження системи управління навколишнім середовищем;

7. Координація екологічної політики з політикою підприємства у сфері охорони здоров'я, техніки безпеки на робочих місцях;

8. Мотивація за поліпшення екологічного стану на робочому місці;

9. Постійне вдосконалення системи управління навколишнім середовищем.

Кадрова політика – це система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Політика партнерських відносин із постачальниками та споживачами діє на підставі співпраці, довіри та узгодженості контрактної системи. Щоб мати свою ринкову нішу, необхідно виробляти продукцію, яка за своїми якостями перевершує аналогічні вироби конкурентів. Репутація підприємства – це складне поняття, яке включає весь цикл операцій з товаром: від виготовлення до продажу кінцевому споживачеві. Потрібно зберігати і підтримувати репутацію в очах партнерів, постачальників та споживачів. За оцінками спеціалістів, утримати старих партнерів, постачальників і споживачів у п'ять разів дешевше, ніж завойовувати нових. Тому партнерські відносини – це запорука успішної співпраці на довгий період.

Політика підвищення якості трудового життя включає основні критерії [73, 303]:

- справедлива й належна винагорода за працю;
- безпечні та гідні умови праці;
- безпосередня можливість використовувати й розвивати свої здібності;
- трудова демократія та правова захищеність працівника;
- гідне місце роботи в житті людини;
- соціальна корисність роботи.

Урахування елементів культури управління дозволить підвищити рівень організації управління, покращити умови праці, підвищити продуктивність праці та трудову дисципліну, а отже, підвищити якість праці. Праця є якісною характеристикою будь-якого

виробництва. Щоб відбулися зміни у продуктивних силах під дією ринкових виробничих відносин, треба щоб здійснилися зміни в змісті та характері праці. Тільки через удосконалення трудової діяльності людей та поліпшення культури праці якісні зміни в продуктивних силах відбудуться.

Ставлення до праці, її авторитет на підприємствах є різним. На жаль, праця на більшості підприємств не є престижною, і, як наслідок, непривабливою для молоді. Постає нагальна проблема підвищення авторитетності та престижності праці за рахунок технічного переозброєння праці, розвитку матеріально-технічної бази, наукової організації праці.

Одним із основних факторів поліпшення праці є забезпечення культури праці. Культура праці є комплексним поняттям. Вона є частиною загальної корпоративної культури підприємства. Культура праці – це сукупність матеріально-технічних, суспільно-психологічних, естетичних та санітарно-гігієнічних елементів праці [117, 78].

До матеріально-технічних елементів праці належить рівень технічної озброєності праці, рівень механізації і автоматизації, рівень важкої фізичної і некваліфікованої праці, а також відповідність машин, устаткування, інструментів, пристроїв психофізіологічним особливостям людини, що забезпечує високу якість продукції та її естетичне оформлення, яке вимагає ринок.

До суспільно-психологічних та естетичних елементів належить застосування наукової організації праці й управління виробничими процесами, загальноосвітній та професійний рівень робітників, створення сприятливої атмосфери для творчості, ініціативи, виробничу естетику, режим праці та відпочинку, стан технічної безпеки.

До санітарно-гігієнічних елементів належить виробничий мікроклімат (температура, вологість, рівень та частота шуму, вібрація, різні види випромінювання, освітлення тощо).

Ця структура культури праці дає можливість спланувати заходи щодо її підвищення та розробити кодекс культури праці для трудових колективів підприємств різної форми власності.

Культура праці є мірою і способом реалізації сутнісних сил людини в її трудовій діяльності. Культура праці показує, як використовуються соціальні якості робітника у процесі трудової діяльності, розвивається його особистість, за яких умов в організації здійснюється трудовий процес, якою є кількість і якість виробленої продукції.

Культура праці характеризується такими складовими:

1. Культура процесу праці.
2. Культура виробничих умов.
3. Культурно-технічним рівнем робітника.

Ці складові можуть бути згруповані в об'єктивні умови зміни культури праці робітника – це культура виробничих умов і культура трудового процесу. До суб'єктивних умов зміни культури праці належить культурно-технічний рівень робітника. Всі ці умови зміни культури праці робітника нерозривно пов'язані між собою. Тому для зростання культури праці робітника треба створювати умови для зміни-зростання у цих складових.

Формування зростаючої культури праці можливе лише за умов, коли на підприємстві зростає культура виробничих умов і культура трудового процесу. Робітник поліпшує свій культурно-технічний рівень, працює ініціативно, творчо, покращує свою професійну майстерність, накопичує досвід, підвищує освітній рівень, завдяки чому активно включається в роботу, максимально використовуючи свої знання і здібності, можливості виробництва.

Удосконалення культури виробничих умов досягається двома шляхами:

- удосконаленням організації робочого місця, станом предметів та засобів праці, рівнем автоматизації та механізації виробництва;

- удосконаленням умов життєдіяльності робітників на підприємстві, які пов'язані з їх духовним та фізичним станом, працездатністю, культурно-технічним рівнем.

Культура робочого місця визначається його науковою організацією відповідно до змісту праці. Крім того, існує велика кількість наукових розробок, рекомендацій та інструкцій з обладнання та організації робочих місць з урахуванням специфіки роботи. Водночас на практиці організація робочих місць не завжди відповідає сучасним вимогам. Низька технічна оснащеність набула масового характеру на малих підприємствах, де ручна праця залишається пануючою, а також використовують зношене застаріле обладнання. Все це знижує їхню культуру праці. Для суттєвого впливу на поліпшення організації робочих місць потрібно налагодити систему паспортизації робочих місць, яка б забезпечила інформацією керівництво про стан та шляхи покращання організації робочих місць як засобу зростання продуктивності праці, а отже, і культури.

В умовах соціально-орієнтовної ринкової економіки велика увага повинна приділятися науковій організації праці з широким використанням різноманітної техніки останніх поколінь, техніко-економічним характеристикам обладнання, потокових ліній, агрегатів, які використовуються в процесі праці. Це обладнання має бути високопродуктивним та зручним в експлуатації.

Умови життєдіяльності робітника на підприємстві прямо впливають на культуру праці. Поліпшення умов праці відбувається при створенні на підприємстві оптимального температурного режиму, освітленості, виробничого шуму та інших показників. Це дозволить поліпшити фізичний та духовний стан робітників, що позитивно вплине на підвищення продуктивності праці. Тільки спрямовування зусиль підприємства на створення належних умов праці дозволить забезпечити виробництво якісної продукції.

Культура процесу праці ґрунтується на техніко-економічних і організаційних чинниках виробництва. Це вико-

ристання досягнень науки і техніки в процесі праці – прогресивність технологій, високий ступінь механізації і автоматизації виробництва, досконалість обладнання, злагожденість, ритмічність, планомірність процесу праці. Культура процесу праці залежить також від освітнього та професійного рівня робітника, його соціально-психологічного рівня, накопиченого досвіду, його вмінь, навиків тощо. Зростання культури процесу праці прямо залежить від організації роботи підприємства: вчасного постачання матеріалів, сировини, енергоносіїв, тари, дотримання вимог технологій, високий рівень управління та контролю на виробництві, перевірка якості продукції тощо.

Зростання культури процесу праці залежить від використання у виробництві досягнень науково-технічного прогресу, удосконалених знарядь праці, наукових підходів до вирішення проблеми організації виробництва та від культурного рівня робітників. Культурно-технічний рівень робітників є визначальною характеристикою культурного рівня всього трудового колективу. Культурно-технічний рівень робітника – це органічне поєднання їхніх професійних, технічних, економічних знань, досвід їхнього професійного та соціального, загальноосвітнього та культурних рівнів [117, 81]. Найважливішим у цьому переліку є рівень освіти та професійної підготовки робітників на підприємстві, оскільки без високого рівня професійної підготовки робітники не зможуть задовольняти свої потреби у високих результатах праці і, відповідно, отримувати високу винагороду за неї. Проблема підвищення культурно-технічного рівня робітників вирішується шляхом перекваліфікації, підвищення професійної майстерності та загальноосвітнього рівня.

Культура праці визначається рівнем освіти, професійної майстерності, умовами праці, безпекою праці, рівнем наукової організації праці, оптимальною організацією робочого місця, технічною оснащеністю праці тощо. Підвищення культури праці відбувається за якісних змін у цих напрямках і вимагає розробки

кодексу корпоративної культури підприємства, який охоплює вищевикладені питання.

Соціологічні дослідження, проведені на промислових підприємствах, дали змогу вирізнити фактори, які, на думку працівників, впливають на привабливість їхньої роботи [73, 300]:

- робота без великого напруження та стресів (61% респондентів);
- зручне розташування робочого місця (40%);
- достатня поінформованість про стан справ на підприємстві (49%);
- несталий темп роботи (49%);
- гнучкий час роботи (49%);
- додаткові пільги (45%);
- чистота й порядок у виробничих приміщеннях (56%);
- справедливий розподіл обсягів роботи (45%);
- доброзичливі стосунки між людьми (54%);
- добрі відносини з безпосереднім керівником (52%).

Водночас були названі чинники підвищення продуктивності праці:

- шанси просування по службі;
- достатній заробіток;
- визнання та схвалення виконаної роботи;
- можливість розвивати свої здібності;
- сприяння самостійному прийняттю рішень і застосуванню творчого підходу.

Такі висновки вказують на бажання працівників працювати в одній команді на основі демократичних методів управління та корпоративної культури із застосуванням сучасних економічних методів мотивації персоналу.

3.4. Науково-практичні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу

В сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності українських товаровиробників, їхньої продукції та країни в першу чергу залежить від високого рівня конкурентоспроможності персоналу, особливо керівників, професіоналів і фахівців. Останнє пов'язано з тим, що рівень конкурентоспроможності персоналу визначається не лише рівнем якості робочої сили, тобто певним рівнем її потенціалу, а й здатністю реалізувати цей потенціал на практиці, а також наявністю для цього відповідних умов.

Головною умовою підвищення конкурентоспроможності персоналу є створення ефективної системи мотивації праці працівників підприємства.

Сучасний етап у розвитку теорії і практики мотивації праці зв'язаний з переосмисленням ролі і місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» менеджменту, реформуванням промислового менеджменту у менеджмент «людських ресурсів». Концепція людських ресурсів базується на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Відповідно до цієї концепції основою роботи з кадрами за сучасних умов має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

Еволюція поглядів на методи активізації трудової поведінки в останні роки зв'язана з теоріями «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «якості трудового життя», «співучасті трудящих». Значний вплив на практику менеджменту персоналу й досі справляють змістові і процесуальні теорії мотивації трудової діяльності.

Незважаючи на багаті природні ресурси і великі капіталовкладення в основні фонди, економіка України опинилася у важкому стані. В основу системи стимулювання було покладено тезис про вигідність дешевої праці. Великі вкладення в індустріалізацію народного господарства здійснювалися за рахунок мінімізації опла-

ти праці. Як наслідок, основна маса працівників не задовольняє свої потреби в необхідному обсязі, а частина їх задовольняє за рахунок додаткових доходів. На багатьох промислових підприємствах України ще не створено ефективної мотиваційної системи персоналу.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, вид діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої та досягнення особистих цілей та цілей організації [54, 29].

Всі сучасні теорії мотивації (Маслоу, Мак-Клеланд, Герцберг) акцентують на визначенні структури і змісту потреб людей.

Потреби – це усвідомлена відсутність чогось, що викликає потяг до дії. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні виникають під час отримання життєвого досвіду.

Згідно з теорією Маслоу, п'ять основних видів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самовираження) утворюють ієрархічну структуру, яка як домінанта визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки незадоволені, хоча б частково, потреби нижчих рівнів.

З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно розділити їх на дві великі групи: змістовні та професійні.

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на поведінку людини, її трудову активність. Основну увагу сконцентровано на аналізі потреб та їхньому впливі на мотивацію трудової діяльності (теорії Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клеланда).

В професійних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки.

Здається, що в усіх цих теоріях є цікаві моменти, які повинні бути враховані під час формування системи мотивації персоналу на будь-якому підприємстві.

У процесі побудови мотиваційної системи персоналу потрібно також врахувати те, що найбільшу ефективність має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі особистих, колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства. При цьому слід враховувати, що рівень мотивації робітників зазнає впливу циклічності: спочатку підйом, після – падіння. А через деякий час – новий підйом. Існує деяка «крива мотивації», уявлення про яку дає рис. 3.9 [160, 15].

Мотивація є однією з основних функцій управління. Ефективність управління знаходиться в безпосередній залежності від того, в якій мірі реалізовується трудовий потенціал колективу (бригади), підрозділів і підприємства в цілому. Мотивацією трудової діяльності

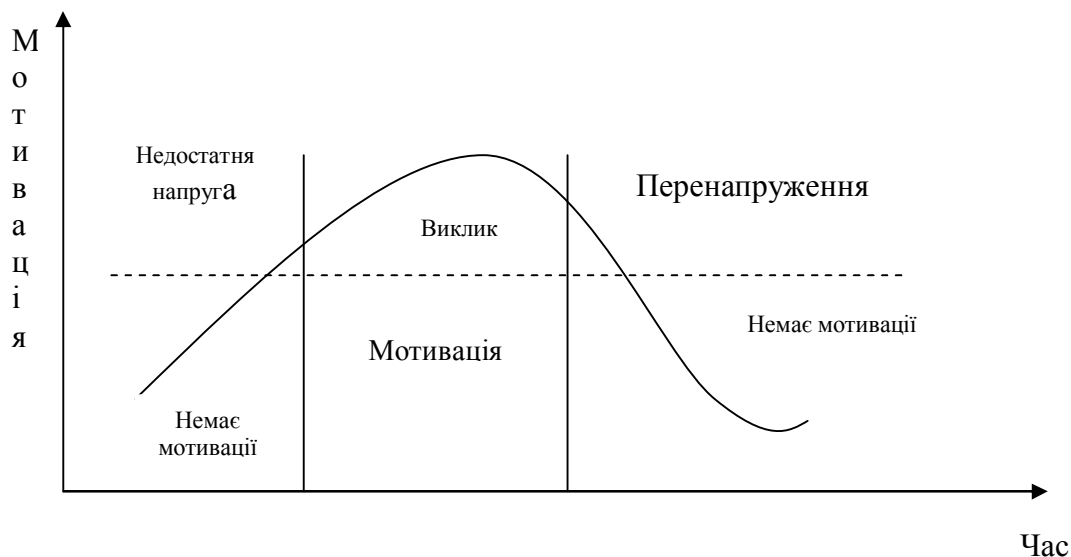


Рис. 3.9. Крива мотивації

необхідно керувати. Отже, відповідати на питання, що треба зробити, щоб люди працювали якісно й продуктивно? Проблема мотивації постає гостро, саме на промислових підприємствах, де

застосовується велика кількість норм; понад 60% працівників – жінки, які працюють в шкідливих і особливо шкідливих умовах праці. Якщо за радянські часи працювали мотиваційні технології, як от: пільгове пенсійне забезпечення, доплати та молоко за шкідливі умови праці, безкоштовне харчування, що поліпшували діяльність трудового колективу, то сьогодні, мізерні доплати та інші пільги не відповідають тому рівню мотиваційного заохочення, яке сприяє високопродуктивній праці.

Мотивація персоналу не падає з неба. Вона створюється спільними зусиллями робітників і роботодавців за допомогою мотиваційного механізму. Останній являє собою складну багаторисну систему виробничих стосунків, основою якої є відносини розподілу.

Відносини розподілу в умовах ринкової демократії відіграють вирішальну роль у створенні ефективної системи виробничих відносин. Індукція високої енергії трудового ентузіазму відбувається за принципом економічного синхрофазотрону, або «мотиваційного кола», див. рис. 3.10.

Як свідчить схема на рис. 3.10, саме відносини розподілу (найважливіші засоби мотивації) забезпечують запуск мотиваційного двигуна. Маючи чітке уявлення про справедливую систему компенсації за свою працю і володіючи можливістю задоволення основних потреб,

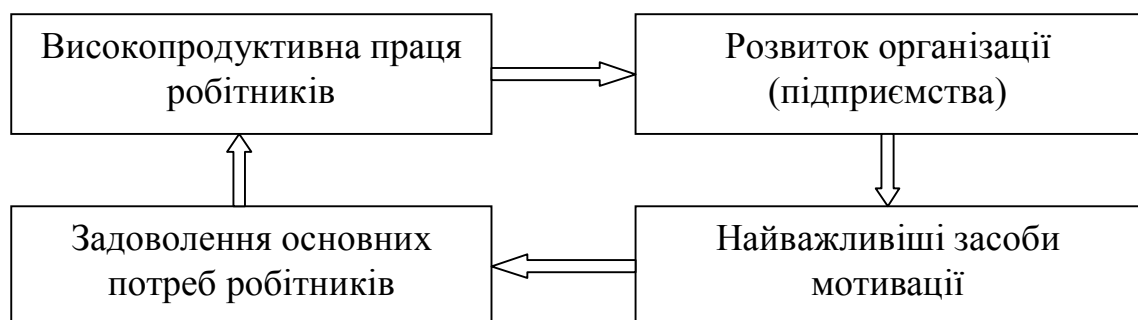


Рис. 3.10. Мотиваційне коло

працівники одержують достатній імпульс до високопродуктивної праці. Постійне генерування праці такої якості забезпечує і роз-

виток організації (підприємства), і адаптацію її до змін, що відбуваються, і довгострокове виживання.

Відносини розподілу виявляються, головним чином, у формуванні компенсаційного пакета для персоналу. На практиці це може бути у формі планування процедур організації праці та системи компенсацій. У кінцевому підсумку саме ці процедури забезпечують, з одного боку, задоволення всього спектра потреб робітників, а з іншого – мотивують його до високоефективної праці. Тому ефективна система мотивації персоналу передбачає формування і реалізацію моделі вдосконалення засобів мотивації персоналу, наведеної на рис. 3.11.

Модель вдосконалення засобів мотивації персоналу містить дві групи мотиваційних чинників:

- *базисні засоби мотивації* – передбачають засоби, що дозволяють задовольняти фізичні потреби;
- *додаткові засоби мотивації* – забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу працівника.

Базисні засоби:

- вдосконалення механізму матеріального заохочення;
- модернізація системи оцінки праці;
- нові системи оплати праці;
- формування системи активізації персоналу.

Додаткові засоби:

- розвиток корпоративної стратегії;
- вдосконалення корпоративного стилю;



Рис. 3.11. Модель вдосконалення засобів мотивації персоналу

- нематеріальне стимулювання;
- вдосконалення системи комунікацій;
- поліпшення системи планування професійної кар'єри.

Проведені дослідження свідчать про те, що сучасні промислові підприємства використовують у своїй діяльності такі мотиваційні технології: забезпечення гідних умов праці для робітників; сприяння розвитку бригадної форми праці на підприємстві; створення і підтримка нормального морально-психологічного клімату у виробничих підрозділах на основі взаємовиручки, довіри, обміну досвідом, партнерства, моральної зацікавленості; цільний пошук кандидатів на конкретну посаду із заздалегідь окресленими функціональними обов'язками на основі опитувань трудового колективу; пошук кандидатів на заміну вакантних по-

сад серед працівників підприємства; перепідготовка кадрів і підготовка персоналу відповідності до нових зовнішніх умов; внутрішнє сумісництво; рішення, що стосуються прийому на роботу, будь-яких службових пересувань приймаються не особисто, а колегіально; повноваження кожного керівника, начальника, спеціаліста, допоміжного робітника зумовлені у посадових інструкціях; значну увагу приділяти ергономіці; виплата заробітної плати, як основної, так і додаткової регулярно, без затримань; перспектива кар'єрного зростання; умови для оздоровлення працівників та їх сімей.

Обов'язковою передумовою підвищення мотивації трудової діяльності працівників є зростання заробітної плати, яка перетворилася на величезну проблему для всього суспільства України. Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і полягає у такому:

по-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньо ринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільності трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його прийом і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності послуг;

по-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень;

по-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення сумлінного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації. Ці умови доцільно застосовувати в положеннях колективних договорів промислових підприємств.

Автор пропонує для удосконалення системи матеріальної мотивації робітників використати досвід впровадження гнучкого тарифу, сутність якого запозичено із зарубіжної практики. У

вітчизняній практиці він не поширений. Проте гнучкий тариф заслуговує на більш широке використання з огляду на його певні переваги. Насамперед з'ясуємо, з чим пов'язана поява так званого гнучкого тарифу.

До 60-х років нинішнього століття традиційним методом стимулювання зростання продуктивності праці робітників була відрядна форма оплати їх праці. Проте в умовах сучасної науково-технічної революції відрядна форма поступово втрачає мотивуючий вплив на робітників. Переведення ж робітників на погодинну форму оплати, не зв'язану функціонально з випуском продукції, сприяє, як свідчать спеціальні дослідження, загостренню проблеми зростання продуктивності праці.

За таких умов науковці вимушені шукати нові шляхи і методи стимулювання зростання виробництва в умовах, коли погодинна форма оплати праці з огляду на об'єктивні обставини стає єдиною придатною. Одним із напрямів вирішення суперечностей між погодинною формою оплати праці і потребою стимулювання зростання продуктивності праці стало посилення стимулюючої ролі тарифної заробітної плати на основі застосування гнучкого тарифу.

Сутність концепції гнучкого тарифу полягає у такому: оскільки тарифна заробітна плата становить основну частку заробітної плати робітників, вона може використовуватися як активний елемент системи матеріального стимулювання. Іншими словами, тарифна заробітна плата мусить узяти на себе ще одне «навантаження»: поряд з виконанням основного завдання — диференціації платні залежно від складності праці і стимулювання зростання кваліфікаційного рівня працівників, вона має стимулювати й індивідуальні результати їх праці (виробіток).

На основі концепції гнучкого тарифу, яка в середині 70-х років зайняла чільне місце в теорії і практиці організації заробітної плати, англійськими спеціалістами було розроблено так звану динамічну модель заробітної плати. Згідно з цією моделлю, тариф має нести основне стимулююче навантаження. За оптимальну структуру заробітної плати взято структуру, що має такі

пропорції: тариф – 85 %, періодична премія за індивідуальні досягнення – 10 % і премія за результати діяльності підприємства в цілому – 5 %.

Кожному з елементів структури заробітної плати надається певна роль у системі стимулювання. Так, тариф має заохочувати працівників не тільки до збереження вже досягнутого рівня виробітку і якості, а й залежати від них. Періодичне преміювання має стимулювати працівників докладати додаткові зусилля, зв'язані з опануванням нової техніки і технології, впровадженням нових форм організації праці, оволодінням суміжними професіями, прийомами роботи тощо, що закладають базу (основу) підвищення продуктивності праці. Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому, на думку розробників динамічної моделі заробітної плати, має подвійну мету – стимулювати колективні зусилля для підвищення прибутковості й виховувати персонал у дусі співробітництва з фірмою. При цьому припускають, що всі зазначені елементи структури заробітної плати тісно зв'язані між собою та динамічно змінюються. Так, у разі досягнення працівником нових, вищих результатів праці його тариф переглядається й підвищується в розмірі преміювання за індивідуальні досягнення, тобто на 10 %. Це заохочує до збереження досягнутих результатів. Водночас перед працівниками ставляться нові завдання, а їх досягнення знову стимулюється періодичним преміюванням. У цьому полягає сутність динамічної моделі заробітної плати.

Одним з варіантів використання концепції гнучкого тарифу для вирішення проблеми стимулювання зростання продуктивності праці є система контрольованого денного виробітку. Цю систему було розроблено французьким економістом Г. Лажуані понад 30 років тому. Згідно з нею, для кожного кваліфікаційного розряду встановлюються три рівні тарифних ставок залежно від виробітку робітника: нормальний, що характеризує середній рівень інтенсивності праці; низький – нижче за 95 % норми; високий – понад 105 % норми. Критерієм диференціації тарифних ставок у межах одного розряду є

продуктивність праці. Тарифна ставка встановлюється терміном на 3–6 місяців. Після закінчення цього періоду тарифна ставка переглядається з урахуванням продуктивності, що її досягнув робітник в останньому кварталі або півріччі.

Якщо виробіток близький до норми і становить, наприклад, 95 – 105 %, робітникові встановлюється тарифна ставка, що знаходиться в середині діапазону тарифних ставок, – так звана тарифна ставка за кваліфікацією.

У разі, коли виробіток у минулому кварталі чи півріччі становив у середньому понад 105 % норми, робітникові встановлюється «верхній» рівень тарифних ставок відповідного розряду, що на 5 % перевищує ставку за кваліфікацією. У разі, коли рівень виробітку нижче за 95 % норми, робітникові встановлюється «нижній» рівень ставок, який на 5 % нижчий за тарифну ставку за кваліфікацією.

Система контрольованого денного виробітку має різні варіанти (різновиди) – заохочувальні і незаохочувальні. У першому випадку зарібок робітника складається з тарифної частини та різного роду заохочувальних виплат – за якість продукції, розширення зон обслуговування, суміщення професій тощо. У другому – зарібок залежить лише від годинної тарифної ставки і загальної кількості відпрацьованого часу у звітному періоді.

Звідси випливає, що система контрольованого денного виробітку – це своєрідний компроміс у вирішенні проблем організації оплати праці. Вона містить елементи двох форм зарібної плати: погодинної і відрядної. З одного боку, така система прийнятна і приваблива для робітників. Вони отримують достатню гарантію доходу. Одночасно ця система сприяє зближенню їх статусу зі статусом службовців. З іншого боку, система контрольованого денного виробітку відповідає інтересам роботодавців, адже вона дає можливість стимулювати зростання виробітку й одночасно контролювати витрати на зарібну плату, зв'язувати їх зі змінами продуктивності праці. Зазначимо, що розглянута вище система придатна для стимулювання праці

робітників-погодинників, але за умови вимірювання продуктивності та впливу робітників на її рівень.

На сучасному етапі виникла необхідність подальшого поглиблення теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення мотивації праці на промислових підприємствах. Основні методи, що впливають на мотивацію праці повинні бути удосконалені, розглянуті з нових точок зору в умовах ринкової економіки із впровадженням сучасних науково-практичних розробок з організації праці і заробітної плати, виробництва, менеджменту. Отже, застосування гнучкого тарифу на промислових підприємствах підвищить продуктивність виробництва, сприятиме покращенню мотивації праці працівників.

Глибокі зміни в структурі та якості робочої сили, у змісті праці потребують нетрадиційних підходів до підвищення мотивації праці. Як свідчить досвід, тільки ті підприємства досягають успіху, які прагнуть створити у свого персоналу почуття причетності до загальної справи, підтримують довіру серед працівників, свободу творчості, самостійності і самореалізації.

Практичні заходи щодо підвищення мотивації праці безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці, які спрямовані на:

- високу змістовність праці робітників, які відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;
- створення сприятливих гідних умов праці;
- активну участь працівників у виконанні виробничих завдань.

На основі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової ефективної системи мотивації праці, яка забезпечує підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Програма гуманізації праці включає такі складові:

- розвиток колективних форм організації праці;
- створення досконаліших умов праці;
- розвиток виробничої демократії;
- раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи;

- підвищення інформованості колективу підприємства.

У світовій практиці розвиток виробничої демократії реалізується двома шляхами:

1) застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;

2) участь персоналу в розподілі результатів виробництва.

Відомий економіст А.М. Колот у своїй книжці «Мотивація персоналу» пропонує ті напрямки, за якими на практиці може реалізуватися участь в управлінні виробництвом:

- отримання самостійного рішення в різних аспектах виробничої діяльності (вибір засобів реалізації трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи);
- залучення працівників до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення виробничих завдань;
- надання працівникам права контролю якості із одночасною відповідальністю за кінцевий результат;
- надання права на формування складу бригад із членів трудового колективу;
- залучення працівників до різних творчих груп (гуртків якості), органів управління на низовому (оперативному) рівні організації;
- створення представницьких органів найманих працівників (робітничі ради), які діють на паритетних з роботодавцем засадах і беруть участь у розв'язанні проблем соціально-трудового характеру;
- відродження методів нематеріальної мотивації трудової діяльності робітників, що є актуальним у сучасних умовах.

Сьогодні в Україні не існує організаційно-правового механізму розвитку виробничої демократії на підприємствах, який було би підкріплено спеціальним законодавчим актом, що регламентував би участь в управлінні виробництвом найманих працівників. Під час опрацювання і схвалення цього законодавчого акту має бути врахований багатий зарубіжний досвід у розвитку виробничої демократії.

3..5. Підвищення професійного розвитку робітників

За умов розвитку ринкової економіки виникає необхідність пробудити у робітників підприємств зацікавленість у результаті праці та ініціативу, сформувати сталу соціальну позицію, засновану на технологічному, технічному та економічному мисленні. Робітники у сучасних умовах повинні бути високоосвіченими, володіти високою корпоративною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Для цього необхідно забезпечити постійний професійний розвиток робітників.

Функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки робітників на підприємствах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість робітникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

В сучасних концепціях менеджменту людина розглядається як найвища цінність, людський чинник є головним чинником високоефективного виробництва. Крім того, якщо раніш більше уваги приділялося плануванню інших економічних ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових), то зараз на перше місце стають саме трудові

ресурси (робоча сила), від ефективності яких залежить весь процес виготовлення якісної продукції та підвищення ефективності виробництва. Сучасні наукові праці та публікації більш висвітлюють проблему підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Проте сьогодні набуває великого значення забезпечення професійного розвитку робітників підприємства з урахуванням специфічних особливостей галузі.

Професійний розвиток, в свою чергу, сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі. Ключовим моментом у управлінні професійним розвитком є організація взаємо-

пов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями.

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширшим поняттям, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку робітників до виконання ними своїх обов'язків. Різниця полягає в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним. В даний час професійне навчання являє собою комплексний, неперервний процес і включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання робітниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих робітників. В першу чергу це відноситься до робітників, щойно прийнятих на роботу. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі майже 5 % фонду заробітної плати [139, 35].

Навчання робітників дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах підприємства – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Робітник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень його освіти (разом з показниками тривалості життя та доходу на душу населення) є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар’єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань підприємства. Освіта і навчання виконують об’єднуючу роль в досягненні цілей.

Завданням ефективного управління є створення системи безперервного професійного розвитку на підприємстві, яка повинна забезпечити:

- відповідний професійний рівень робітників вимогам інструкції робочого місця та професії;
- умови для мобільності робітників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування робітників як у професійній, так і в службовій кар’єрі.

Система безперервного навчання відповідає вимогам Закону України «Про професійно-технічну освіту», який зобов’язує суб’єктів господарської діяльності створювати умови для професійної самореалізації особистості і задовольняти потреби економіки країни у кваліфікованих конкурентоспроможних робітниках на ринку праці. Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство забезпечує найбільш повну відповідність структури робітників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до них.

На нашу думку, така система безперервного навчання робітників (наведена на рис. 3.12) повинна включати наступні обов’язкові етапи:

- 1) Первинна професійна підготовка нових робітників;
- 2) Підготовка робітників суміжним професіям;
- 3) Перепідготовка робітників згідно виробничих вимог;
- 4) Підвищення кваліфікації робітників;
- 5) Підтримка індивідуальних професійних здібностей робітників та розвиток талановитої молоді.

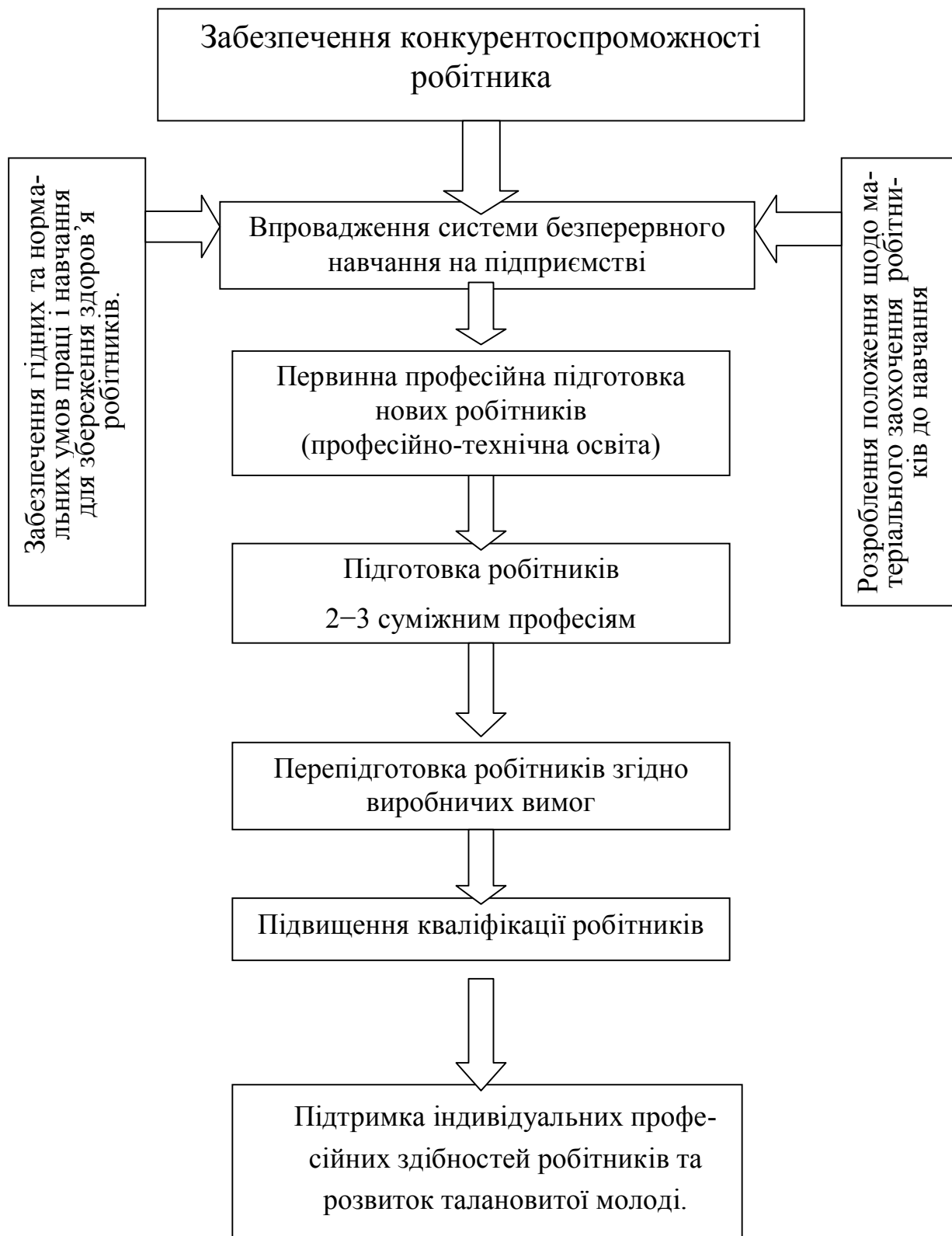


Рис. 3.12. Модель системи безперервного навчання, яка забезпечує конкурентоспроможність робітників

Умови застосування системи безперервного навчання :

- забезпечення гідних умов праці і навчання для збереження здоров'я робітників;
- розроблення положення щодо матеріального заохочення робітників до навчання.

Першим напрямком системи безперервного навчання є первинна професійна підготовка нових робітників. Первинна професійна підготовка нових робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії, спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності.

Підготовкою робітників основних професій для підприємств різних галузей промисловості займалися професійно-технічні училища (ПТУ), які надавали професійно-технічну освіту зі складних спеціальностей. Деякі робочі професії є сьогодні достатньо дефіцитними і конкурентоспроможними як на внутрішньому так і на міжнародному ринках праці. Вони мають попит на підприємствах Росії, Ірландії, Нідерландів, Великобританії, Польщі, Румунії, Угорщини, Чехії та інших країн. Основною вимогою роботодавців західних країн до українських робітників є пред'явлення диплому про отримання робочої професії в професійно-технічному училищі.

Професійно-технічна освіта згідно Закону України «Про професійно-технічну освіту» здобувається громадянами України безоплатно за рахунок державного бюджету. Майже всі підприємства мінили форму власності з державної на приватну або колективну, тому змінилися і взаємовідносини між базовими підприємствами і професійно-технічними училищами. Водночас підприємства зацікавлені в висококваліфікованих робітниках, але не вважають за необхідне матеріально допомагати училищам. Дані взаємовідносини у більшості випадків юридично не визначені, не розроблене типове «Положення про базове підприємство», яке б сприяло взаємодопомозі і співпраці підприємств і училищ.

Велика увага приділяється адаптації новачків на виробництві, що складається в їхньому активному входженні в соціально-виробниче середовище і прийнятті ціннісних орієнтацій колективу підрозділу. При цьому розрізняють соціальну і професійну, психофізіологічну

адаптацію. Соціальна адаптація молодого робітника – це процес його активного входження в систему міжособистісних взаємин трудового колективу, освоєння норм і традицій [31, 44].

Психофізіологічна адаптація – пристосування робітника до нових фізичних, психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психологічної адаптації є умови праці, як визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрій, працездатність робітника, а при тривалій їх дії – на стан здоров'я, що виражається динамікою захворювань, травматизму та втомою [31, 44].

Професійна адаптація – це процес активного пристосування робітника до змісту професійних і функціональних обов'язків, виробничим вимогам, режиму праці, особливостям робочого місця, а також освоєння професії. Весь процес адаптації триває близько 3 років [31, 44].

Одним із ефективних методів адаптації молодих робітників є наставництво. Таким чином, навчання на робочому місці повинно продовжуватися за допомогою наставництва – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного робітника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

При адміністративно-командній системі управління на підприємствах існували ради наставників. До їх складу обирали найкращих робітників – наставників, котрі мали високу виробничу кваліфікацію, життєвий досвід, педагогічні здібності. Рада вирішувала організаційні питання поточної роботи, проводились посвячення у робітники випускників професійно-технічного училища. Приймаючи молодь в трудову сім'ю, наставники брали на себе відповідальність і зобов'язувалися виростити гідну зміну. Зустрічі з відомими людьми підприємства прищеплювали трудівникам глибоку шану до історії колективу, його минулого і сьогодення. Люди, що були виховані на кращих традиціях колективу надовго пов'язували з ним своє життя, ставали новаторами та передовиками виробництва.

Молоді робітники закріплювалися за наставником, переймали передові прийоми і методи роботи, що сприяло швидкому оволодінню професією. Це дозволяло мати резерв, за рахунок якого можна до-

сягти вищої продуктивності праці, забезпечити високу якість продукції. Наставнику встановлювалася доплата у розмірі 10% місячної тарифної ставки (окладу).

Враховуючи, що ефективність праці робітників, які закінчили професійно-технічне училище, значно вище ніж у робітників без відповідної підготовки, на нашу думку, основним джерелом підготовки робітників для підприємств різних галузей промисловості повинні залишитися професійно-технічні училища, які фінансуються за рахунок державного бюджету, так і за рахунок самих підприємств.

Другим напрямком системи безперервного навчання є підготовка робітників суміжним професіям. Це зумовлює введення у підготовку робітників широкого професійного профілю, які могли б працювати не менше ніж на 3–5 виробничих операціях, навчати кожного робітника не менше двох професій, з об'єднанням привабливих і менш привабливих професій. Необхідно гармонійно поєднувати різні засоби суміщення професій робітників, виховуючи почуття згуртованості, взаємоповаги, взаємної підтримки.

На малих підприємствах виникає значно більша необхідність у суміщенні професій робітниками. Малочисельні бригади виконують велику кількість різноманітних виробничих операцій і потрібна взаємозамінність робітників різних професій. Освоєння суміжних професій робітниками сприяє закріпленню на підприємстві стабільної чисельності, раціонального їх використання, створення можливостей отримання в перспективі відповідно інтересам та здібностям високої кваліфікації і високого розряду. Основною формою освоєння суміжних професій робітником є організація курсів цільового призначення. Курсова форма підготовки цільового призначення застосовується для підготовки робітників із складних професій, коли виникає виробнича потреба. Курси проводяться для групи робітників або індивідуально для робітника під керівництвом майстра – інструктора на робочому місці у вільний від роботи час за рахунок коштів підприємства.

Третій напрямок – перепідготовка робітників за виробничою необхідністю, яка організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва. Потребу в перепідготовці робітників визначають такі процеси, як вивільнення робітників, їх просування та плинність. Перепідготовка повинна проводитись

з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування робітників, а основна її форма – це навчання суміжним та іншим новим професіям, які виникають при впровадженні нових технологій, нового сучасного обладнання (автоматів для виробництва продукції тощо). Особливістю перепідготовки кадрів є контингент робітників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки робітників передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- підбір раціонального поєднання старої та нової професії.

Кількість робітників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:

- кількості вивільнених робітників та їх контингенту;
- можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва, застосування нових технологій, нового автоматизованого обладнання);
- частки робітників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку робітників у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми.

Четвертий напрямок – це підвищення кваліфікації, яке спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності. Особливістю її є те, що робітники уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь робітників. Потреба організації в підвищенні кваліфікації її робітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації робітників повинно бути комплексним за обся-

гом, диференційованим за окремими робочим професіям робітників неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити робітників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі професії і формують бажання вчитись. Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах, школах передового досвіду і методів праці, аналогічних підприємствах і стажуванні за кордоном.

Підвищення кваліфікації складається з поглиблення професійних знань, умінь і навичок, отриманих в процесі попередньої підготовки і практичного досвіду. Система підвищення кваліфікації базується на наступних принципах:

1. Планомірності, систематичності і безперервності розширення знань;
2. Періодичність навчання;
3. Диференціація учбових планів і програм за категоріями робітників при забезпеченні учбового процесу.

Основні вимоги, що забезпечують ефективність освоєння програм навчання зводиться до наступного:

- для навчання потрібна мотивація, робітники повинні розуміти цілі навчання;
- для робітників повинні створюватися сприятливі умови для навчання;
- якщо навички, що набуваються в процесі навчання, складні, процес потрібно розбити на етапи.

Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного розвитку, оскільки вона є недорогою, цілеспрямованою, менш тривалою, ніж нова підготовка. Так, на підприємствах проводиться атестація виробництва та сертифікація продукції в системі УкрСЕПРО, а також за міжнародними стандартами ISO 9000, що суттєво збільшує відповідальність робітників за якість виготовленої продукції та дотримання робочих інструкцій з виконання виробничих процесів (операцій) та стандартів підприємства на виробництво продукції. Все це потребує більш поглиблених знань і роз'яснень для робітників та підвищення їх кваліфікації.

Велика увага повинна приділятися проведенню семінарів з обміну досвідом, виявленню передових прийомів виконання операцій, конкурсів професійної майстерності «Кращий за професією» серед молодих робітників з матеріальним і моральним заохоченням.

П'ятий напрямок системи безперервного навчання є підтримка індивідуальних професійних здібностей робітників та розвиток талановитої молоді. Керівники виробничих підрозділів повинні збирати інформацію наскільки ефективно кожний робітник виконує делеговані йому обов'язки. Разом з тим, оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найбільш здібних робітників, реально впливати на підвищення рівня їх досягнень та продуктивності праці. Керівники виробничих підрозділів повинні забезпечити кожному робітникові можливості застосування і розвитку своїх здібностей, самовиразу, самоповаги, професійного зростання, приймають участь в управлінні справами бригади. Начальники цехів, майстри, менеджери повинні звертати увагу на талановиту молодь щодо її кар'єрного зростання, особливо на тих хто подає раціоналізаторські пропозиції, проявляє талант організатора, є комунікабельним, володіє технологічним, технічним та економічним мисленням. Такі робітники є кандидатами для кар'єрного зростання на заміщення посади лінійного керівника (майстра, технолога, менеджера тощо). Водночас, керівництву доцільно направляти таких робітників на навчання за рахунок коштів підприємства в коледжах, інститутах, університетах за профілем діяльності.

Отримання середньо-спеціальної та вищої освіти сприяє не тільки кар'єрному зростанню, а й сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню робітника, розширює його кругозір, ерудицію, організаторські здібності, зміцнює впевненість у собі.

Вивчення досвіду підприємств Японії, свідчить, що найкращі керівники підприємств, структурних підрозділів, спеціалісти – це ті, що розпочинали свою трудову діяльність з робочої професії і пройшли всі рівні кар'єрного зростання.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії й практиці менеджменту, маркетингу. З огляду на його роль у системі економічних знань, дослідженню конкурентоспроможності присвячено багато робіт. Причому кожна з них, як правило, орієнтована на аналіз конкурентоспроможності окремих економічних об'єктів, якими найчастіше виступають види промислової продукції, підприємства, галузі, а також промислове виробництво в цілому.

Теоретичні проблеми забезпечення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Можна стверджувати, що стан сучасної економічної науки в цілому, актуальність і невідкладність вирішення проблем її подальшого розвитку, аналіз ситуації, що склалася на промислових підприємствах, вказують на необхідність вивчення особливостей і перспектив забезпечення конкурентоспроможності цих підприємств в умовах ринкової економіки.

Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Будучи відмітною рисою ринкового господарства, конкуренція забезпечує творчу свободу, створює умови для самореалізації в сфері економіки шляхом розробки і створення нових конкурентних товарів і послуг. Це багатопланова економічна категорія, яку можна розглядати на рівні підприємства, на галузевому рівні і на рівні держави в цілому.

Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі, що конкурентоспроможність – як адаптивність – не є іманентною якістю підприємства; може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів; відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів; залежить від рівня

конкурентоспроможності продукції, галузі, країни; а також від рівня конкурентних переваг та ін.

Для підприємства існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. Таким чином, підприємству спочатку потрібно визначитися з підходами щодо здобуття конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, або підхід, акцентований на конкурентах. Як свідчить світова практика, керівництво підприємств, як правило, віддає перевагу одному із залучених підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами.

Аналізуючи наведені в економічній літературі наукові трактування поняття «конкурентоспроможність продукції», вважається, що конкурентоспроможність продукції досягається на підставі конкурентних переваг, які створюються за рахунок різних методів: економічних, техніко-технологічних, соціально-трудових, організаційних, маркетингових, адаптивних та інших.

В економічній науці для оцінки конкурентоспроможності товару використовуються різні методи та підходи: диференціальний метод; комплексний метод; змішаний метод; матричний метод «Бостон консалтингової групи»; графічний метод. Кожний із методів має свої переваги та недоліки і може бути адаптований для оцінки конкурентоспроможності продукції на конкретному підприємстві.

Багато науковців досліджують конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. В економічній науці існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу; методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспро-

можності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається у двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньому (оцінка загального стану та фінансово-економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певного підприємства, слід враховувати всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. І тільки підприємство самостійно вирішує, який метод більш підходить йому в даній економічній ситуації.

У системі управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно використовувати системний підхід для розкриття його сутності. Системний підхід вимагає чіткий науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати стратегія розвитку підприємства, з побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи в цілому, так і окремих її підсистем. Особливості побудови і функціонування даної системи залежить від взаємодії основних підсистем, сил конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу підприємства. Структура основних підсистем формує конкурентні організаційні, економічні, соціально-трудові, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку і взаємозалежності.

Спираючись на особливості функціонування підприємств, вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства базується на різних підходах: підвищенні конкурентних можливостей підприємства, зміцненні конкурентних позицій на внутрішньому та світовому ринках, забезпеченні стійкого розвитку. Формування стратегії призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох рівнях підприємства: загальному рівні підприємства; функціональному рівні; операційному рівні – структурних виробничих підрозділах.

Автором пропонується модель, за допомогою якої можна обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства, а також визначити перспективи розвитку як підприємства в цілому, так і в розрізі його структурних підрозділів, розробити концептуальні основи для прийняття кардинальних змін у виробництві, утримання провідних ринкових позицій, розробки й удосконалення продукції, організаційної і виробничої структури, прибутковості та економічного потенціалу підприємства.

В економічній літературі наведено різні класифікації стратегій розвитку підприємств та його поведінки на ринку. Найбільш поширені та вивірені практикою в умовах ринкової економіки є стратегії, наведені М. Портером.

Автором визначено для кожної із трьох стратегій (лідерство за витратами, диференціації, фокусування) характерні особливості, конкурентні переваги та умови застосування на підприємствах.

В умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки кожна людина має більше шансів, ніж в інших формах господарювання, самостійно вибирати шлях для поліпшення свого життя, найповнішого задоволення своїх потреб, здійснити свою соціальну свободу. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів вирішення соціально-трудових проблем дає змогу створити ефективну корпоративну культуру для тих, хто дійсно прагне забезпечити конкурентоспроможність персоналу підприємств.

Як свідчить світовий досвід, саме на підприємствах з високорозвинutoю корпоративною культурою за допомогою демократичного стилю управління та соціальної і кадрової політики створюється атмосфера постійної турботи про працівника. Соціальна політика спрямована на задоволення потреб у високій якості трудової діяльності і створення сприятливих умов для її здійснення.

Тому в основі корпоративної культури підприємств, на думку автора, повинна бути покладена філософія Е. Демінга, в якій лежить глибоке розуміння провідної ролі людини і застосування системи «глибоких знань» у всіх видах діяльності. При цьому Е. Демінг ратує за таку команду, в якій працівники повинні почуватися партнерами в загальній справі. Усвідомлення керівниками підприємств цього факту, безперечно, призводить до посилення соціальної орієнтації у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу та підприємства.

Удосконалення та розвиток корпоративної культури потребує прийняття нових управлінських стандартів, які мають враховувати три основні напрями: соціальний, екологічний та якісний.

Управління в ринкових умовах має забезпечити оптимальне поєднання особистих інтересів, інтересів трудових колективів з місією підприємства та загальнодержавними інтересами. Тому ціннісні орієнтири корпоративної культури мають здійснювати вплив на культуру

управління та культуру праці підприємства. Урахування елементів культури управління дозволить підняти рівень організації управління, покращити умови праці, підвищити продуктивність праці та трудову дисципліну, а, отже, підвищити якість праці.

Культура праці визначається рівнем освіти, професійної майстерності, умовами праці, безпекою праці, рівнем наукової організації праці, оптимальною організацією робочого місця, технічною оснащеностю праці. Отже, зростання культури праці має відбуватися при якісних змінах у цих напрямках і суттєво впливати на загальну корпоративну культуру. Таким чином, на думку автора, має існувати тісний взаємозв'язок і взаємовплив корпоративної культури, культури управління та культури праці на підприємстві.

Головною умовою підвищення конкурентоспроможності персоналу є створення ефективної системи мотивації праці працівників підприємства.

Науковцями приділено достатньо уваги опрацюванню теоретичних і прикладних аспектів мотивації, які включають цікаві моменти і повинні бути враховані при формуванні системи мотивації персоналу на будь-якому підприємстві.

У процесі побудови мотиваційної системи персоналу потрібно також врахувати те, що найбільшу ефективність має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі особистих, колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

Автор пропонує для удосконалення системи матеріальної мотивації робітників використати досвід впровадження гнучкого тарифу, сутність якого запозичено із зарубіжної практики. Так, тариф має заохочувати працівників не тільки до збереження вже досягнутого рівня виробітку і якості, а й залежати від них. Періодичне преміювання має стимулювати працівників докладати додаткові зусилля, які зв'язані з опануванням нової техніки і технології, впровадженням нових форм організації праці, оволодінням суміжними професіями, прийомами роботи тощо. Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому має подвійну мету – стимулювати колективні зусилля

для підвищення прибутковості й виховувати персонал у дусі співробітництва. При цьому припускають, що всі зазначені елементи структури заробітної плати тісно зв'язані між собою та динамічно змінюються.

Як свідчить досвід, тільки ті підприємства досягають успіху, які прагнуть створити у свого персоналу почуття причетності до загальної справи, підтримують довіру серед працівників, свободу творчості, самостійності і самореалізації. Практичні заходи щодо підвищення мотивації праці безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці, які націлені на: високу змістовність праці робітників, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів; створення сприятливих гідних умов праці; активна участь працівників у виконанні виробничих завдань.

На основі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової ефективної системи мотивації праці, яка забезпечує підвищення конкурентоспроможності персоналу.

У зв'язку з великою кількістю ново створених підприємств, відчувається дефіцит кваліфікованих робітників. Тому є актуальним залучення молоді для роботи на промислових підприємствах. Для цього необхідно: 1) впровадити на промислові підприємства систему безперервного навчання, запропоновану автором; 2) відновити роботу професійно-технічних училищ, що займалися первинною підготовкою робітників основних професій промисловості, та сприяли формуванню у молоді професійних знань, умінь, навичок, розвитку духовності, культури, відповідного технічного, технологічного, економічного мислення з метою створення умов для їх професійної діяльності; 3) професійно-технічне училище повинно утримуватись за рахунок державного бюджету і підприємств та бути основним соціальним гарантом працевлаштування і захистом для малозабезпеченої молоді на шляху здобуття професії; 4) на підприємствах повинно бути розроблено положення щодо матеріального заохочення робітників до подальшого підвищення кваліфікації та освоєння суміжних професій, що має стати доповненням до колективного договору і сприяти конкурентоспроможності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18 лютого 1992р. № 2132-XII.
2. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Урядовий кур'єр. – 2001. – №50. – С. 1–16.
5. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
6. Акулов В., Рудаков М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №4. – С. 112–116.
7. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С.614–619.
8. Ансофф И. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 560 с.
9. Анцыпович И.С., Попенко А.Я. Охрана окружающей среды на предприятиях мясной и молочной промышленности. – М.: Агропромиздат, 1986. – С. 65–68.
10. Арефьева Е.В., Арефьев О.В. Бенчмаркинг: Учеб. пособие. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2003. – 58 с.
11. Архаров В. Гнучка організаційна структура управління – запорука конкурентних переваг підприємств // Економіка розвитку. – 2004. – №3. – С. 92–94.
12. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення // Адміністрація Президента України; Національний ін-т стратегічних досліджень. – К., 2002. – С. 124.
13. Балабанов В.С., Борисенко Е.Н. Продовольственная безопасность. Международные и внутренние аспекты. – М.: Экономика, 2002. – 547 с.

14. Бассам Сайел. Конкуренция и управление рисками на предприятии в условиях рынка. – М.: АЛАНС, 1997. – 288 с.
15. Білуха М.Т. Методологія наукових досліджень: Підручник. – К.: АБУ, 2002. – 480 с.
16. Блек Дэкорн, Мак Кейб Дарен. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании. // Проблемы теории и практики управления, 1994, № 4. – С.91–98.
17. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4(22). – С. 52–58.
18. Бондарчук Ю.В., Бугаєнко О.В., Вайда Т.С. Екологічна складова моделі розвитку суспільства // Матеріали Міжнародної наукової конференції (30.05–31.05.2002 р., м. Київ). – К: КІСЛП, 2002. – С. 51–55.
19. В лабиринтах современного управления. (Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда). Сб. статей / Под ред. Грегори Р. Райтер. Вып. 1. – М.: Экономика, 1999. – 248 с.
20. Василенко В.О Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
21. Василенко В. О. Стратегічне управління – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
22. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
23. Виноградський М.Д, Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації. – К.: «КОНДОР». – 2002. – 654 с.
24. Воронин Г. О конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономист. – М, 2004. – № 6. – С. 18.
25. Гельвановский М. и др. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях //Российский журнал, 1998, №3. – С. 72.
26. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. – Суми: УАБС, 2003. – 59 с.
27. Грейсон Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – С. 196.
28. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 50–53.

29. Деминг Э. Выход из кризиса. Пер. с англ. – Тверь: Альба. – 1994. – 498 с.
30. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. – Х.: Основа, 1995. – 158 с.
31. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
32. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
33. Драган О.І. Науково-практичні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України // Наукові праці. Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. – Вип. 191. т. 2. – С. 383–388.
34. Драган О.І. Особливості застосування конкурентних стратегій на підприємствах м'ясної промисловості // Збірник наукових праць 4-ої Міжнародної науково-практичної конференції. – Хмельницький: Хмельницький економічний університет, 2006. – С. 264–269.
35. Драган О.І. Формування корпоративної культури на підприємствах м'ясної промисловості // Збірник «Наукові праці НУХТ». – 2006. – №20. – С. 115–119.
36. Драган О.І., Зуєва Л.С. Подолання тіньової економіки – нагальна проблема суспільства України // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – №7. – С. 26–28.
37. Драган О.І., Кутас О.О., Зуєва Л.С. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: ДАКККіМ, 2005. – 291 с.
38. Драган О.І. Теоретично-методологічні підходи до конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості // Збірник «Наукові праці НУХТ». – 2004. – № 15. – С. 125–127.
39. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т 2. / Ред. кол. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
40. Економічна енциклопедія. / За ред. Гаврилишин Б.Д. в 3-х томах. – К.: Академія, 2002. – 951 с.

41. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / Під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 706 с.
42. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. – М.: Мысль, 1990. – С. 228–241.
43. Єгорова Т. Піраміда конкурентної переваги: процеси створення та утримання // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2002. – №1. – С. 103–106.
44. Жилінська О., Нечушкіна С. Бенчмаркінг у системі розвитку підприємств // Наукові праці. Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – Вип.4. – С. 221–227.
45. Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения // Маркетинг. – 1997. – №3. – С. 21–32.
46. Загорная Т.О. Технология анализа рынка с помощью метода конкурентной диагностики // Вісник Донецького Національного університету, Серія: Економіка і право. Вип.1. – 2003. – С. 98–106.
47. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства // Маркетинг і реклама. – 2002. – №9. – С. 44–47.
48. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2003. – №8. – С. 33–38.
49. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
50. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: методологические исследования и оценки. – Харьков, 1996. – 118 с.
51. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.– К.: «Штрих», 2004. – 240 с.
52. Кардашевский В., Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход // Экономист. – М. – 2000. – №11. – С. 35–40.
53. Карпенко Е.М. и др. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 256–259.
54. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Издательство Эксмо, 2006. – 464 с.

55. Кваша С., Лука О. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу до СОТ // Економіка України. – 2003. – №10. – С. 79–85.
56. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
57. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
58. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. / Под ред. Н.П. Тихомирова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 320 с.
59. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. – К.: Видавничий дім «Слово». – 2004. – 168 с.
60. Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация: американская модель. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
61. Крейнина М.И. Финансовое состояние предприятия: методы оценки. – М.: ИКД ДИС, 1997. – 224 с. – С. 115.
62. Кротков А.М., Эленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. / Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 59–67.
63. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
64. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 162 с.
65. Курицын А.Н. Управление в Японии: организация и методы. – М.: Наука, 1981. – 232 с.
66. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 375 с.
67. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т.1. – М.: Республика, 1992. – 399 с.
68. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. «Маркетинг». – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
69. Малаєва Т. Оцінка конкурентоспроможності фірми // Бизнес-информ. – М. – № 17–18. – 1998. – С. 11.

70. Маренков Н.Л., Мельников В.П., Смоленцев В.Л. и др. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции. – М.: Национальный институт бизнеса, 2004. – 512 с.
71. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента. – К.: МП «Леся». – 1997. – 800 с.
72. Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 240 с.
73. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
74. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
75. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпбел Дж. Школы стратегий. – СПб., «Питер», 2000. – 420 с.
76. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2004. – 268 с.
77. Міщенко А.П. Стратегія управління: Навч. посіб. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
78. Моделирование конкурентоспособности производственной фирмы / Лысенко Ю.Г., Гузь Н.Г., Ремпель А.Г.; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк, 1998. – 25 с.
79. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – К.: ТОВ ”УВПК ”ЕксОб”, 2004. – 559 с.
80. Нильсон Т. Конкурентный брендинг. – СПб.: Питер, 2003. – 208 с.
81. Оберемчук В.Ф. Конкуренція: поняття, аналіз, стратегія // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – К.: КНЕУ, 2001. – Вип. 5. – С. 211–217.
82. Олехнович Г.И. Конкурентные стратегии на мировых рынках. – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.
83. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
84. Осипов П.В. Методический подход к измерению и оценке конкурентоспособности производственного потенциала промышленного предприятия // Экономические инновации. – Вып. 16. – Одеса: Ин-т проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2003. – С. 194–201.

85. Отенко І. Дослідження організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства // Регіональні перспективи. – 2003. – №9–10. – С. 35–37.
86. Оуги У. Методы организации производства (американский и японский подходы): Пер. с англ. – М.: Экономика, 1994. – 183 с.
87. Очеретько Л. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоздатністю підприємств // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 144–148.
88. Павлов В.І., Мишко О.В., Опьонова І.В., Павліха Н.В. Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2004. – 230 с.
89. Павловський М.А. Стратегія розвитку суспільства // Україна і світ. – К.: Техніка, 2001. – С. 6, 17, 22.
90. Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2001. – 187 с.
91. Пастернак-Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция. – К.: ЦУЛ, 2002. – 321 с.
92. Пахомов Ю.М. та ін. Національні економіки в глобальному конкретному середовищі. – К.: Україна, 1997. – 237 с.
93. Печінкин А., Фомін В. Про оцінку конкурентоспроможності товарів та товаровиробників // Маркетинг. – 2000. – № 2. – с. 23–27.
94. Підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та харчування: Збірник наукових праць. / За ред. О.І. Черевко. – Х., 2000. – 483 с.
95. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент: Навч. посіб. – Львів.: Державний університет «Львівська політехніка», 1999. – 258 с.
96. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика. – К.: ЦУЛ, 2003. – 370 с.
97. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №1. – С. 50–54.
98. Порохно Н.В. Напрями формування теорії конкурентоспроможності продукції // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Динаміка наукових досліджень». – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – С.24.

99. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 798 с.
100. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
101. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
102. Посвятенко Г. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 169–172.
103. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
104. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий Світ-2000», «Альтатір-2002», 2003. – 272 с.
105. Результати та ефективність // Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного; КНЕУ. – К., 2001. – 526 с.
106. Савінова Ю.М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють // Вісник Української академії банківської справи – 2003. – №1(14). – С. 94–97.
107. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва // Економіст. – М., 2001. – №12. – С. 58–61.
108. Свестуньков С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. – Ульяновск: Изд-во «Корпорация технологий продвижения», 2000. – 256 с.
109. Сирил Левицки. Как разработать стратегию / Пер. с англ. – Днепропетровск: «Баланс – Клуб», 2004. – 328 с.
110. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 186 с.
111. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

112. Скударь Г.М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми та рішення. – К.: Наукова думка, 1999. – 496 с.
113. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1962. – С.423.
114. Соболев Ю.О., Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Х.: ООО «Олант», 2002. – 416 с.
115. Спірна М. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №8. – С. 176–182.
116. Статистичний щорічник України за 2005 рік. – К.: Державний комітет статистики України. – 2006. – С. 190–198.
117. Сур'як А.В. Основи економічної культури: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2004. – 256 с.
118. Тарасенко І.О. Удосконалення методів оцінки рівня конкурентоспроможності промислової продукції з урахуванням маркетингової діяльності підприємств // Проблеми науки. – 2000. – №12. – С. 47–51.
119. Управление персоналом на производстве. Учебное пособие / Под ред. Н.И. Шаталовой и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381с.
120. Управление реальными инвестициями предприятия // Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.
121. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др. / Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
122. Фаминский И.Ф. Основы внешнеэкономических знаний. – М.: Международные отношения, 1990. – 560 с.
123. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1995. – 55 с.
124. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. – М.: Издательство «Эксмо», 2004. – 544 с.

125. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
126. Федулова Л.І. Організаційно-економічні моделі багатофункціонального управління виробничою діяльністю підприємства на основі сучасного менеджменту. – Миколаїв: УДМТУ, 1997. – 170 с.
127. Федулова Л.І., Сіренко І.В. Організаційно-методологічні підходи до створення системи управління матеріальними та інформаційними потоками промислового підприємства на основі логістичного підходу. – К.: Науковий світ, 2001. – 301 с.
128. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2004. – 328 с.
129. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
130. Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Пер с англ. под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.
131. Харченко Т. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №2. – С. 70–75.
132. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода. – СПб.: Пневма, 1999. – 212 с.
133. Хейне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело» при участии изд-ва «Catallaxy», 1992. – 704 с.
134. Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел. Маркетинг. Стратегия и конкурентное позиционирование. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
135. Чейз Ричард Б., Эквילайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е изд.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
136. Чернега О.Б. Управління підприємством в умовах конкуренції: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. – Донецьк, Ротапринт ІЕП НАН України. – 2001. – 23 с.

137. Чернега О. Б. Использование методов менеджмента качества для повышения конкурентоспособности предприятия / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 1999. – 91 с.
138. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 1999. – 447 с.
139. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. – СПб.: Питер, 2005. – 352 с.
140. Цимбалюк С.О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання / Автореф. дис. к-та екон. наук: 08.06.01. – К.: ІВЦ Т-во «Знання». – 2000. – 20 с.
141. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. – К.: ІВЦ Т-во «Знання», КОО, 2003. – 475 с.
142. Швиданенко О. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність // Актуальні проблеми економіки. – К., 2003. – №8. – С. 145–153.
143. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
144. Шепіцен А. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства // Фінанси України. – К, 2003. – №8. – С. 66–73.
145. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 66–84.
146. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. – М.: Экономика, 1995. – С. 151.
147. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
148. Экономическая оценка конкурентоспособности / Буркинский Б.В., Стрелец А.А.; НАН Украины. Ин-т пробл. рынка и экон.-экол. исслед. – Одесса, 1998. – 53 с.
149. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. Градова А.П. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 589 с.
150. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.
151. Ян Гордон. Целевая конкуренция. / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.

152. Ярошенко С. П. Резерви підвищення конкурентоспроможності м'ясного підкомплексу України. – Суми: Козацький вал, 1998. – 249 с.
153. Antony R. Modern Elements of Marketing / 3-rd Edition: DP Publication, Aldine Place. Shepherds Bush Green. – London, 1996. – 596 p.
154. Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority.– «Journal of Marketing», April, 1988. – p.12.
155. Hill C., Jones G. Strategic Management an integrated approach. – 4-th Edition. – Houghton Mifflin Company, 1998. – 440 p.
156. Mintzberg H., Quinn J. The strategy process. Revised European Edition. – Sumantra Gh, 1996. – p. 3–12.
157. Richardson B., Richardson R. Business Planing. An approach to Strategic Management / 2-rd Edition: PITMAN publishing, 1998. – 375 p.
158. Womack J.P., Jones D.T., Roos D.K. The machine that changed the world. The story of lean production. – Rawson Associates. Collier Macmillan. Canada. –1990. – №4. – p.323.
159. Womak J.P. «Book review», Sloan Management Review, 1994, p. 107.
160. Weule M. General Management Course. Essen–TACIS project No. LUK 0007, 1993. – 217 p.

Наукове видання

Драган Олена Іванівна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

М о н о г р а ф і я

Редактор Е.М. Айлярова
Комп'ютерна верстка Т.Г. Шитікова

Підписано до друку _____. Формат 60х84 ¹/₁₆.
Друк офсетний. Облік.-вид. арк. 8,8. Умовн. друк. арк. 10,1.
Тираж 300

Видавець і виготівник

Друкарня Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв
Адреса: 01015, м. Київ, вул. Січневого повстання, 21
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 2544 від 27.06.2006.

Драган А.И. Управление конкурентоспособностью предприятий: теоретические аспекты. Монография. - М.: ГАРККиИ, 2006. - 160 с.

На основе анализа теоретических подходов к управлению конкурентоспособности предприятий в монографии обоснована сущность, составляющие, структура, основные существующие методы оценки конкурентоспособности предприятий.

Особое внимание уделено разработке конкурентной стратегии развития предприятия и формированию современной корпоративной культуры.

Монография рассчитана на студентов-магистров, преподавателей вузов, ученых, а также всех, кто интересуется актуальными проблемами обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Dragan O. Management of competitiveness of enterprises: theoretical aspects. Monograph. - K. DAKKKiM, 2006. - 160 p.

Based on the analysis of theoretical approaches to the management ability of enterprises competitiveness – monograph in the essence, components, structure, main existing methods for assessing the competitiveness of enterprises.

Particular attention is paid to the development of competitive strategy development company and creating a modern corporate culture.

The book is intended for master students, professors, researchers, and anyone interested in current issues of competitiveness.