

Очеретько Лариса Михайлівна

УДК 339.13:658.29

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата
економічних наук

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Запорізькому національному технічному університеті МОН України, м. Запоріжжя.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент
Нестеренко Жанна Кирилівна,
Запорізький національний технічний університет,
завідувач кафедри фінансів і банківської справи.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Чупіс Анатолій Віталійович,
Сумський національний університет,
завідувач кафедри фінансів;

кандидат економічних наук, доцент
Дацій Олександр Іванович,
Гуманітарний університет “Запорізький інститут
державного та муніципального управління”,
декан економічного факультету.

Провідна установа – Дніпропетровський національний університет МОН України, кафедра економіки і маркетингу, м. Дніпропетровськ.

Захист відбудеться 16 вересня 2004 р. о 14 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради К 26.058.01 в Національному університеті харчових технологій за адресою: 01003, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного університету харчових технологій за адресою: 01003, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий ____ серпня 2004 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Марченко В.М.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Активізація економічних процесів в Україні привела до загострення конкуренції, що змушує учасників ринку шукати більш ефективні шляхи економічного росту. У сучасних умовах господарювання ефективне управління є одним з важливих напрямів підвищення конкурентоздатності підприємств, що займаються виробництвом і реалізацією товарів. Сьогодні для швейної промисловості характерне уповільнення темпів росту, скорочення платоспроможного попиту, гостра конкуренція з імпортними товарами і розриви колишніх господарських зв'язків.

Світовою наукою і практикою накопичений значний досвід у галузі створення механізмів ефективного менеджменту та їх впровадження. Проте низький рівень конкурентоздатності підприємств вітчизняної промисловості багато в чому зумовлений нерозвиненістю концептуальних основ ефективного українського менеджменту.

Дослідження теоретичних основ та практичного застосування механізму конкурентоздатності підприємств знайшли своє відображення в працях вітчизняних і закордонних учених: Я.Б. Базилюк, В.А. Білошапки, Г.В. Загорій, Н.М. Гаращенко, В.Л. Дикань, О.Б. Чернеги, Ф. Тейлора, А. Файоля, Р. Уотермена, Т. Пітерса, М. Портера, І. Ансоффа, У. Оучи та ін.

При всій значимості проведених наукових досліджень, окремі питання підвищення конкурентоздатності підприємств вивчені недостатньо. Зокрема, недостатньо розробленим є питання методології аналізу конкурентоздатності менеджменту. На наш погляд, потребує дослідження аспект формування і реалізації ефективного менеджменту в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, на промислових підприємствах.

У сучасній економічній літературі немає однозначного підходу до визначення понять “конкурентоздатність підприємства”, “конкурентоздатність менеджменту”, не систематизовані фактори конкурентоздатності підприємств, недостатньо досліджене питання про взаємозв'язок і вплив менеджменту на ефективність функціонування підприємств.

Для сьогоднішніх проблем створення і застосування ефективного українського менеджменту характерна неоднозначність використовуваних термінів, у зв'язку з відсутністю системного підходу і єдиної методології оцінки ефективності менеджменту. Деякі методики дослідження ефективності менеджменту, представлені в економічній літературі, не можуть бути адаптовані в практичній діяльності підприємств через розходження в тлумаченні базових понять, визначення основних напрямів дослідження. У зв'язку з цим, виникла необхідність у систематизації форм прояву конкурентоздатності та розробці кількісних і якісних критеріїв конкурентоздатності менеджменту для промислових підприємств з метою формування ефективного механізму управління нею.

Недостатня методична розробленість питань дослідження конкурентоздатності менеджменту, а також зростаюча практична їх значимість для вітчизняних підприємств зумовили вибір теми наукового дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, теоретичні положення й висновки дослідження були здійснені у межах наукових тем Національного університету харчових технологій і скоординовані з тематикою Запорізького національного технічного університету: “Організаційно-економічний механізм функціонування підприємницьких структур – системи ціноутворення, фінансово-кредитних відносин, страхування” (номер держ. реєстрації 0102U003197).

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розробка науково-обґрунтованих методичних і практичних рекомендацій з формування механізму управління конкурентоздатністю підприємств.

Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені і вирішені завдання:

- удосконалення теоретичних основ механізму управління конкурентоздатністю підприємств;
- дослідження факторів, що забезпечують формування ефективної конкурентоздатності підприємств швейної галузі промисловості в ринкових умовах;
- аналіз стану конкурентоздатності підприємств швейної галузі;
- виділення основних напрямів діяльності підприємств швейної промисловості на найближчу перспективу;
- удосконалення класифікації та визначення ефективності підсистем конкурентоздатності підприємств;
- розробка та реалізація ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств;
- дослідження процесу управління конкурентоздатністю підприємств швейної галузі промисловості.

Предмет і об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження* є конкурентоздатність підприємств швейної промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних питань щодо формування механізму конкурентоздатності підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз сучасного стану та виділення факторів впливу на формування механізму конкурентоздатності підприємств), монографічний (розробка методики управління конкурентоздатністю підприємств швейної промисловості), розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка концепції управління підприємством) та інші.

Матеріалами для дослідження стали: спеціальна література з проблем теорії та практики удосконалення управління конкурентоздатністю підприємств швейної промисловості, нормативні документи, статистичні дані.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що:

вперше запропоновано:

- концепції механізму управління конкурентоздатністю підприємств: мистецтво виконання роботи, наука, вплив або тип взаємодії, функція (вид діяльності), процес, система, механізм, культура, особи, що виконують управління підприємством, орган або апарат управління;

- індекс і коефіцієнт конкурентоздатності, які найбільш повно характеризують взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього станів конкурентоздатності підприємств і враховують їх фактичну, бажану, або нормативну близькість;

удосконалено:

- класифікацію підсистем конкурентоздатності за метою управління підприємством: управління процесом виробництва та реалізації; управління використанням ресурсів; управління якістю продукції; управління науково-технічним розвитком; управління соціальним розвитком; управління екологічною діяльністю;

- послідовність розробки та реалізації ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств за такими фазами: підготовча, експлуатаційна, аналітична;

знайшли подальший розвиток:

- поділ факторів, що забезпечують формування ефективної конкурентоздатності підприємств швейної галузі промисловості в умовах ринку, на дві групи: фактори досягнення конкурентоздатності; фактори утримання конкурентоздатності;

- поділ процесу управління конкурентоздатністю підприємств швейної галузі промисловості на етапи: від визначення цілей розвитку підприємства, загальної діагностики стану конкурентоздатності до реалізації стратегії.

Практичне значення отриманих результатів. Результати досліджень використані при підготовці Програми стабілізації та розвитку промисловості Запорізької області на період до 2010 року. Методика оцінки конкурентоздатності систем управління, систематизація форм прояву конкурентоздатності й окремі рекомендації з формування ефективного менеджменту з метою забезпечення конкурентоздатності діяльності в умовах зовнішнього середовища впроваджені на КП Дніпропетровська фірма "МРІЯ". Розроблені в ході дослідження науково-практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємств швейної промисловості, що дозволить створити ефективну систему управління їхньою конкурентоздатністю.

Основні положення, висновки й пропозиції дисертаційної роботи використані в практичній діяльності підприємств швейної промисловості Запорізької області. Теоретичні розробки дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Запорізького національного технічного університету при викладанні таких дисциплін: економіка підприємства, економічний аналіз, планування діяльності підприємства.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійного дослідження її автора. Опубліковані наукові праці, висновки і пропозиції, які сформульовані особисто автором, відображають його внесок у розвиток економіки підприємств і організації виробництва як галузі економічної науки. В статтях, опублікованих у співавторстві (номер 8, 11 за списком робіт, що поданий в авторефераті), автором: розроблено шляхи оптимізації податкової системи, що мінімізує витрати підприємств на сплату податків [8], запропоновано розміщення товарів підприємств на нових сегментах ринку [11].

Апробація результатів дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на науково-практичних конференціях: “Механізм регіональної зовнішньоекономічної діяльності”, м. Запоріжжя (2001 р.), “Проблеми формування та реалізації інвестиційної стратегії господарюючого суб’єкта”, м. Дніпропетровськ (2002 р.), “Актуальні проблеми фінансового менеджменту на підприємствах”, м. Донецьк (2003 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи висвітлено в 11 наукових публікаціях, обсягом 2,7 обл.-вид. арк., з них 8 – у наукових фахових виданнях, обсягом 2,1 обл. вид. арк.

Обсяг і структура дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 196 сторінок, з яких: 36 таблиць займають 27 сторінок, 15 рисунків – 9, список використаних джерел (162 найменувань) – 14 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі “**Теоретичні засади механізму ефективного управління конкурентоздатністю підприємств у сучасних умовах господарювання**” розглядаються основні теоретичні положення щодо економічної сутності ефективного управління конкурентоздатністю підприємств і методичні підходи до її оцінки в сучасних умовах. Механізм управління конкурентоздатністю підприємств має забезпечувати зовнішні зв’язки останніх і створювати відповідні внутрішні умови формування конкурентних переваг. Виходячи з того, що в спеціальній управлінській літературі менеджмент і управління конкурентоздатністю розглядаються практично з одних і тих самих позицій, виділено такі концепції формування механізму управління (менеджменту) конкурентоздатністю підприємств: мистецтво виконання роботи, наука, вплив або тип взаємодії, функція (вид діяльності), процес, система, механізм, культура, особи, що здійснюють управління підприємством, орган або апарат управління.

На підставі цього зроблено ряд узагальнень, тотожних для поняття “управління” і поняття “менеджмент” конкурентоздатністю. Визначено, що управління (менеджмент) конкурентоздатністю – це особливий напрям діяльності підприємств, що поєднує теорію і практику науки управління, мистецтва і культури управління для досягнення конкурентних переваг. По-

друге, управління (менеджмент) конкурентоздатністю – це специфічний напрям діяльності підприємств, що здійснюється шляхом свідомого впливу суб'єкта управління (менеджера) на об'єкт управління (конкурентоздатність).

Фактори, що забезпечують формування ефективної конкурентоздатності підприємств швейної галузі промисловості в умовах ринку, можна поділити на: I) фактори, що визначають можливу наявність конкурентних переваг, або фактори досягнення конкурентоздатності; II) фактори, що сприяють утриманню конкурентних переваг, або фактори утримання конкурентоздатності.

Фактори першої групи, залежно від місця виникнення, можна підрозділити на внутрішні і зовнішні. Серед основних внутрішніх факторів, що залежать від діяльності самого підприємства, у порядку важливості нами виділені такі: стратегія підприємства, інноваційний потенціал, виробничі потужності, збутові потужності, потенціал керівництва, якість системи управління, результат діяльності підприємства в попередньому періоді, ресурси знань та інформації, кадрові параметри (здатність сприйняття членами організації змін зовнішнього середовища, особисті амбіції, можливості професійного розвитку), корпоративна культура як ідеологія підприємства (проникливість підприємства, орієнтація на людей, культурний уклад), інші фактори (у т.ч. відносини з постачальниками, доступ до ресурсів).

До основних зовнішніх факторів досягнення конкурентоздатності підприємства ми віднесли: конкурентне середовище (наявність конкурентної боротьби, можливості появи нових конкурентів, виробництво товарів і послуг-замінників; позицію постачальників сировини і матеріалів; становище покупців на ринку), параметри попиту (задоволення потреб споживачів, насичення попиту, зміна смаків і переваг покупців), наявність підтримуючих галузей, пов'язаних з конкурентоздатними основними галузями, інфраструктура ринку, політико-правові зміни (зміни стандартів, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей чи до торгових обмежень), рівень інформації, економічні зміни (глобалізація ринку чи його регіональна диференціація), технологічні зміни, що відбуваються внаслідок розвитку НТП, соціально-культурні зміни (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей), фізико-екологічні зміни (зміни кліматичних умов, навантаження на екосистему).

У другій групі факторів важливими є три основних фактори, що сприяють утриманню конкурентних переваг підприємства. Перший фактор визначається джерелом і значимістю конкурентних переваг, серед них слід виділити: кадровий склад і його кваліфікацію; маловитратні виробничі можливості, дешеву сировину, енергію; наявність розвинутої системи науково-технічного і виробничо-комерційного співробітництва, ноу-хау в дослідженнях і проектуванні; зацікавлену роботу в усіх сферах діяльності підприємства; уміння (здатність) організовувати роботу зі стимулювання збуту; створення унікальної продукції і технології; репутацію самого підприємства. Другий фактор збереження конкурентоздатності організації – кількість наявних у підприємства джерел конкурентних переваг. Третій і найважливіший фактор утримання конкурентних переваг – постійне удосконалювання виробництва й інших видів діяльності, вироблення нових правил і моделей економічної

поведінки з метою утримання конкурентоздатності. Запропонована нами класифікація факторів конкурентоздатності підприємств відображена на рис. 1.

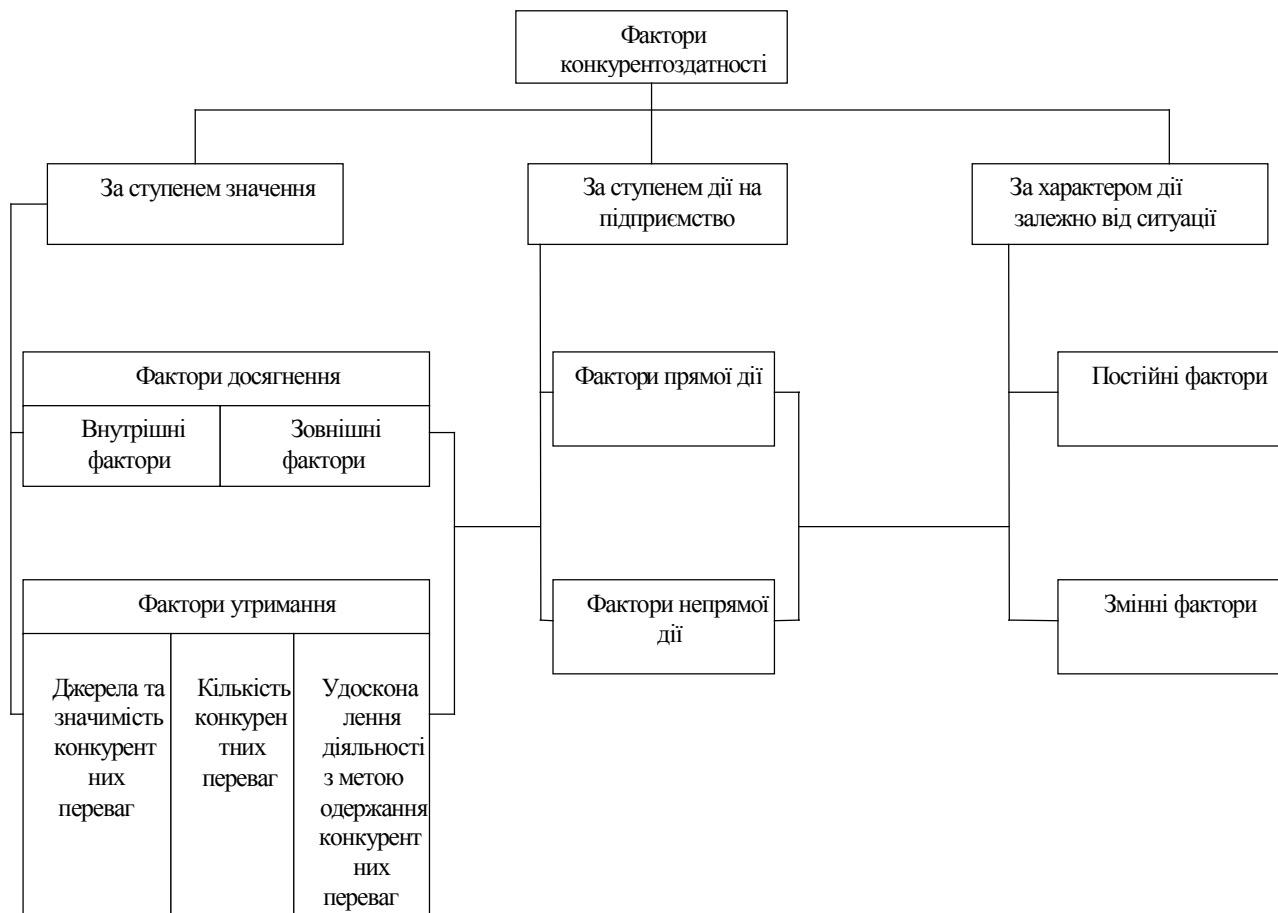


Рис. 1. Класифікація факторів конкурентоздатності підприємств

Проблеми перехідного періоду особливо відчутно позначилися на роботі легкої промисловості. На початковому етапі реформ вітчизняні підприємства орієнтувалися, в основному, на внутрішній попит, недостатнім був досвід роботи на зовнішніх ринках. До 1994 р. в умовах зниження купівельної спроможності населення та перерозподілу витрат сімейних бюджетів, перш за все для купівлі харчових продуктів, оплати комунальних послуг, відбувалося значне падіння виробництва галузі. Особливо стрімке зниження обсягів виробництва спостерігалось у 1996 р. (табл. 1). Водночас випуск швейних виробів почав зростати, хоча він був усе ще недостатнім порівняно з 1990 роком. Так, при відсутності загальних даних за 1990 рік, у 2002 році, порівняно з 1990 роком, виробництво блузок, брюк і спідниць становило відповідно 78,3%, 62,8%, 60,4%, а виробництво постільної білизни і суконь – 6,2% та 2,2%. Розбіжність дуже велика й ілюструє ситуацію на тому споживацькому ринку, для якого працює зараз вітчизняна швейна галузь. А це переважно ринки США і Західної Європи, а не України.

Таблиця 1

Динаміка виробництва товарів легкої промисловості

	1990	1996	1998	2000	2002	2003	2003 в % до 1990
Тканини, млн кв. м	1210	109	90	67	90	72,3	6,0
Бавовняні	565	51	56	37	54	35,3	6,2
Вовняні	72	9	7	7	6	5,1	7,1
Лляні	98	20	10	3	4	0,3	0,3
Шовкові	283	9	8	7	6	9	3,2
Трикотажні вироби, млн шт.	351	13,1	6,6	16,5	25,3	22,1	6,3
Панчішно- шкарпеткові вироби, млн пар	443	66,8	38,9	40	41,4	41,4	9,3
Взуття, млн пар	196	13,1	11,4	13,5	15	14,4	7,3
Швейні вироби, млн грн.	—	560	750	811	821,05	889,8	—

Одяг національного товаровиробника користується успіхом на престижних міжнародних виставках. Рівень якості вітчизняних товарів зріс настільки, що про це не можна було і мріяти 12–15 років тому. За роки незалежності відбулась революція і в якості, і асортименті. Виставки товарів легкої промисловості засвідчують, що за рівнем якості Україна вже обганяє Росію, Польщу, Угорщину та Чехію.

За останні роки довіра нашого споживача до українських товарів значно зросла. Українська легка промисловість експортує свої товари на суму близько 800 млн дол. на рік, з них 600 млн дол. – текстиль і текстильні вироби.

Проте останні 2–3 роки в Україну почали завозити товари за явно заниженими цінами (наприклад, 25 центів за чоловічу сорочку, 80 центів за чоловічий костюм). Причиною цього є те, що у разі завезення будь-якого товару в Україну сплачується два основні платежі: ПДВ (20% від митної вартості) і ввізне мито, що становить 10–15% митної вартості.

Проте недорахування до бюджету – не єдиний негативний наслідок цієї проблеми. Вітчизняний товаровиробник сплачує подвійну ставку ПДВ, тоді як імпортер через подібні оборудки цього не робить. Таким чином на українському ринку немає рівних конкурентних умов для імпортера та вітчизняного товаровиробника, адже імпортер має фору як мінімум в розмірі ставки ПДВ.

Підраховано, що в Україну за останні два роки завезено не менше 300 млн виробів старого одягу. Тобто на кожного громадянина України припадає 6–7 виробів «секонд-хенду». За даними митної статистики, протягом останніх трьох років імпорт таких товарів постійно зростає й у 2002 р. досяг понад 56 тис. тонн. За розрахунками, це становить близько 150 млн виробів, тобто 3 вироби на одного мешканця країни на рік. Обсяг ввезення одягу «секонд-хенд»

вже перевищив обсяг вітчизняного виробництва. Однією з причин засилля дешевого неякісного імпортного одягу на внутрішньому ринку нашої держави є різке, навіть обвальне зниження купівельної спроможності вітчизняного споживача.

Поміж об'єктивних чинників, що вплинули на різке падіння виробництва швейної продукції, слід зазначити також низький рівень захисту внутрішнього ринку України як від так званої «сірої» продукції національного виробника, так і неконтрольованого ввозу на митну територію України продукції іноземного походження без обкладання її відповідними податками, платежами та зборами, що зумовлювало порівняно низьку ціну реалізації даної продукції на ринку України. За різними оцінками, понад 60% продукції, що реалізується в торгівлі, є продукцією іноземного походження.

Неможливість підприємств швейної промисловості України протистояти напливу на внутрішній ринок імпортної продукції за умов низької платоспроможності населення, значною мірою спонукало швейні підприємства до роботи на давальницькій сировині. Це створило можливість за відсутності обігових коштів насамперед забезпечити певний рівень завантаження потужностей, що відповідно позитивно вплинуло на стан з виплатою заробітної плати, сприяло вирішенню інших тактичних завдань. Для нинішньої української ситуації давальницька схема економічно вигідна, оскільки сплачуються податки, забезпечуються роботою тисячі людей, вчасно виплачується пристойна як для середнього українського рівня заробітна плата. Проте через дешевий імпортний товар вітчизняний виробник, що працює за цією схемою, не може продати свій високоякісний товар в Україні. Робота на давальницькій сировині не стимулює українські підприємства до активніших пошуків розширення ринків збуту продукції у власній державі.

З огляду на вищесказане, можна визначити основні напрями діяльності підприємств швейної промисловості на найближчу перспективу: налагодження вітчизняного виробництва устаткування та запасних частин для потреб легкої промисловості; невідкладне створення оптової ланки торгівлі; комплексне вирішення питання здешевлення вітчизняної продукції, в тому числі шляхом перегляду існуючих норм щодо штрихового кодування продукції, сертифікації виробів, кардинального зниження вартості митних зборів та оформлення документації митними посередниками у випадках здійснення експортно-імпортних операцій; поновлення виробництва підприємств на новій технологічній та організаційній базі; наближення обсягів і структури виробництва до потреб суспільства і експорту; ефективне використання сировинних ресурсів України; реструктуризація виробництва, оптимізація використання її виробничого потенціалу; залучення інвестицій, в тому числі іноземних; організація замкнених виробничих циклів на основі вертикальної інтеграції відповідних підприємств: від виробництва сировини до надходження готової продукції до споживача.

Основні зусилля мають бути спрямовані на найбільш слабкі ланки організації таких вертикально інтегрованих виробничих циклів: збільшення виробництва нових видів продукції; відновлення власних джерел постачання

бавовни та льону, збільшення використання хімічних волокон і ниток у текстильній і трикотажній промисловості; здійснення системи заходів, спрямованих на прискорення просування продукції галузі на вітчизняний та іноземні ринки через організацію фірмової торгівлі, виставок, ярмарок, підвищення рівня маркетингової діяльності.

У другому розділі **“Особливості забезпечення конкурентоздатності підприємств швейної галузі”** досліджено конкурентні проблеми швейної галузі. Визначено необхідність оцінки задоволення виробників сировинними ресурсами, ступеня спрацьованості основних фондів, наявності високих технологій і потрібної у галузі системи менеджменту, орієнтованого на забезпечення конкурентоздатності як окремого підприємства, так і всієї галузі. У великих фірм на власну роздрібну мережу припадає від 50 до 90% продаж. Так, фірмові магазини мають такі швейні підприємства, як “Дана”, “Україна”, “Юність”, “Каштан”, “Желань”, “Ластівка” тощо. Проте їм поки що бракує досвіду реалізації одягу. Тільки третина підприємств галузі мають досить високий технічний рівень. При цьому в більшості периферійних фабрик ступінь зносу активної частини основних фондів досягає 40 відсотків, а на деяких вік машинного парку становить 40-50 років.

Оновлення технічної бази здійснюється швейними підприємствами переважно завдяки роботі на давальницькій сировині та, відповідно, стабільному надходженню валюти. Прикладами цього є переоснащення деяких своїх виробничих підрозділів фірмами: ВАТ “Київська швейна фабрика “Желань”, КП “Київська швейна фабрика “Дана”, “Мрія”, ЗАТ ШП “Юність”, ВАТ “Ластівка” тощо.

Безперервний пошук ніш та вибору сегментів ринку – найскладніше завдання для маркетингу. Нині маркетинговий підхід до управління підприємствами галузі використовується не повною мірою. Справа в тому, що маркетингові дослідження дорогі й підприємства економлять гроші саме на них. Намагання створити холдинги та фінансово-промислові групи, які здатні мати торгові дома і будинки моделей, не досягли успіху. Тому одним з ефективних засобів забезпечення конкурентоздатності та стійкості підприємства є гнучкість його виробничих систем, здатність адаптуватися до зміни умов функціонування з меншими витратами і без втрат. Для систематизації проявів конкурентоздатності доцільно вважати, що найбільш загальним поняттям виступає форма конкурентоздатності, під якою пропонуємо розглядати сукупність проявів конкурентоздатності, що утворює певну систему. Форму конкурентоздатності можна підрозділити на види, рівні та підсистеми конкурентоздатності, взаємопов’язані між собою. До того ж, для характеристики внутрішніх властивостей різних форм конкурентоздатності, доцільно ввести поняття ознаки конкурентоздатності.

Класифікація підсистем конкурентоздатності за метою управління підприємством: управління процесом виробництва та реалізації (прогнозування та планування; організація; мотивація; регулювання; облік, контроль та аналіз); управління використанням ресурсів; управління якістю продукції (функціонування системи “якість”; впровадження нової техніки стандартизації);

управління науково-технічним розвитком (управління капітальними вкладеннями, науковими дослідженнями та проектуванням, підготовкою виробництва, прогресивними технологіями, автоматизацією та механізацією виробництва, модернізацією виробництва, АСУ, раціоналізацією); управління соціальним розвитком (управління соціальною сферою, покращенням умов праці, охороною праці та технікою безпеки, удосконаленням оплати праці, функціонуванням організації соціальної інфраструктури, участю персоналу в управлінні підприємством); управління екологічною діяльністю (управління охороною зовнішнього середовища, використанням природних ресурсів, утилізацією матеріальних ресурсів).

До узагальнюючих показників рівня конкурентоздатності організації виробництва слід відносити: рівень організації виробництва, виробництво продукції на 1 гривню витрат, рівень рентабельності виробництва, витрати на одиницю виробленої продукції. Ці показники відбивають зміст відповідних напрямів господарської діяльності та функцій управління.

Ефективність підсистем конкурентоздатності підприємств за метою управління апробовано на КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” (м. Дніпропетровськ) і ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” (м. Мелітополь).

Насамперед були зіставлені між собою основні напрями діяльності аналізованих фабрик за значеннями одиничних показників кожного із запропонованих критеріїв. Так, узагальнюючий показник першого критерію – конкурентоздатність організації виробничої діяльності склав:

в КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” $K^{y3}_1 = 0,10 \times 3 + 0,16 \times 3 + 0,18 \times 2 + 0,18 \times 2 + 0,14 \times 3 + 0,13 \times 3 + 0,11 \times 4 = 2,399$ бали;

на ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” $K^{y3}_1 = 0,10 \times 2 + 0,16 \times 3 + 0,18 \times 2 + 0,18 \times 2 + 0,14 \times 4 + 0,13 \times 4 + 0,11 \times 4 = 2,92$ бали.

Отримані оцінки вказують на те, що рівень конкурентоздатності виробничої діяльності КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” нижчий, ніж у конкурента – ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ”, тобто організація виробництва не задовольняє потреб підприємства, у тому числі не сприяє досягненню поставлених цілей, оскільки не використовує усі виробничі можливості (про це свідчать значення продуктивності праці – $K_{пп}$, фондівдача – $K_{фв}$). Однак технічний рівень і організація виробництва обох фабрик не відповідає об’єктивним вимогам нестабільного зовнішнього середовища.

Узагальнюючий показник другого критерію – фінансове положення підприємства становив:

в КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” $K^{y3}_2 = 0,15 \times 2 + 0,15 \times 2 + 0,13 \times 2 + 0,11 \times 2 + 0,13 \times 1 + 0,11 \times 5 + 0,12 \times 3 + 0,10 \times 2 = 2,32$ бали;

на ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” $K^{y3}_2 = 0,15 \times 2 + 0,15 \times 1 + 0,13 \times 2 + 0,11 \times 2 + 0,13 \times 1 + 0,11 \times 1 + 0,12 \times 2 + 0,10 \times 3 = 1,71$ бали.

Дані результати свідчать про вищий рівень фінансового стану КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” порівняно з ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ”. Незважаючи на це, конкурентоздатність системи управління фінансами на обох підприємствах знаходиться на низькому рівні,

інакше кажучи, не задовольняє потреби підприємств у фінансових ресурсах, тобто фінансові можливості не використовуються повністю.

Узагальнюючий показник третього критерію – конкурентоздатність організації збуту і просування продукції становив:

в КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” $K^y_3 = 0,35 \times 1 + 0,25 \times 4 + 0,18 \times 4 + 0,22 \times 3 = 2,73$ бали;

на ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” $K^y_3 = 0,35 \times 2 + 0,25 \times 3 + 0,18 \times 3 + 0,22 \times 2 = 2,43$ бали

На підставі отриманих оцінок можна зробити висновок про те, що рівень конкурентоздатності організації збуту КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” вищий, ніж в ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ”, хоча ступінь адаптивності обох фабрик до змін зовнішнього середовища невисокий. Причиною цього є те, що, по-перше, підприємства здійснюють випуск неконкурентоздатної продукції (про що свідчить рівень рентабельності продажів); по-друге, неефективно використовують можливості реалізації, у тому числі рекламу і засоби стимулювання збуту.

Узагальнюючий показник четвертого критерію – конкурентоздатність організації управлінської діяльності на підприємстві:

в КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” $K^y_4 = 0,17 \times 2 + 0,17 \times 2 + 0,16 \times 2 + 0,11 \times 4 + 0,13 \times 3 + 0,14 \times 2 + 0,12 \times 2 = 2,35$ бали;

на ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” $K^y_4 = 0,17 \times 2 + 0,17 \times 3 + 0,16 \times 2 + 0,11 \times 4 + 0,13 \times 4 + 0,14 \times 4 + 0,12 \times 2 = 2,93$ бали.

Ці результати показують, що рівень конкурентоздатності організації управлінської діяльності на КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” нижчий у порівнянні з ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ”, тобто організація управлінської діяльності не задовольняє потреби підприємства, у тому числі не сприяє досягненню поставлених цілей. Однак рівень конкурентоздатності організації управлінської діяльності на обох підприємствах не відповідає об’єктивним вимогам нестабільного зовнішнього середовища, у зв’язку з некомпетентністю в питаннях використання можливостей апарату управління (про що свідчить рівень результативності управління виробництвом і реалізації продукції).

Комплексний показник конкурентоздатності систем управління за виділеними аспектами становив:

в КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” $K^k = 0,2 \times 2,399 + 0,2 \times 2,32 + 0,3 \times 2,73 + 0,3 \times 2,35 = 2,468$ бали;

на ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” $K^k = 0,2 \times 2,92 + 0,2 \times 1,71 + 0,3 \times 2,43 + 0,3 \times 2,93 = 2,534$ бали.

Кількісне порівняння рівня конкурентоздатності систем управління аналізованих підприємств за співвідношенням комплексних оцінок дає змогу зробити висновок, що рівень конкурентоздатності системи управління ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” вищий за рівень конкурентоздатності КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” на 2,7%, тобто ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” має більше шансів для витиснення свого конкурента з ринку.

Загалом оцінка рівня конкурентоздатності управління обох підприємств у 2003 році виявилася низькою. Зокрема, присутні явні недоліки у їх фінансовій і управлінській політиці обстежених підприємств. Особливо в організації збуту і просування продукції використовуються неефективні методи управління (у т.ч. відмова від планування обсягів продажів, руху коштів), що у свою чергу не сприяє зростанню фінансової стійкості аналізованих підприємств. До того ж, низький рівень технічної оснащеності обстежених фабрик не дає можливості виробляти високоякісну продукцію, розширювати асортимент, а високий рівень витрат на виробництво товарів ускладнює проведення дієвої диференціації цін.

У підсумку можна зробити висновок, що системи управління підприємств швейної промисловості не задовольняють конкретних потреб внутрішнього і зовнішнього середовища, тому що не здатні ефективно використовувати наявні можливості. Досягнення конкурентоздатності названих підприємств можливе за умови зміни їх управлінських систем.

У третьому розділі **“Удосконалення механізму управління конкурентоздатністю підприємств”** визначено послідовність розробки та реалізації ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств за такими фазами: підготовча, експлуатаційна, аналітична (табл. 2).

У зв'язку зі змінами зовнішнього середовища, слід зазначити необхідність постійного відновлення механізму управління на підприємстві на основі постійного розвитку нового потенціалу успіху і трансформації його у фактори успіху. В зв'язку з цим запропоновано алгоритм розробки і реалізації ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств швейної галузі. При цьому не можна не відзначити циркулярний характер алгоритму, що відбиває логіку роботи підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також дає змогу повною мірою використовувати можливості його росту на основі постійного удосконалювання системи управління.

Процес управління конкурентоздатністю підприємств швейної галузі промисловості складається з таких етапів: визначення цілей розвитку підприємства і критеріїв їх досягнення; аналіз сильних і слабких сторін підприємства; загальна діагностика стану конкурентоздатності і тенденцій розвитку підприємства; аналіз фінансового стану підприємства; аналіз і виділення ключових проблем підвищення рівня конкурентоздатності підприємства; формування шляхів і розробка проектів вирішення проблем підвищення рівня конкурентоздатності підприємства; оцінка інноваційного потенціалу підприємства; виділення пріоритетних напрямів діяльності по підвищенню рівня конкурентоздатності підприємства; прогноз, аналіз і оцінка варіантів розвитку і підвищення рівня конкурентоздатності підприємства; розробка програми розвитку і підвищення рівня конкурентоздатності підприємства; оцінка джерел ресурсів підприємства; розподіл ресурсів підприємства; виділення першочергових проектів підприємств; формування керуючих команд підприємства; пророблення і захист першочергових проектів; вибір і фіксація стратегії управління конкурентоздатністю підприємства; реалізація стратегії. Методологічною базою стратегії управління

конкурентоздатністю підприємств є економіко-організаційне управління, що включає процесний, системний і ситуаційний підходи.

Таблиця 2

Послідовність розробки та реалізації ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств

Фази	Етапи	Складові етапів	
Підготовча	I	1. Діагностика попиту клієнтів	1. Діагностика можливостей підприємства
		2. Формування проектної групи	
		3. Системний аналіз ринку (оцінка клієнта)	3. Системний аналіз внутрішніх можливостей
		4. Визначення мети та можливостей розвитку (попереднє планування, розробка альтернативи розвитку)	
	II	Корегування діючої системи управління з метою розвитку та створення потенціалу успіху	
	III	Проектування нової системи менеджменту конкурентоздатності, спроможної перетворенню потенціалу успіху, що реалізується в: – стратегію успіху; – систему планування; – структуру організації; – систему обліку та контролю	
	IV	Адаптація підприємства	
Експлуатаційна	V	Впровадження нової концепції управління (в т.ч. через інформування клієнтів)	
Аналітична	VI	Контроль процесу управління (моніторинг)	

Оцінку ефективності стратегії управління конкурентоздатністю підприємств слід здійснювати за допомогою індексів $I_{kП}$ і коефіцієнтів $R_{П}$ конкурентоздатності, оцінюючи близькість їхнього фактичного і бажаного, або нормативного стану. В загальному вигляді індекс конкурентоздатності I_k конкретного підприємства можна представити таким чином:

$$I_{kП} = (B_1k_1 + B_2k_2 + \dots + B_nk_n) = \sum_1^n B_nk_n, \quad (1)$$

де, $k_1, k_2, \dots, k_n$ – коефіцієнти, які найбільше характеризують стан та взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

В – питома вага коефіцієнтів (k), включених у індекс. Розрахунок В здійснюється за формулою середньої зваженої арифметичної.

Конкурентоздатність підприємства може характеризуватися коефіцієнтом конкурентоздатності, який дорівнює:

$$R_{\Pi} = \frac{I_{k\Pi f}}{I_{k\Pi n}}, \quad (2)$$

де $I_{k\Pi f}$ – фактичне значення індексу конкурентоздатності підприємства;

$I_{k\Pi n}$ – нормативне або бажане значення індексу конкурентоздатності підприємства.

Для аналізу взяті показники КП “Дніпропетровської фірми “МРІЯ” за 2000–2003 рр. Результати розрахунку індексів та коефіцієнтів конкурентоздатності КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

Розрахунок індексів і коефіцієнтів конкурентоздатності КП “Мрія”

Показники	2000	2001	2002	2003
Показники для розрахунку індексу конкурентоздатності				
Темпи росту обороту підприємства, (k)	1,000	1,881	1,518	1,003
Внутрішні темпи росту підприємства, (k_{BT})	0,007	0,014	0,002	0,011
Коефіцієнт покриття фінансово-експлуатаційних потреб підприємства, ($k_{ФЕП}$)	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт запасу фінансової міцності, ($k_{ФМ}$)	0,340	0,603	0,697	0,647
1/(Тривалість фінансового циклу), ($k_{ФЦ}$)	0,005	0,009	0,006	0,000
Частка чистого експорту в загальному обсязі обороту підприємства, ($k_{ЧЕ}$)	0,100	0,000	0,080	0,020
Z-рахунок – показник імовірності банкрутства, (k)	7,574	23,281	8,977	18,286
Коефіцієнт Леруера, (k)	0,200	0,300	0,300	0,200
1/(Дефлятор ВВП). (k_D)	0,640	0,680	0,858	0,885
Природний рівень безробіття, ($k_{РБ}$)	0,036	0,034	0,028	0,032
Коефіцієнт відкритості економіки, ($k_{ВЕ}$)	0,300	0,300	0,300	0,300
Показники конкурентоздатності				
Індекс конкурентоздатності підприємства	0,221	0,380	0,332	0,339
Коефіцієнт конкурентоздатності підприємства	0,296	0,509	0,445	0,453

Різке підвищення на незначну величину індексу і коефіцієнта конкурентоздатності підприємства в 2000 р. та поступовий спад у 2002 і 2003 рр. наводять на висновок, що в управлінні підприємством переважне значення мають поточні й оперативні рішення, які приймаються з урахуванням збігу короткострокових обставин, та відсутня визначена лінія поведінки. Звідси недосконалість структури результатів діяльності підприємства, погане використання наявного потенціалу, що підтверджується невисоким рівнем R_{Π} .

Отже, запровадження рекомендованої системи ефективного менеджменту конкурентоздатності на підприємстві дасть змогу завоювати конкурентоздатне становище на ринку, реалізувати чітку стратегію розвитку і підвищити показники конкурентоздатності.

ВИСНОВКИ

1. Механізм управління конкурентоздатністю підприємств має забезпечувати зовнішні зв'язки останніх і створювати відповідні внутрішні умови формування конкурентних переваг. Виділено такі концепції формування механізму управління (менеджменту) конкурентоздатністю підприємств: мистецтво виконання роботи, наука, вплив або тип взаємодії, функція (вид діяльності), процес, система, механізм, культура, особи, що здійснюють управління підприємством, орган або апарат управління.

2. Фактори, що забезпечують формування ефективної конкурентоздатності підприємств швейної галузі промисловості в умовах ринку, слід поділяти на дві групи: фактори досягнення конкурентоздатності (потенціал, потужності, стратегія підприємства, зовнішнє конкурентне середовище, параметри попиту, політико-правові зміни тощо); фактори утримання конкурентоздатності (визначаються джерелом і значимістю конкурентних переваг, кількістю наявних у підприємства джерел конкурентних переваг, ступенем удосконалення виробництва й інших видів діяльності).

3. Проведений аналіз стану конкурентоздатності підприємств свідчить, що за останні роки довіра нашого споживача до українських товарів значно зросла. Проте в Україні збільшилися обсяги завозу імпортованих товарів за явно заниженими цінами, невідповідної якості, “секонд-хенду”. Причинами цього є зниження купівельної спроможності вітчизняного споживача, низький рівень захисту внутрішнього ринку України, неконтрольований ввіз на митну територію України продукції іноземного походження без обкладання відповідними податками, платежами та зборами. Через дешевий імпортований товар вітчизняний виробник, що працює за давальницькою схемою, не може продати свій високоякісний товар в Україні. Робота на давальницькій сировині не стимулює українські підприємства до активніших пошуків розширення ринків збуту продукції у власній державі.

4. Основними напрямками діяльності підприємств швейної промисловості на найближчу перспективу є такі: налагодження вітчизняного виробництва устаткування та запасних частин для потреб легкої промисловості; невідкладне створення оптової ланки торгівлі; комплексне вирішення питання здешевлення вітчизняної продукції; поновлення виробництва підприємств на новій технологічній та організаційній базі; наближення обсягів і структури виробництва до потреб суспільства і експорту; ефективне використання сировинних ресурсів України; реструктуризація виробництва, оптимізація використання її виробничого потенціалу; залучення інвестицій, в тому числі іноземних; організація замкнених виробничих циклів на основі вертикальної

інтеграції відповідних підприємств: від виробництва сировини до надходження готової продукції до споживача.

5. Запропоновано таку класифікацію підсистем конкурентоздатності за метою управління підприємством: управління процесом виробництва та реалізації; управління використанням ресурсів; управління якістю продукції; управління науково-технічним розвитком; управління соціальним розвитком; управління екологічною діяльністю.

6. Ефективність підсистем конкурентоздатності підприємств за метою управління апробовано на КП “Дніпропетровська фірма “МРІЯ” (м. Дніпропетровськ) і ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” (м. Мелітополь). Кількісне порівняння рівня конкурентоздатності систем управління аналізованих підприємств за співвідношенням комплексних оцінок дає змогу зробити висновок, що ВАТ “Мелітопольське ВТШП “ЕЛЕГАНТ” має більше шансів для витиснення свого конкурента з ринку. Однак, в цілому системи управління досліджених підприємств не задовольняють конкретних потреб внутрішнього і зовнішнього середовища, оскільки не здатні ефективно використовувати наявні можливості. Досягнення конкурентоздатності названих підприємств можливе за умови зміни їх управлінських систем.

7. Визначено послідовність розробки та реалізації ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств за такими фазами: підготовча, експлуатаційна, аналітична. Перша фаза включає діагностику попиту клієнтів та можливостей підприємства, формування проектної групи, системний аналіз ринку та внутрішніх можливостей, визначення мети та можливостей розвитку, корегування діючої системи управління з метою розвитку та створення потенціалу успіху, проектування нової системи менеджменту конкурентоздатності, спроможної до перетворення потенціалу успіху, адаптація підприємства. Друга фаза включає впровадження нової концепції управління. Третя передбачає контроль за процесом управління.

8. Через зміни зовнішнього середовища слід зазначити необхідність постійного відновлення механізму управління на підприємстві на основі постійного розвитку нового потенціалу успіху і трансформації його у фактори успіху. В зв'язку з цим запропоновано алгоритм розробки і реалізації ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств швейної галузі. При цьому не можна не відзначити циркулярний характер алгоритму, що відбиває логіку роботи підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також дає змогу повною мірою використовувати можливості його росту на основі постійного удосконалення системи управління після діагностики.

9. Запропоновано поділяти процес управління конкурентоздатністю підприємств швейної галузі промисловості на етапи, серед яких: визначення цілей розвитку підприємства; загальна діагностика стану конкурентоздатності і тенденцій розвитку підприємства; аналіз фінансового стану підприємства; формування шляхів і розробка проектів вирішення проблем підвищення рівня конкурентоздатності підприємства; формування керуючих команд підприємства; реалізація стратегії. Методологічною базою стратегії управління

конкурентоздатністю підприємств є економіко-організаційне управління, що включає процесний, системний і ситуаційний підходи.

Оцінку ефективності стратегії управління конкурентоздатністю підприємств проведено за допомогою індексів і коефіцієнтів конкурентоздатності, оцінюючи близькість їхнього фактичного і бажаного, або нормативного стану.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові фахові видання:

1. Очеретько Л.М. Вплив змін податкового законодавства на господарську діяльність платника податків // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 183: В 3 т. – Том I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – С. 287-293.

2. Очеретько Л.М. Інновації й економічний розвиток // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. – 2003. – № 4. – С. 156-161.

3. Очеретько Л.М. Концепція ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств // Вісник Сумського Національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. – 2004. – № 2. – С. 88-94.

4. Очеретько Л.М. Методика оцінки конкурентоздатності підприємств // Вісник Сумського Національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. – 2004. – № 1. – С. 53-59.

5. Очеретько Л.М. Організація забезпечення системи управління конкурентоздатністю підприємств // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. – 2004. – № 3. – С. 121-129.

6. Очеретько Л.М. Розвиток інноваційного процесу в ринковій економіці // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. – 2004. – № 1. – С. 185-188.

7. Очеретько Л.М. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоздатністю підприємств // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. – 2004. – № 2. – С. 144-148.

8. Очеретько Л.М., Очеретько І.М. Удосконалення податкової системи України // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. – 2002. – № 1. – С. 46-48.

Інші видання:

9. Очеретько Л.М. Вплив податкового законодавства на господарську діяльність підприємства // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих учених “Актуальні проблеми фінансового менеджменту на підприємствах”, 18-19 квітня 2003 р. – Донецьк: Донецький національний технічний університет, 2003. – С. 89-92.

10. Очеретько Л.М. Вплив податкової політики на інвестиційний клімат // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми формування та реалізації інвестиційної стратегії господарюючого суб’єкта” 12-13 грудня 2002 р. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. – С. 64-66.

11. Очеретько Л.М., Очеретько И.Н. Об усовершенствовании некоторых аспектов внешнеэкономической деятельности // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції “Механізм регіональної зовнішньоекономічної діяльності”, 12-14 грудня 2001 р. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2001. – С. 73-75.

АНОТАЦІЯ

Очеретько Л.М. Формування механізму управління конкурентоздатністю підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 - економіка, організація і управління підприємствами. – Національний університет харчових технологій. – Київ, 2004.

Дисертація присвячена розробці науково обгрунтованих методичних і практичних рекомендацій з формування механізму управління конкурентоздатністю підприємств. Удосконалено теоретичні основи механізму управління конкурентоздатністю підприємств. Досліджено фактори, що забезпечують формування ефективної конкурентоздатності підприємств швейної галузі промисловості в ринкових умовах. Проведено аналіз стану конкурентоздатності підприємств швейної галузі. Вказано основні напрями діяльності підприємств швейної промисловості на найближчу перспективу. Удосконалено класифікацію та визначено ефективність підсистем конкурентоздатності підприємств. Розроблені та реалізовані положення ефективного менеджменту конкурентоздатності підприємств. Досліджено процес управління конкурентоздатністю підприємств швейної галузі промисловості.

Ключові слова: ефективність, класифікація, конкурентоздатність, механізм управління, підприємства, формування.

АННОТАЦИЯ

Очеретько Л.М. Формирование механизма управления конкурентоспособностью предприятий. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 - экономика, организация и управление предприятиями. – Национальный университет пищевых технологий. – Киев, 2004.

Диссертация посвящена разработке научно обоснованных методических и практических рекомендаций по формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий. Выделены концепции формирования механизма управления (менеджмента) конкурентоспособностью предприятий.

Факторы, которые обеспечивают формирование эффективной конкурентоспособности предприятий швейной отрасли промышленности в условиях рынка, разделены на две группы: факторы достижения конкурентоспособности; факторы удержания конкурентоспособности.

Проведенный анализ состояния конкурентоспособности предприятий свидетельствует, что за последние годы доверие нашего потребителя к украинским товарам значительно выросло. Тем не менее в Украине увеличились объемы завоза импортных товаров по явно заниженным ценам, несоответствующего качества, “секонд-хенда”. Причинами этого определены снижение покупательной способности отечественного потребителя, низкий уровень защиты внутреннего рынка Украины, неконтролируемый ввоз на таможенную территорию Украины продукции иностранного происхождения без обложения соответствующими налогами, платежами и сборами.

Указаны основные направления деятельности предприятий швейной промышленности на ближайшую перспективу: наладка отечественного производства оборудования и запасных частей для потребностей легкой промышленности; неотложное создание оптового звена торговли; комплексное решение вопроса удешевления отечественной продукции; реструктуризация производства, оптимизация использования ее производственного потенциала; привлечение инвестиций, в том числе иностранных; организация закрытых производственных циклов на основе вертикальной интеграции соответствующих предприятий: от производства сырья до поставок готовой продукции к потребителю.

Предложена такая классификация подсистем конкурентоспособности по целям управления предприятием: управление процессом производства и реализации; управление использованием ресурсов; управление качеством продукции; управление научно-техническим развитием; управление социальным развитием; управление экологической деятельностью.

Эффективность подсистем конкурентоспособности предприятий апробирована на КП “Днепропетровская фирма “МРИЯ” (г. Днепропетровск) и ОАО “Мелитопольское ПТШП “ЭЛЕГАНТ” (г. Мелитополь). Определена последовательность разработки и реализации эффективного менеджмента конкурентоспособности предприятий по таким фазам: подготовительная, эксплуатационная, аналитическая. Первая фаза включает диагностику спроса клиентов и возможностей предприятия, формирование проектной группы, системный анализ рынка и внутренних возможностей, определение цели и возможностей развития, корректирование действующей системы управления с целью развития и создания потенциала успеха, проектирование новой системы менеджмента конкурентоспособности, могущей преобразовать потенциал успеха, адаптация предприятия. Вторая фаза включает внедрение новой концепции управления. Третья предусматривает контроль за процессом управления. Из-за изменений внешней среды следует отметить необходимость постоянного восстановления механизма управления на предприятии на основе постоянного развития нового потенциала успеха и трансформации его в факторы успеха. В связи с этим предложен алгоритм разработки и реализации эффективного менеджмента конкурентоспособности предприятий швейной отрасли. При этом нельзя не отметить циркулярный характер алгоритма, который отражает логику работы предприятия в условиях нестабильной внешней среды, а также позволяет в полной мере использовать возможности

его роста на основе постоянного усовершенствования системы управления после диагностики.

Предложено разделять процесс управления конкурентоспособностью предприятий швейной области промышленности на этапы, среди которых: определение целей развития предприятия; общая диагностика состояния конкурентоспособности и тенденций развития предприятия; анализ финансового состояния предприятия; формирование путей и разработка проектов решения проблем повышения уровня конкурентоспособности предприятия; формирование управляющих команд предприятия; реализация стратегии. Методологической базой стратегии управления конкурентоспособностью предприятий определено экономико-организационное управление, которое включает процессный, системный и ситуационный подходы. Оценка эффективности стратегии управления конкурентоспособностью предприятий проведена с помощью индексов и коэффициентов конкурентоспособности.

Ключевые слова: эффективность, классификация, конкурентоспособность, механизм управления, предприятия, формирование.

ANNOTATION

Ocheretko L.M. Formation of the mechanism of management of competitiveness of the enterprises. – Manuscript.

The dissertation on completion of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a speciality - 08.06.01 - economy, organization and management of the enterprises - National university of food technologies, Kiev, 2004.

The dissertation is devoted to development of the scientifically-proved methodical and practical recommendations on formation of the mechanism management of competitiveness of the enterprises. Theoretical bases of the mechanism of management are advanced by competitiveness of the enterprises. Factors which provide formation of effective competitiveness of the enterprises of a sewing industry in market conditions are investigated. The analysis of a condition of competitiveness of the enterprises of sewing branch is lead. The basic directions of activity of the enterprises of a clothing industry on immediate prospects are specified. Classification is advanced and efficiency of subsystems of competitiveness of the enterprises is determined. The developed and realized positions of effective management of competitiveness of the enterprises. Managerial process by competitiveness of the enterprises of a sewing industry is investigated.

Key words: efficiency, classification, competitiveness, the mechanism of management, the enterprise, formation.