

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація:** У статті проаналізовано та узагальнено науково-методичні підходи до формування високого рівня конкурентоспроможності підприємств яке повинне залежати не лише від їх потенційних можливостей, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку і дозволу проблем оптимального використання ресурсного забезпечення, але і від використання ефективних концепцій управління самою конкурентоспроможністю.*

Постановка проблеми. У складних умовах виходу з кризи і переходу до підйому української економіки особливе значення набуває створення системи управління, адекватної закономірностям сучасної ринкової економіки. Важливість цієї проблеми найгостріше виявляється в сільськогосподарських підприємствах. Зміни, що тут відбуваються, невизначеність ситуації на ринку продовольства обумовлюють необхідність постійної уваги до вдосконалення управління його підприємствами. Виконання такого складного і багатоаспектного завдання можливе лише при створенні умов сприятливої дії законів, характерних для управлінських систем, і вибору прогресивних напрямів підвищення їх ефективності.

Сучасна система управління аграрним сектором, його галузями і первинними ланками багато в чому відступає від принципів і положень теорії і передової практики. В результаті стає усе більш значимим формування нової системи управління підприємством, здатною забезпечити безперервну адаптацію до зовнішніх умов функціонування. Тим самим вона повинна виявляти можливості обходити перешкоди (погрози), що виникають перед підприємством. Для цього необхідно мати внутрішній потенціал, здатний протистояти можливим погрозам, формування якого забезпечується управлінням суб'єкта. З іншого боку, за роки аграрних перетворень багато сільськогосподарських підприємств так і не змогли вписатися в ринкове «зовнішнє середовище». Усунення подібного положення пов'язане із створенням результативного господарського механізму, направленого на

швидку адаптацію підприємств до умов ринку, що змінюються.

Основні умови створення такого механізму безпосередньо пов'язані з розробкою теоретичних і практичних питань аналізу, виміру і планування ефективності управління. Здійснення такого завдання зумовлює необхідність використання сучасних засобів управління, сприяючих віддзеркаленню впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на виробничо-господарську діяльність підприємства, тому тема статті є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідженні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору зробили вітчизняні та зарубіжні вчені такі як: Г. Азоєв [1], О.І. Драган [3], О.Д. Гудзинський [2], С.М. Кваша [7], М.Й. Малік [9], М. Портер [12], Р.А. Фатхутдінов [14], О.О. Школьний [15], А. Юданов [17] та ін. Кожен із вчених обґрунтував свою концепцію вирішення проблеми ефективного управління конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз сучасної вітчизняної й зарубіжної літератури свідчить, що не існує єдиного концептуального підходу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою статті є систематизація, аналіз та узагальнення науково-методичних підходів до формування високого рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств яке повинне залежати не лише від їх потенційних можливостей, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку і дозволу проблем оптимального використання ресурсного забезпечення, але і від використання ефективних концепцій управління самою конкурентоспроможністю.

Досягненню мети сприяли загальнонаукові методи.

Виклад основного матеріалу. В час становлення в Україні ринкових відносин відбувається процес розвитку, посилення конкуренції між товаровиробниками в різних галузях, при різних умовах господарювання. Трансформація організаційно-правових механізмів господарювання в аграрному секторі економіки неможлива без діючої і обґрунтованої політики

регулювання відносин власності [11].

Сьогодні, коли українська економіка здійснює перехід від адміністративно-командної до ринкової системи господарювання, особливо гостро постає проблема розробки концепції управління конкурентоспроможністю і її ефективне впровадження у практику.

М. Портер – один із провідних дослідників проблем конкурентоспроможності у світі, зазначав, що конкурентоспроможність не є самоціллю, яка забезпечує економічний розквіт країни. «Головна мета держави, – писав він, – забезпечити власним громадянам досить високий та зростаючий рівень життя. Спроможність держави зробити це залежить не від якогось аморфного терміна «конкурентоспроможність», а від того, наскільки продуктивно використовуються національні ресурси – праця та капітал» [12, с.35].

А. Юданов вважає, що забезпечення нормального функціонування економічної системи країни в конкурентній боротьбі залежить від чотирьох стратегій і відповідних їм структур організацій, які зорієнтовані на різні умови конкурентного середовища й певні ресурси.

Це підприємства: віолентні, патієнтні, комутантні й експлерентні. Віолентна (силова) стратегія характерна для великого, стандартного виробництва товарів і послуг. Патієнтну (нішеву) стратегію використовують організації з вузькою спеціалізацією виробництва продукції для обмеженого кола споживачів. Комутантна (приспосувальна) стратегія в дрібних неспеціалізованих підприємствах задовольняє невеликі по обсягу й нерідко короткочасні потреби. Експлерентна (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових і перетворенням старих сегментів ринку [17, с.48, 50].

Замість того, щоб здійснити процес поетапної реорганізації українських підприємств, які знаходились у власності держави, була проведена їх приватизація, яка будувалася і здійснювалася не виваженими і економічно не обґрунтованими методами. Сертифікатна приватизація виявилася неефективною, тому що вона лише на папері змінила власника, без залучення

інвестиційного капіталу. Насправді здійснювалася масова приватизація шляхом безкоштовного розподілу державної власності. Обґрунтовувалось це тим, що основою ринкової економіки є приватна власність, і чим швидше ми здійснимо приватизацію, тим швидше ми перейдемо до ринку. Остання, в свою чергу, повинна була сприяти міжгалузевій інтеграції, демонополізації економіки, стимулювати продуктивність праці та залучити додаткові інвестиції.

Однак на практиці недосконалість законодавства стосовно засобів і механізмів проведення приватизації, нерозвинена ринкова інфраструктура призвели до стихійної приватизації та розпорошення акціонерного капіталу між дрібними власниками без залучення стратегічного інвестора. За умови нерозвиненості фінансового ринку інтереси дрібних власників безпосередньо залежать від волевиявлення менеджерів приватизованих компаній, що, звичайно, викликає конфлікт інтересів, який пов'язаний з відокремленням власника від постійного контролю та поточного управління.

Як випливає з вищесказаного, економічна криза на фоні трансформації власності протягом 90-х років ХХ ст. зумовила падіння обсягів промислового і сільськогосподарського виробництва, закриття більшості підприємств матеріальної сфери, вивільнення значної кількості працездатного населення, все це дало поштовх розвитку комерційної діяльності, яка у подальшому сприяла поживавленню економічного життя. Але у більшості випадків комерційна діяльність в Україні ототожнювалась з поняттям неформального та тіньового сектора економіки.

Практика свідчить, що сучасний розвиток аграрної економіки базується переважно на перехідних короткострокових концепціях, не маючи при цьому ні достатньої законодавчої бази, ні відповідних державних механізмів узгодження або підтримки функціонування підприємств АПК у режимі регульованого зростання.

Для сільськогосподарської галузі традиційно характерна ринкова конкурентна структура, яка передбачає невеликий розмір підприємств, їх

велику чисельність, гомогенну продукцію, відсутність обмежень для входу на ринок, еластичний попит на продукцію кожного підприємства. Оскільки галузі, що забезпечують промислове обслуговування сільського господарства у частині матеріально-технічного забезпечення і збуту продукції, функціонують в умовах іншої ринкової структури, близької до монопольної, то це дає можливість промисловим галузям зсувати процес формування прибутку від сільського господарства у свій бік

Досвід роботи багатьох вітчизняних підприємств підтверджує, що в сучасній конкурентній боротьбі виграє той, хто постійно аналізує і бореться за свої конкурентні позиції, забезпечує системний підхід в рамках маркетингової концепції до розробки організаційно-економічних заходів, направлених на досягнення високої конкурентоспроможності підприємства і продукції, що випускається. Як відомо, конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією. На основі проведеного аналізу наявної економічної літератури з проблеми конкурентоспроможності підприємства нами виділено три основних її характеристики.

Це, по-перше, адаптивність підприємства до змін довкілля; по-друге, конкурентні переваги в рамках комплексу маркетингу; по-третє, результати економічної діяльності (відносно конкурентів). Таким чином, до конкурентоспроможності підприємства потрібно лічити як до багатовимірної концепції і для її виміру необхідно використовувати спеціальні змінні адаптивності, конкурентних переваг і результатів економічної діяльності. Із сказаного виходить, що один з важливих напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в розробці методів підвищення його конкурентних переваг і адаптаційних властивостей.

До основних видів адаптації підприємства відносяться: адаптація до зміни кон'юнктури ринку; адаптація до нововведень технічного і організаційного характеру; адаптація до соціально-політичних умов.

Стратегічні цілі адаптації визначаються для кожного її виду. Стратегічні цілі першого вигляду полягають в: збереженні зайнятого і освоєнні нових

сегментів ринку; диверсифікації виробництва; освоєнні нових видів продукції; підтримці переваг продукції, що випускається, і просуванні її на ринок. До стратегічних цілей другого вигляду відносяться: реалізація нових ідей і технологій; освоєння нового вигляду матеріалів; вдосконалення конструкції і дизайну продукції.

Для адаптації третього вигляду можна виділити наступні стратегічні цілі: використання переваг політичного режиму; здобуття гарантій і використання протекціоністських заходів органів влади; використання соціальної ситуації в країні. Випуск конкурентоздатної продукції в умовах ринку пов'язаний з необхідністю перебудови організаційної, кадрової і виробничої структур підприємства. Аналіз досвіду роботи ряду сільськогосподарських підприємств України показав, що в результаті затягування адаптаційних процесів у виробничій і кадровій структурі втрачається 30-40% потенційного ефекту нової техніки [15].

Інша важлива характеристика конкурентоспроможності підприємства – його конкурентні переваги, які умовно можна розділити на дві категорії:

- 1) «перевага в умінні» і 2) «перевага в ресурсах».

Перша категорія обумовлена ефективністю роботи маркетологів і збувальників і включає: ноу-хау в дослідженнях і проектуванні; уміле використання можливостей маркетингу; уміння організувати стимулювання збуту; ініціативність всіх ланок виробничо-збутової діяльності і ін. Другу категорію переваг визначають: доступ до сировини, енергії, комплектуючих; фінанси, кадровий склад і його кваліфікація; виробничі можливості, що вимагають невеликих витрат; наявність розвиненої системи науково-технічної, виробничої, комерційної співпраці і ін.

При аналізі і оцінці конкурентоспроможності необхідно враховувати, що адаптивність і конкурентні переваги це лише потенційна сторона конкурентоспроможності підприємства, яка при певних обставинах може бути і не реалізована. В той же час лише результати економічної діяльності дають безпосереднє віддзеркалення реальних досягнень в області забезпечення

конкурентоспроможності, і тому вони мають бути використані як її вимірники [13, с.166].

Для цього було виділено чотири маркетингові підходи, що демонструють послідовні етапи впровадження маркетингової концепції, включаючи: агностицизм, виробничу, збутову і маркетингову орієнтації [10]. Результати дослідження показали існування тісного взаємозв'язку між мірою розвитку маркетингової орієнтації і конкурентоспроможністю по всіх трьох напрямках виміру.

Підприємства маркетингової орієнтації показали вищий рівень розвитку адаптації і конкурентних переваг, чим підприємства з низьким рівнем впровадження маркетингу. При цьому також встановлено, що маркетингова орієнтація визначила споживчу націленість конкурентних переваг і заходів адаптаційної діяльності підприємств, а її високий рівень розвитку асоціюється також з вищими показниками господарської діяльності.

Прогноз конкурентоспроможності є пошуковим і полягає у визначенні вірогідного опису можливого її стану в майбутньому. Відомо, що в основі прогнозування лежать аналогії, екстраполяції і моделі майбутнього стану системи. Існує три основні способи розробки прогнозів конкурентоспроможності – експертна оцінка фахівців, екстраполювання на основі вивчення рядів динаміки і подальшого набору апроксимуючої функції і моделювання, що містить сукупність прийомів розробки прогнозів і що дозволяє отримати велику об'єктивність.

Окрім цього, на практиці найбільш частою технікою прогнозування є написання сценаріїв. М. Портер настійно рекомендує використовувати сценарії, оскільки вони дозволяють уникнути небезпеки використання тенденційного одностороннього прогнозу і стимулюють менеджерів чітко формулювати свої пропозиції [12].

Таким чином, використовуючи прогнозування як один з інструментів стратегічного маркетингу, можна оцінити міру впливу окремих ринкових чинників на конкурентоспроможність підприємств і, отже, управляти нею.

Управління конкурентоспроможністю повинне охоплювати, з одного боку, проблеми якості, ресурсозберігання, вивчення інфраструктури внутрішніх і зовнішніх ринків, з другого – всі загальні функції управління – стратегічний маркетинг, планування, організацію процесів, облік і контроль, мотивацію і регулювання, і з третьою – всі стадії життєвого циклу керованих об'єктів із стратегічного маркетингу, НІОКР.

Жорстка конкуренція, в яку поринули українські підприємства аграрного сектору, заставляє їх приділяти особливу увагу якості вироблюваної продукції. Досягнення рівня світового класу в цій області повинне стати для них важливим організаційно-економічним завданням, що вимагає особливої уваги при плануванні відповідних стратегій. Проте, як показує практика звернення до якості як одній з основ конкурентоспроможності – це усвідомлені дії поки що обмеженого числа вітчизняних сільськогосподарських виробників.

Тобто, система якості інтегрується в загальний процес виробництва, охоплюючи всі служби, пов'язані із створенням, випуском і реалізацією продукції і удосконалюється в унісон з розвитком інших сторін діяльності підприємства: організаційних, технічних, технологічних, економічних, правових і соціальних.

В кінці 80-х років Міжнародною організацією по стандартизації (ISO) спільно з найбільшими компаніями, що мають багатий досвід системного підходу до проблеми якості, були розроблені стандарти серії ISO 9000. На думку експертів, з переходом Європи до загальноєвропейського ринку в 90% контрактів споживач вимагає від постачальника наявність системи якості, відповідної стандартам цієї серії. З необхідністю мати сертифікаційну систему якості, відповідну вимогам ISO, все частіше стикаються і наші підприємства, що укладають контракти за кордоном.

Таким чином, для постачальників продукції на зовнішній ринок відповідність системи якості стандартам ISO серії 9000 – це необхідність. Для внутрішнього ринку масова сертифікація систем якості на відповідність

стандартам ISO серії 9000 – найближче майбутнє. Піти від цього процесу вже неможливо, оскільки: споживачі сировини і сільгосппродукції на зовнішньому ринку вимагають обов'язкової сертифікації систем управління якістю [4].

Серед головних причин здійснення сертифікації виробництва в Україні можна виділити наступні: сертифікація підтверджує можливість підприємства випускати продукцію стабільної якості і забезпечує вихід на світовий ринок; сертифікація скорочує витрати підприємства на випробування виробів під час проведення інспекційного контролю і перевірок потенційним замовником; сертифікація – необхідний етап в досягненні високої якості діяльності підприємства і основа подальшого поліпшення управління виробничо-господарською діяльністю і конкурентоспроможністю підприємства.

Для вирішення цього завдання пропонується комплексна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, що володіє: можливостями формування і коректування цілей і стратегій розвитку підприємства відповідно до досягнутого рівня конкурентоспроможності; методами управління конкурентоспроможністю; організаційно-економічним механізмом підтримки управління конкурентоспроможністю, основу якого складають програмно-цільові комплексні блоки, що відображають необхідні організаційні, економічні і техніко-технологічні заходи в їх взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень в діяльності аграрної сфери.

Блоки механізму, знаходячись у взаємозв'язку один з одним і утворюючи, тим самим, певну цілісність об'єднані єдиним принципом кожен з них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентних переваг і адаптаційних властивостей підприємства і зміцнення його позицій на зовнішньому і внутрішньому ринках(рис.1).

Важливість розробки ефективної системи організаційно-економічних заходів підтримки управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств підтверджується роботами [3, 9, 16].

Організаційно економічна концепція в роботі Ю.Б. Іванова [6, с.17]

направлена на забезпечення конкурентоспроможності підприємства і сформулювала завдяки дослідженню, механізм взаємодії чинників внутрішнього середовища і їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

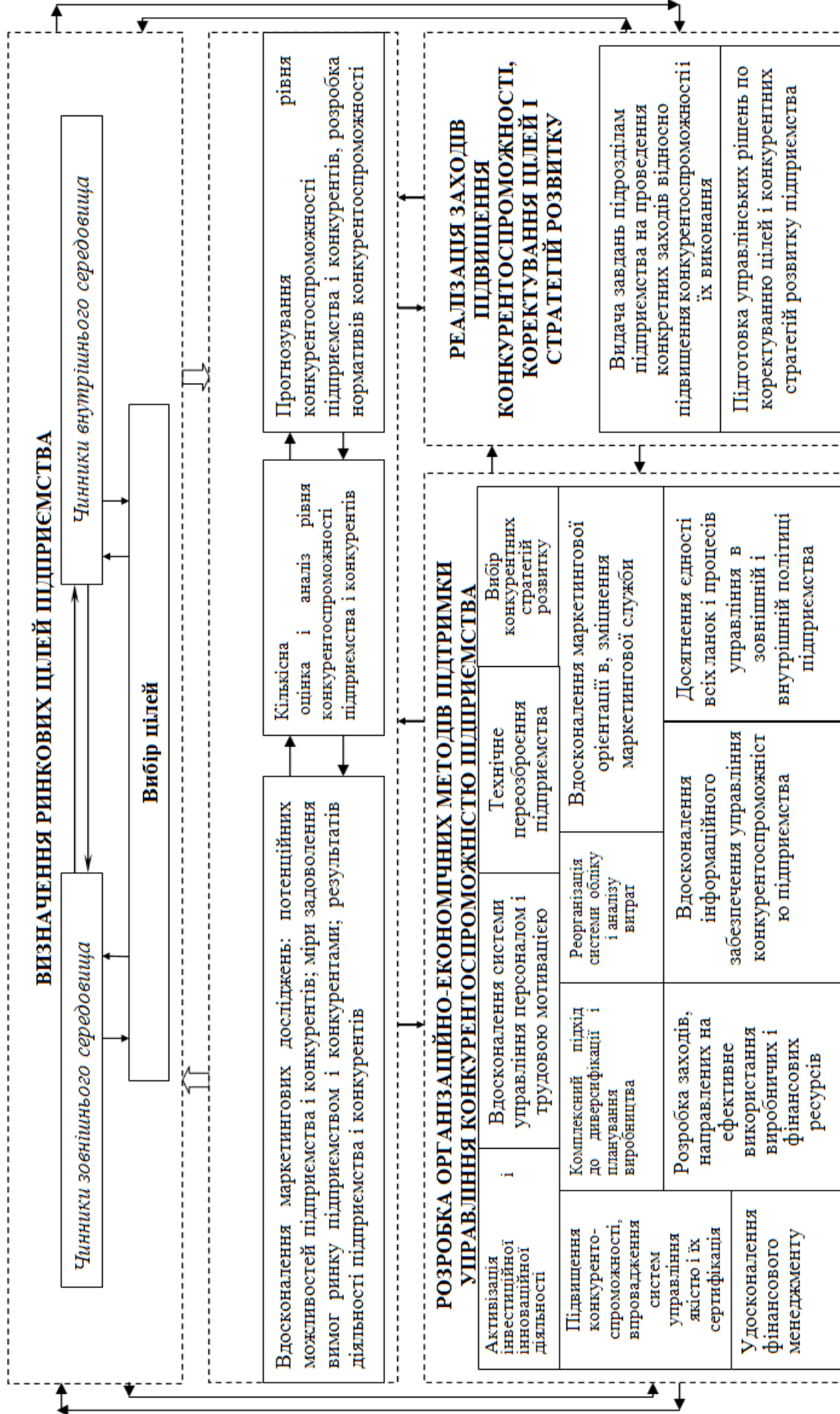


Рис. 1. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства

Визначальними напрямками організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства встановлено: забезпечення стійкого протікання виробничого процесу, ефективне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, удосконалення організації управління підприємством.

Висновки і перспективи подальших наукових досліджень.

Обґрунтування бази ключових напрямків дозволило визначити комплекс завдань теоретично-методичного й науково-практичного характеру, вирішення яких забезпечує досягнення сформульованих цілей, визначено склад і логічну послідовність виконання робіт для практичної реалізації концепції. Однак слід відзначити, що концепція не деталізує інструментарій практичної реалізації та не відображає вплив зовнішнього середовища

Тому, управління конкурентоспроможністю – стратегічне завдання підприємства, вирішення якого можливо на основі проведення глибокого дослідження, а також розробки і впровадження комплексної концепції управління конкурентоспроможністю, що володіє: можливостями формування і коректування цілей і стратегій розвитку підприємства відповідно до досягнутого рівня конкурентоспроможності; методами управління конкурентоспроможністю; організаційно-економічним механізмом підтримки управління конкурентоспроможністю, основу якого складають програмно-цільові комплексні блоки, що відображають необхідні організаційні, економічні і агротехнологічні заходи в їх взаємозалежності, реалізація яких буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень в даній сфері діяльності.

***Аннотація:** В статті проаналізовано і обобщено научно-методические подходы формирования высокого уровня конкурентоспособности предприятий, которое должно зависеть не только от их потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью.*

***Annotation:** In the article analyzed and generalized scientific-methodical approaches of forming high level of competitiveness of enterprises, which must depend not only on their potential possibilities, terms of realization of strategic directions of development and permission of problems of the optimum use of the resource providing but also from the use of effective*

Література:

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО, «Типография Новости», 2000. – 256 с.
2. Гудзинський О.Д., Кірейцев Г.Г., Савчук В.К. Економічна теорія та реалізація її положень в механізмах розвитку АПК // Економічна теорія. – 2005. – № 2. – С. 80-95.
3. Драган О. І. Організаційно-методологічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: проблеми теорії і практики : монографія / О. І. Драган. – К. : НУХТ, 2007. – 251 с.
4. Закон України «Про стандартизацію» (від 17.05.2001 № 2408-III) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 31. – Ст. 145.
5. Злидень І.М. Конкурентоспроможність підприємства – основа забезпечення його конкурентного потенціалу // Матеріали Міжнародного форуму молодих вчених «Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн». – Том 2. – Харків: ХНТУСГ. – 2005. – С.51.
6. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Х.: РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.
7. Кваша С.М., Чорний Г.М., Павленко О.М. Невідкладні проблеми теорії управління в агробізнесі з позицій менеджменту ХХІ століття // Економіка АПК. – 2006. – №4. – С. 100–106.
8. Кириленко І.Г. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільськогосподарського виробництва // Економіка АПК. – 2005. – №11. – С. 68–72.
9. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 270с.
10. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке // Интернет. - <http://www.marketing.spb.ru/read/m3/index.htm>.

11. Нестеренко С.А. Розвиток нових форм господарювання // Вісник аграрної науки Причорномор'я МДАУ м. Миколаїв Спеціальний випуск 2 (26), том 1, –2004.– 360с. С.216-220
12. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. В.Д. Щетинина.- М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
13. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия //Вестник Нижегородского ун-та. - 2001. - №9. - С.166-173.
14. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
15. Школьный О.О. Формування механізмів сприяння адаптації аграрних підприємств до умов глобального економічного середовища // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Економіка та менеджмент”. Випуск 6–7. – 2005. – С. 293–299.
16. Школьный О.О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: Монографія. – Умань: Видавництво Уманського державного аграрного університету, 2007. – 308 с.
17. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : монография /А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.