

УДК 658.82:338.22

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗГІДНО  
ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*к.е.н. Луцька Т.В.  
Європейський університет*

**Анотація.** В статті розглянуто та узагальнено зовнішні фактори формування конкурентоспроможності підприємства та визначено специфічні внутрішні фактори конкурентоспроможності згідно процесного підходу до управління підприємством.

**Аннотация.** В статье рассмотрены и обобщены внешние факторы формирования конкурентоспособности предприятия и выделены специфические внутренние факторы конкурентоспособности согласно процессного подхода к управлению предприятием.

**Annotation.** In the article are considered and generalized the external factors of forming of competitiveness of enterprise and are distinguished the specific internal factors of competitiveness by business-process management of enterprise.

**Постановка проблеми.** Однією з основних умов розвитку суспільного виробництва є конкуренція, створення конкурентного середовища, тобто передумов для формування нових конкурентних переваг або втримання існуючих, що на ряду з підвищенням та ущільненням зв'язків з контрагентами, постачальниками, споживачами та іншими учасниками зовнішнього оточення підприємства є свідченням зростаючої залежності результативності діяльності підприємства від певних факторів впливу. Тож важливим за таких обставин є виділення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, що зумовлені ринковим оточенням та сучасним процесним підходом до управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування конкурентоспроможності товарів, підприємств та організацій знайшли відображення у працях вітчизняних та переважно зарубіжних науковців А.Александрова, Б.Берман, В.Галеєв, М.Гельвановский, Дж.Еванс, Ю.Єленєва, Ф.Котлер, А.Кротков, Г.Куліков, Ж.Ламбен, Й.Ліфіц, М.Портер, Л. Романова, А. Старостіна, Р.Фатхутдинов, А.Яновський та інших. На сьогодні залишається майже не розробленою проблема формування конкурентоспроможності саме бізнес-процесів підприємств сфери послуг, як одиниці ефективного управління.

**Мета статті** є узагальнення поглядів на фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства та виділення специфічних факторів впливу відповідно до процесного підходу до управління підприємством.

**Викладення основного матеріалу.** Конкурентоспроможність є здатністю здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток,

достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання і підтримки працівників (їх роботи) на високому якісному рівні [4]. Слід особливо зазначити, що в економічній літературі, у тому числі й у закордонній, конкурентоспроможність інтерпретується по-різному залежно від характеру об'єкта, до якого це поняття відноситься. Специфічні ознаки і фактори динаміки конкурентоспроможності за рівнями ієрархії управління: підприємство - галузь - регіон - національна економіка.

Найбільш повне поняття конкурентоспроможності вивчене і структуроване на рівні підприємства, діяльність якого реалізується в умовах відкритого ринку. Складніше піддається сприйняттю поняття конкурентоспроможності на макрорівні, тому що воно відображає позиції національної економіки і її здатність їх зміцнювати - нарощувати темпи економічного зростання, підвищувати рівень зайнятості населення та збільшувати реальні доходи громадян.

Незважаючи на вже давно триваючі дискусії про поняття «національна конкурентоспроможність» єдине його визначення ще не знайдене. Це пояснюється особливою складністю проблем макроекономічної конкурентоспроможності, а також масштабністю і багатосторонністю самого процесу дослідження [3, 1]. Важливим фактором є і те, що в дореформених умовах у нашій країні досліджувалися в основному якість продукції і ефективність її виробництва. Розмаїтість же конкурентних полів вимагає формування методології дослідження конкурентоспроможності у всіх сферах її прояву, у різних господарських і податкових напрямках.

На рівні мікроекономіки конкурентоспроможність продукції (послуг) визначається співвідношенням її якості і ціни, умовами поставки, формами платежу, видом транспортування і інших факторів. Виявлення стійких взаємозв'язків між виробленими витратами і якістю продукції, а також співвідношення між іншими параметрами діяльності порівнюваних об'єктів є складним завданням аналізу їх конкурентоспроможності. Використання при цьому параметричних методів дослідження наближає до оцінки конкурентоспроможності на мезорівні (рівні галузі), при якому використовуються такі показники, як продуктивність праці, наукомісткість і капіталомісткість виробництва, технічний рівень продукції, рівень імпортозаміщення, ступінь міжнародних коопераційних зв'язків та ін. [2]

Виходячи з концепції М. Портера, в основі якої лежить ефективність використання факторів виробництва (ресурсів), слід зазначити, що термін «конкурентоспроможна країна» не має великого самостійного значення, тому що основна мета держави в економіці - забезпечити громадянам високий (зростаючий) рівень життя, а досягнення цієї мети насамперед залежить від ефективності використання ресурсів [5].

На наш погляд, заслугою М. Портера є аналіз конкурентоспроможності країни, основними показниками якої повинні бути рівень життя і рівень суспільної продуктивності праці. Чотири детермінанти конкурентних переваг, сформульованих М. Портером, такі: параметри виробничих факторів; параметри внутрішнього попиту; наявність конкурентоспроможних на світових ринках родинних або підтримуючих галузей; стратегія підприємств, їх структура і суперництво. При цьому необхідно враховувати умови в країні, що визначають як характер створення підприємств і управління ними, так і особливості конкуренції на внутрішньому ринку, наявність конкурентного середовища, що забезпечує можливість проривних винаходів і технологій, а також політиці уряду і її відповідність стадії розвитку конкурентних переваг. М. Портер виділяє стадії факторних, інвестиційних і інноваційних переваг. На його думку, безпосередній вплив на національні конкурентні переваги уряд у змозі робити на перших двох стадіях.

Сучасні визначення національної конкурентоспроможності в основному відповідають прийнятому Організацією економічного та соціального розвитку загальному її визначенню як здатності відкритих для міжнародної конкуренції компаній, галузей промисловості і регіонів країни забезпечувати порівняно високий рівень доходів і заробітної плати. Відповідно оцінюються такі фактори національної конкурентоспроможності, як досягнуті в країні рівні продуктивності праці і якості життя, використовувані новітні технології, конкурентне середовище що сформувалося і поточна конкурентна стратегія, а також участь країни в політичних і економічних союзах. Але, при цьому часто не враховуються такі традиційні фактори, як вигідне географічне положення, володіння багатими природними ресурсами і наявність сприятливих цін на працю та природні ресурси, проте можна вважати, що відбувається зближення понять продуктивності і конкурентоспроможності.

При проведенні аналізу макроконкурентоспроможності необхідно брати до уваги і такі важливі показники, як курс національної валюти, виробничі витрати на одиницю продукції, що випускається, в порівнянні з курсом валюти, стабільність валюти, ринкові квоти, митні тарифи. Важливими є показники стабільності конкурентних переваг і їх перспективність, кількість виробленої продукції на одиницю сукупних витрат праці та капіталу, обсяг інвестицій у нові технології, рівень науки та професійної освіти, насиченість підприємств і організацій комп'ютерною технікою, зовнішня та внутрішня ситуація в країні, баланс соціальних і політичних чинників, темпи економічного зростання та експортної експансії країни, її питома вага у світовому виробництві та зовнішній торгівлі, вартісні показники та нетарифні обмеження в зовнішній торгівлі, субсидії і фінансові пільги національним виробникам, створення інформаційної бази для експортерів і імпортерів, захист експортерів на зовнішніх ринках, масштаби економічних зв'язків і участь країни у

Всесвітній торговельній організації (ВТО). Отже, після узагальнення точок зору можна зробити висновок що, основними факторами формування конкурентоспроможності держави є: соціально-економічна й внутрішньополітична ситуація, якість і ефективність фінансової системи; внутрішній макроекономічний потенціал; рівень платоспроможного попиту; ступінь впливу урядової політики на створення конкурентного середовища; науково-технічний потенціал; ступінь участі в міжнародному поділі праці, у торгівлі і потоці інвестицій; рівень управління з позиції нововведень; стан інфраструктури; стан і кваліфікація трудових ресурсів; тобто конкурентоспроможність держави прямо залежить від конкурентоспроможності кожного підприємства. Професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер [6] визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.

М.Портер показує п'ять факторів, які, на його думку, найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства: боротьба з існуючими конкурентами; погрози з боку нових конкурентів; можливості проведення торгів з постачальниками; можливості споживачів зробити свій вибір та здійснити торги з ними; загрози з боку альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів).

На думку Фатхутдинова Р.А. конкурентоспроможність продукції визначається чотирма інтегральними показниками першого рівня (на нульовий рівень він ставить саму конкурентоспроможність): 1) якість товару; 2) його ціна; 3) витрати на експлуатацію за його життєвий цикл; 4) якість сервісу, а також динаміка факторів[8].

У свою чергу вплив цих чотирьох факторів залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентної переваги товару, отже, зовнішнє середовище досить суттєво впливає на формування конкурентоспроможності продукції підприємства за рахунок створення передумов для розвитку, формування виробничої та соціальної інфраструктури, конкурентоспроможність якої в свою чергу так само залежить від рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Внутрішні фактори конкурентної переваги товару і спрямованість їх впливу на конкурентоспроможність продукції, тобто, ресурси які використовуються підприємством, а саме: трудові, технологічні, інформаційні та організаційні, для створення продукції формують рівень конкурентоспроможності самої продукції. Але така залежність має деякі особливості для підприємств сфери послуг, адже послуга відрізняється від товару і у той же час є товаром, тому що має свою ціну або цінність.

Однією з суттєвих відмінностей послуги від товару є те, що в процесі продажу послуги виникає особистий контакт між продавцем і клієнтом. При продажу товару

підприємство-виробник може і не мати контакту з покупцем, переказавши функцію продажу товару, тому така відмінність вимагає особливих навичок персоналу підприємства працюючого в сфері послуг, особливо, якщо послуга надається в сфері туризму і, в такому випадку доцільно застосувати поняття “конкурентоспроможності персоналу”. Конкурентоспроможний персонал підприємства це тільки частина конкурентоспроможності самого підприємства, але для підприємств сфери послуг, а саме підприємств туристичної галузі визначальним при наданні послуг стає людський фактор, тож важливість конкурентоспроможного персоналу підвищується.

За впровадження в систему управління підприємством процесного підходу, змінюється і підходи до формування конкурентоспроможності підприємства, так ключовою основою для формування конкурентоспроможності стають бізнес процеси підприємства.

Для позначення бізнес-процесу часто використовується поняття «5М» - п'ять складових частин процесу, які формують внутрішні фактори конкурентоспроможності самих бізнес-процесів (рис. 1.): Method - технологія; Man - персонал; Machinery - устаткування; Material - матеріали; un Milieu ouvrier (франц.) - виробниче середовище.

При більшій докладній декомпозиції 5М можна розбити на 12 складових процесу. Для того щоб процес пройшов у керованих умовах, у розпорядженні власника процесу повинні бути всі складові: технологія, персонал, устаткування, оснащення та інструменти, контрольні-вимірювальні та іспитові устаткування, нормативна документація, основні матеріали, допоміжні матеріали, виробниче середовище, тепло енергоносії, програмне забезпечення (hard&soft), інформація. [7]

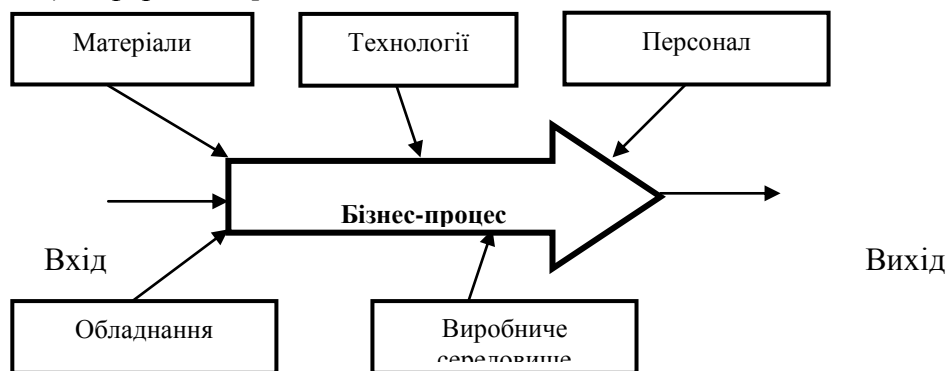


Рис. 1. Внутрішні фактори формування конкурентоспроможності бізнес-процесів

Цей список можна варіювати, викреслювати або доповнювати залежно від специфіки процесу, але в основному це ті складові частини, без яких не може відбутися процес, що разом з зовнішніми факторами формують передумови конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства (рис.2).

**Зовнішні фактори формування конкурентоспроможності бізнес процесів**

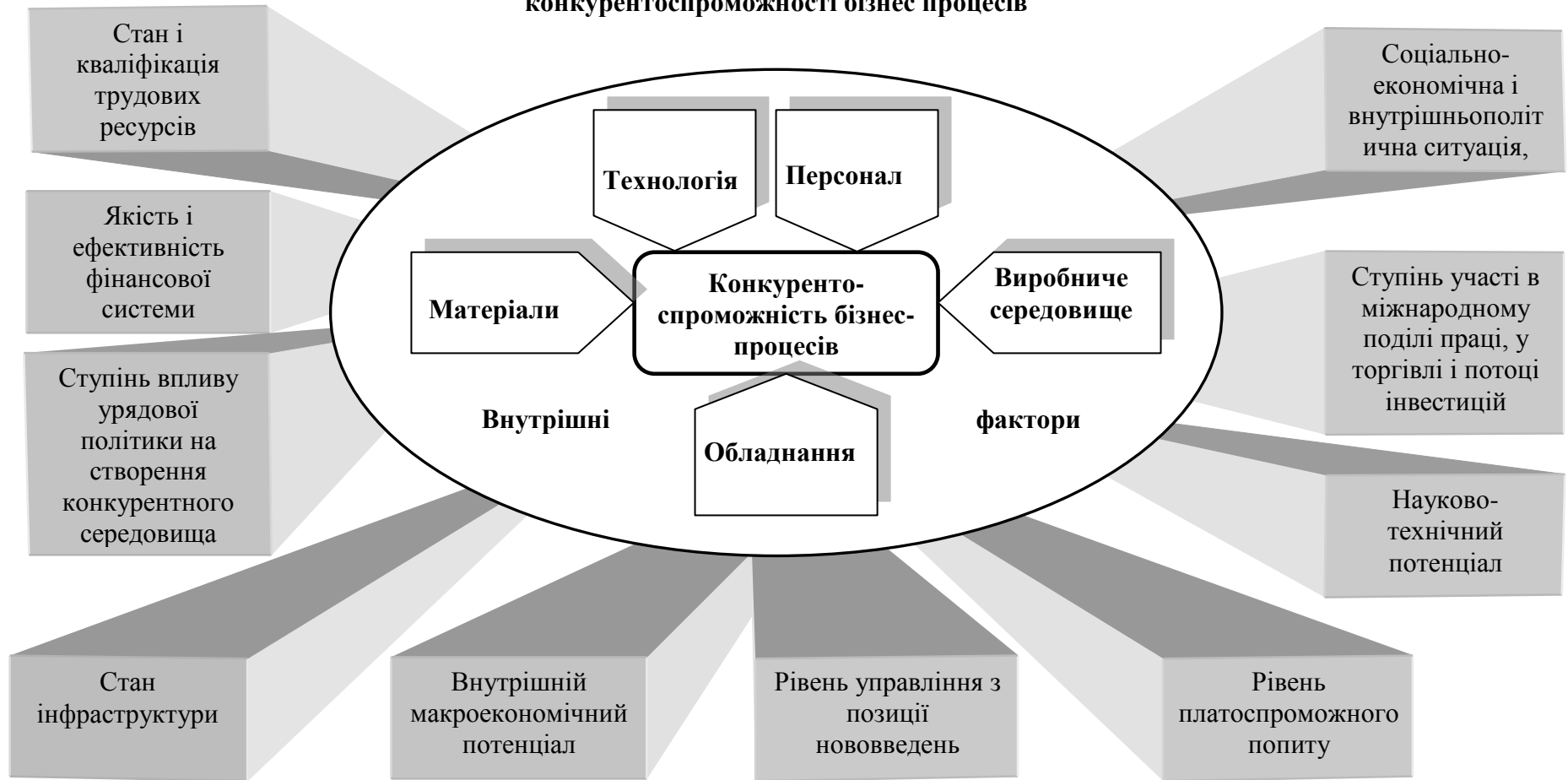


Рис. 2 Фактори формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг залежить від багатьох факторів, проаналізоване конкурентне середовище підприємств сфери послуг дало змогу виділити основні фактори зовнішнього впливу та визначити фактори внутрішнього впливу на бізнес-процеси підприємств сфери послуг, що є ключовими для створення конкурентних переваг бізнес-процесів та визначають їх подальшу конкурентоспроможність. В дослідженні визначено, що основними факторами конкурентоспроможності зовнішнього впливу бізнес-процесів є: внутрішній макроекономічний потенціал; рівень управління з позиції нововведень; рівень платоспроможного попиту населення; науково-технічний потенціал; ступінь участі в міжнародному поділі праці, у торгівлі і потоці інвестицій; ступінь впливу урядової політики на створення конкурентного середовища; якість і ефективність фінансової системи; стан інфраструктури; стан і кваліфікація трудових ресурсів; соціально-економічна та внутрішньополітична ситуація, тобто конкурентоспроможність держави прямо залежить від конкурентоспроможності кожного підприємства. Крім того, при формуванні конкурентоспроможності бізнес-процесів виникають і специфічні внутрішні фактори, які є особливими для кожного підприємства: входи та ресурси бізнес-процесів і найважливіший фактор, значущість якого підвищується для підприємств сфери послуг є власник бізнес-процесу, тобто особа відповідальна за хід здійснення самого бізнес-процесу, за прийняття управлінського рішення та за отримання продукту бізнес-процесу підприємства сфери послуг, а саме послуги.

#### **Література.**

1. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо-, и макроуровневом измерениях / Гельвановский М. и др. // Русский экономический журнал. — 1998. — № 3. — с. 67—77.
2. Гречан А. Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку промислових підприємств / Гречан А. // Економіка та держава. - 2005.- №9.- С.45-47
3. Куликов Г. Факторы народнохозяйственной конкурентоспособности японской экономики / Куликов Г. // Российский экономический журнал. — 1998. — № 1. — с. 78.
4. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В.С.Пономаренко, О.М.Тридід, М.О.Кизим. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003.- 328с.
5. Портер М. Международная конкуренция / Портер Майкл Е. пер. с англ.; под. ред. В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 412с.
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е. пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
7. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Робсон М., Уллах Ф. пер. с англ. под ред. НД.Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. / Фатхутдинов Р.А.— М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.