

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТА ДІАГНОСТИКА**

Всесвітній економічний форум із 1979 р. публікує Звіт про глобальну конкурентоспроможність (ЗГК), у якому досліджуються чинники, що дозволяють національним економікам досягти стійкого економічного зростання й довгострокового благополуччя. Звіт надає бізнесу й політикам той інструмент, за допомогою якого вони зможуть об'єктивно оцінити відносно сильні та слабкі сторони національної економіки й порівняти їх з іншими країнами. Всесвітнім економічним форумом було розроблено методологію оцінки конкурентоспроможності країн за Глобальним індексом конкурентоспроможності (ГІК). Із 2004 р. ГІК став вичерпним індексом для вимірювання національної конкурентоспроможності, що враховує мікро- й макроекономічні основи національної конкурентоспроможності. У рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності (ІГК) у 2007 р. Україна посідає 73-є місце серед 131 країни, економіки яких порівнювалися [10].

Із загальним балом 3,98 Україна залишається далеко поза країнами ЄС, у яких загальний бал дорівнює 5,06, а також поза більш розвиненими країнами Центральної та Східної Європи, які недавно вступили до ЄС (ЄС-12); їх середній бал дорівнює 4,34. Порівняно з країнами СНД Україна перебуває рівно посередині їх сукупного рейтингу.

Протягом останнього року ніяких істотних змін у рейтингу конкурентоспроможності України не спостерігалось. Більш детальний аналіз становища України свідчить про наявність декількох сильних і слабких сторін. Порівнюючи між собою субіндекси, що формують ІГК, можна побачити, що найнижчий рейтинг – 90-е місце – Україна посідає за субіндексом «базові вимоги». Причиною низького рейтингу цього субіндексу є низький рейтинг складової «державні й суспільні установи» (115-е місце) [10]. За цим показником Україна перебуває нижче всіх країн, із якими проводяться порівняння, випереджаючи лише Росію та Аргентину.

Складові, що формують субіндекс – «фактори, що підвищують ефективність», –

включають ефективність товарних ринків і оснащеність новими технологіями. Вони також мають дуже низький рейтинг. Тут Україна посідає передостаннє й останнє місце, що свідчить про значну слабкість по цих двох складових.

Остаточна оцінка конкурентоспроможності України протягом останніх 10 років не поліпшилася, незважаючи на значні зусилля країни стосовно проведення реформ. Це відрізняє її від інших країн регіону, таких як Польща й Росія. Але, незважаючи на те що Україна менш конкурентоспроможна, ніж більшість країн Центральної та Східної Європи, її позиції кращі, ніж у багатьох країн СНД.

Конкурентоспроможність – це складне явище, і загальний рівень конкурентоспроможності країни може бути поліпшений тільки за допомогою широкого спектра реформ у різних сферах. Щоб розвивати свій конкурентний потенціал, Україні слід використовувати три головні переваги, що виділяють її при порівнянні з аналогічними країнами: великі розміри внутрішнього ринку, достатньо високий рівень освіти населення й високу здатність до інновацій.

Поліпшення конкурентоспроможності країни буде залежати не тільки від успіху реформ державних і суспільних установ, інфраструктури й макроекономічного середовища, які працюють гірше, ніж в інших схожих економіках, але і від того як формують та реалізують свій конкурентоспроможний потенціал промислові підприємства.

Світова фінансова криза, швидкість процесу становлення ринкових відносин в Україні виявили неготовність значної кількості підприємств до конкурентної боротьби через неспроможність реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Незважаючи на підвищення інтересу до управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, економічна наука і господарська практика не мають відповідей на цілий ряд науково-прикладних питань щодо вказаної проблеми.

Це зумовило необхідність спрямованості проведених досліджень на нове вирішення вагомої наукової проблеми обґрунтування особливостей та сутності процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств та формування і використання відповідного інструментарію.

Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує перебудови усієї системи менеджменту та, особливо, стратегічної його частини. Стратегічне управління, його принципи та методи, управління конкурентоспроможністю одержали значний розвиток у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

Серед вітчизняних досліджень слід виділити наукові праці вчених Східноукраїнського університету ім. В. Даля [1-9, 11]. Основний науковий результат їх наукових досліджень полягає в розробці концепції та принципових підходів до управління підприємством задля посилення його конкурентних переваг. Запропоновані підходи, способи й отримані результати наукових досліджень втілено в дисертаційні роботи Р. Вечерковської, Е.Н. Коренева, Н.Г. Калюжної, І.В. Мажури, В.Г. Лежешкової, Ю.С. Погорелова, О.В. Родіонова, О.С. Шаріпової; питанням стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені монографії, навчальні посібники, наукові статті, які надруковано у фахових виданнях, дипломні та магістерські роботи студентів. Отримані методичні рекомендації використовуються у практичній діяльності промислових підприємств.

*Метою* даної статті є обґрунтування концепції стратегічної орієнтації управління конкурентоспроможністю підприємства, реалізація якої потребує теоретичного, методологічного і методичного забезпечення, адекватного тенденціям зовнішніх і внутрішніх соціально-економічних відносин.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень [1].

Під функціями управління конкурентоспроможністю доцільно розуміти види управлінської діяльності, які забезпечують

формування способів управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства. Функції виникли внаслідок розвитку конкуренції, поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту). Узагальнення практики підприємств дозволяє зробити висновок про те, що на сучасному етапі функції управління конкурентоспроможністю реалізуються в п'ять етапів: планування діяльності у сфері забезпечення конкурентоспроможності, організування процесу забезпечення, мотивування працівників, які здійснюють процеси забезпечення, контролювання та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності [8, 119].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю може здійснюватися як у межах загальних завдань системи управління підприємства в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні атрибути: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове й організаційне забезпечення.

У тих випадках, коли управління конкурентоспроможністю здійснюється в межах загальних завдань управління підприємством, виникають труднощі системного розвитку й використання наявних можливостей. Вирішення окремих блоків завдань у рамках діючих функціональних підсистем не дає того ефекту, який можна було б очікувати при правильному їх сполученні. У цьому випадку проявляється чинність кібернетичного закону – емерджентності, виходячи з якого нова якість і необхідні результати досягаються на основі налагоджених певним чином зв'язків між елементами, а не шляхом простого підсумовування їх властивостей. Тому при управлінні конкурентоспроможністю у межах загальної системи управління зв'язки між окремими підсистемами слабкі або повністю відсутні, що й визначає низьку ефективність результатів.

Подолати дані недоліки можливо на основі створення спеціального механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства (МУКПП). В основу концепції проектування МУКПП покладена

його багатосторонність. Механізм, насамперед, включає систему цілей підприємства і їх розподіл між різними функціональними ланками, а також: склад підрозділів, які перебувають у певних зв'язках і відносинах; розподіл завдань і функцій по всіх ланках; розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині підприємства з питань забезпечення конкурентоспроможності. Важливими елементами механізму управління є комунікації, які являють собою процес обміну інформацією.

Особливе значення має усвідомлення того, що механізм управління – це завжди групи людей, які вступають у формальні й неформальні взаємодії. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення цілей підприємства або на надання опору різним змінам, які завжди супроводжують нововведення, обов'язкові для розвитку й підтримки конкурентоспроможності підприємства. Формування механізму управління допомагає реалізувати конкурентоспроможну стратегію підприємства, що спрямована на зміцнення його становища на ринку.

В умовах транзитивної економіки, активних дій конкурентів, зміни внутрішнього середовища підприємства важливо постійно відслідковувати сильні та слабкі сторони його діяльності, що формують конкурентні пере-

ваги. Для виявлення проблем і стану підприємств необхідна всебічна оцінка їх діяльності, що веде до формування і підвищення його конкурентоспроможності. Тому доміантною дією МУКПП слід визнати стратегічну діагностику кожної зі сфер діяльності підприємства.

В умовах сучасної конкуренції зберегти завойовані ринкові позиції надзвичайно складно. Якщо підприємство постійно не стежить за основними показниками, що характеризують різні сторони його діяльності, то незабаром з'ясується, що результати діяльності стали істотно гірше, ніж у минулому періоді. Таким чином, необхідність і роль діагностики як інструменту, що забезпечує зворотний зв'язок в управлінні підприємством, важко переоцінити. Діагностика діяльності підприємств – це творчий процес, різноманітний за змістом, який здійснюється за допомогою різних аналітичних прийомів з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві. Діагностику слід розглядати як різновид управлінської діяльності, спрямованої на встановлення й вивчення внутрішнього стану підприємства, виявлення проблем його ефективного функціонування й розвитку, а також формування шляхів їх вирішення. На рисунку наведено сфери діагностики стану підприємства.

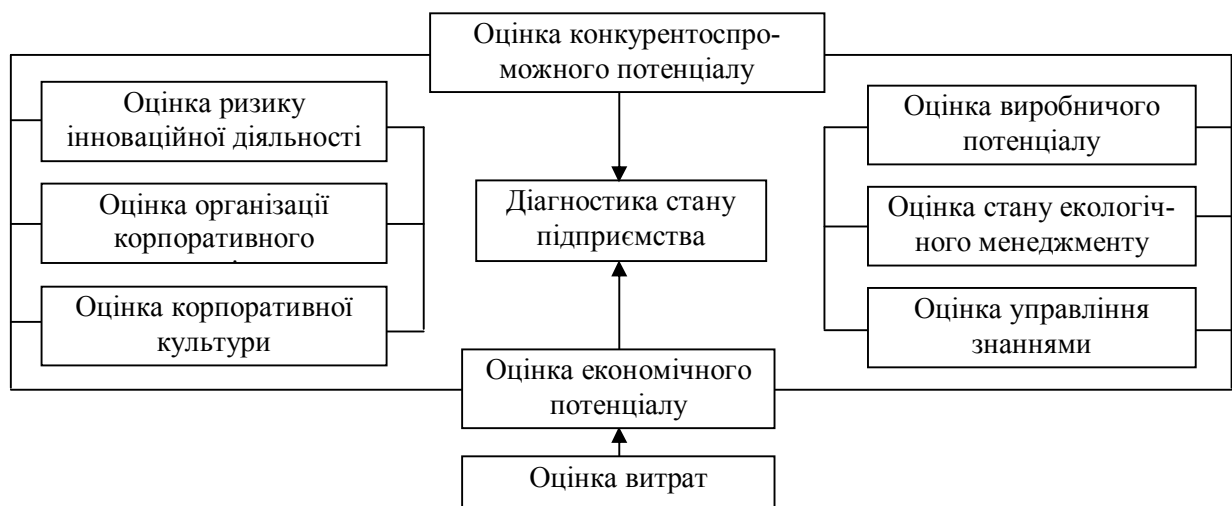


Рисунок. Сфери діагностики стану підприємства

Авторами монографії [4] розроблені методики діагностики конкурентоспромож-

ного потенціалу підприємства, стану корпоративного управління і культури,

екологічного менеджменту, організаційної структури, розвитку знань підприємства.

Проведені дослідження стали підґрунтям нової цілісної концепції формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства та стратегічного управління ним на основі ефективного використання ресурсів підприємства. Підчас діагностики, перш за все, оцінюється конкурентоспроможний потенціал підприємства, для чого розроблені методи такої оцінки, особливістю яких є комплексність [6]. Ці методи дозволяють кількісно оцінити елементи конкурентоспроможного потенціалу, розрахувати інтегральний показник оцінки потенціалу, зіставити отримані результати з аналогічними оцінками підприємств-конкурентів, урахувати синергізм елементів і на цій підставі приймати обґрунтовані управлінські рішення з формування стратегій конкурентоспроможності.

Запропонована концепція дозволяє проводити діагностику по окремих видах діяльності підприємства і порівнювати результати з можливими оцінками конкурентів. Так, задля визначення напрямів удосконалення організації корпоративного управління досліджено та систематизовано чинники, які зумовлюють фактичний стан корпоративного управління на конкретному промисловому підприємстві. На думку авторів робіт [7, 9], оцінку фактичного стану корпоративного управління в акціонерному товаристві пропонується здійснювати за трьома напрямками: корпоративний регламент, корпоративна культура та економічна ефективність підприємства. Для проведення узагальненої та поглибленої оцінки розроблено комплекс методичних матеріалів: спеціальні анкети для встановлення значущості елементів, що характеризують той чи інший аспект корпоративного управління; процедура оцінки фактичного стану цих елементів; побудова профілю та діаграм стану корпоративного управління.

Корпоративну культуру і знання підприємства нова управлінська парадигма відносить до нематеріальних ресурсів і визначає джерелом тривалої переваги перед конкурентами. Гіпотеза про визначальний вплив культури підприємства на його конкурентоспроможність дозволяє говорити

про силу культури як міру такого впливу. Установлено, що сила культури підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає рівень якості виконання робіт з управління розвитком культури в усіх функціональних зонах підприємства, а отже, визначає його конкурентоспроможність. Інструментом виявлення сили культури підприємства є індикативна оцінка [9].

Із метою детального та розширеного аналізу використання знань розроблено принципову схему проведення діагностики використання знань у різних сферах діяльності підприємства, яка враховує дуальну індивідуально-колективну природу та можливість відчуження явних знань від джерела виникнення. Установлено та докладно розглянуто групи чинників, що впливають на виникнення знань підприємства – використання внутрішнього потенціалу підприємства, чинники його ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем та чинники відновлення та розвитку підприємства [5].

У процесі дослідження конкурентних переваг промислових підприємств було обґрунтовано необхідність розробки управлінських технологій в екологічній сфері підприємств, до яких належить екологічний менеджмент. Відсутність методичних основ проведення оцінки стану екологічного менеджменту на підприємствах визначила актуальність виділення такого завдання в самостійний предмет вивчення. На підставі проведеного дослідження визначено сфери оцінки стану екологічного менеджменту підприємств та показники, що їх характеризують. Розроблено процедуру і спосіб оцінки стану екологічного менеджменту [2].

Управління конкурентоспроможністю потребує побудови й удосконалення організаційної структури (ОСУ) підприємства. У результаті аналізу основних існуючих напрямів удосконалення ОСУ визначено комплексний критерій оптимізації ОСУ машинобудівного підприємства на базі їх інтеграції [3].

Витрати підприємства розглядаються як вартісне вираження обміну і трансформації ресурсів підприємства, а також їх невідшкодованого виходу за межі підприємства. З урахуванням визначеного

об'єкта й суб'єкта управління витратами та стратегічного підходу до управління підприємством з метою управління витратами пропонується вважати забезпечення перевищення зростання доходу над збільшенням витрат у довгостроковому періоді при дотриманні встановлених пріоритетів розвитку підприємства. Оскільки характерні риси управління витратами визначають їх особливості, то проаналізовано виявлені особливості затрат як об'єкта управління та зумовлену ними специфіку управління витратами.

Проведення діагностики стану підприємства, формування стратегії конкурентоспроможності та її реалізація потребує витрат. У роботі [11] витрати підприємства розглядаються як вартісне вираження обміну і трансформації ресурсів підприємства, а також їх невідшкодованого виходу за межі підприємства та обґрунтовуються методи управління витратами.

Розроблена концепція діагностики конкурентоспроможності промислового підприємства обумовлена потребою відображення різних видів діяльності підприємства, що дозволяє не тільки оцінити сильні та слабкі сторони його діяльності, а й установити ефект синергізму. Значення концепції синергізму для дослідження процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що вона допомагає вивченню сили взаємозв'язку його елементів і дозволяє на цій основі забезпечити ефективні управлінські рішення, спрямовані на розробку стратегій розвитку.

*Висновки.* Забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе тільки за умов створення ефективної системи управління. Система управління конкурентоспроможністю підприємства має бути досить різнобічної орієнтації, яка здатна врахувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності. В основу побудови такої системи покладено науково обґрунтовану концепцію, що враховує, з одного боку, особливості діяльності підприємства, а з іншого – його становища на ринку і стан зовнішнього середовища. Для реалізації концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю пропонується формування механізму управління. Однією з

функцій механізму встановлено діагностику стану підприємства. Розроблена методична база проведення діагностики конкурентоспроможного потенціалу підприємства, стану корпоративного управління і культури, екологічного менеджменту, витрат, організаційної структури, розвитку знань підприємства.

### Література

1. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ, 2000. – 310 с.
2. Воронкова А.Е. Моделирование управления конкурентоспроможности предприятия: эколого-организационный аспект: моногр. / А.Е. Воронкова, С.К. Рамазанов, О.В. Родіонов. – Луганськ: СНУ ім.В. Даля, 2005. – 368 с.
3. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпечення конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: моногр. / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
4. Воронкова А.Э. Диагностика использования знаний предприятия / А.Э. Воронкова, Р. Вечерковски // Экономика промышленности. – 2005. – № 5. – С. 37-45.
5. Воронкова А.Э. Построение модели управления знаниями предприятия / А.Э. Воронкова, Р. Вечерковски // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1(43). – С. 17-21.
6. Диагностика стану підприємства: теорія і практика: моногр. / А.Е. Воронкова [та ін.]. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
7. Козаченко А.В. Основы корпоративного управления: учеб. пособие. / А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, Э.Н. Коренев. – Луганск: ВНУ, 2001. – 480 с.
8. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: моногр. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 248 с.
9. Корпорація: управління та культура: моногр. / А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев, І.В. Мажура, М.М. Баб`як. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
10. Основні положення Звіту про конкурентоспроможність України 2008 / Всесвітній економічний форум. – Женева, 2008. – 74 с.

11. Погорелов Ю.С. Систематизация и сравнительная характеристика подходов к диагностике системы управления затратами /

Ю.С. Погорелов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 5. – Т. 2, ч. 2. – С. 74-78.