

Л. С. КОБИЛЯЦЬКИЙ, д-р наук у галузі економіки, проф.
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)
Ю. С. ЧИШЕВСЬКИЙ, магістр економіки
(ХК "Мрія-Інвест")

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 10, с. 94–97

Розглядається система управління конкурентоспроможністю, що передбачає реформування системи управління персоналом і мотивацією; комплексний підхід до підвищення якості; системний підхід до диверсифікованості та планування виробництва; реорганізацію системи обліку й аналізу; удосконалення фінансового менеджменту; інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління. Сформульовано систему заходів державної підтримки конкурентоспроможності національних товаровиробників.

На сучасному етапі структура зовнішньої торгівлі України товарами наближається до відповідних показників слаборозвинених країн (ідеться про суттєве скорочення експорту інвестиційної продукції: технологій, обладнання, устаткування та будівельних послуг), які не мають промислового виробництва, а торгують переважно ресурсами. Таким чином, постачання сировини за кордон і купівля готової продукції (зокрема, наукомісткої) стає для України реальністю.

Нині не доводиться казати про використання Україною будь-яких конкурентних переваг (дешевої робочої сили, достатньої ресурсозабезпеченості деякими видами сировини, використання вигідного гео економічного розташування та ін.), оскільки офіційний сектор економіки неефективний. Натомість конкуренти України широко застосовують високі й запатентовані технології, стимулюють виробництво унікальних товарів, всебічно кредитують інновації тощо. Отримані результати дають змогу країнам-конкурентам зменшувати ціну споживання й оволодівати новими ринками збуту [2].

Промислово розвинені країни успішно застосовують не лише прогресивні технології, які значно підвищують ефективність праці. Виважена внутрішня політика дає їм можливість ефективно формувати попит на нову продукцію, стимулювати появу нових сегментів у сферах споживання, сприяти реструктуризації елементів ціни,

що уможливорює збільшення джерел розширеного відтворення, успішне засвоєння нових важелів державного регулювання конкурентоспроможності. Існуюча в цих країнах система розподілу трансформувала надбання від вищої ефективності праці у підвищення життєвого рівня населення та поліпшення соціально-економічного становища країни.

Проблеми України схожі на проблеми промислово розвинених країн лише в одному: на шляху становлення національної конкурентоспроможності кожний етап відтворення потребує більших коштів. Проте якщо в розвинених країнах це пов'язано з високою вартістю нових технологій, що забезпечує високий суспільний ефект, то в Україні — з прихованою інфляцією [2]. Проте інфляційні процеси, що стримуються жорстким монетаризмом і не підкріплюються заходами в реальному секторі, набирають прихованої форми і виявляються через збільшення витратності національної продукції. Внаслідок цього накопичується кризовий потенціал, здатний призвести до подальшої деградації економіки.

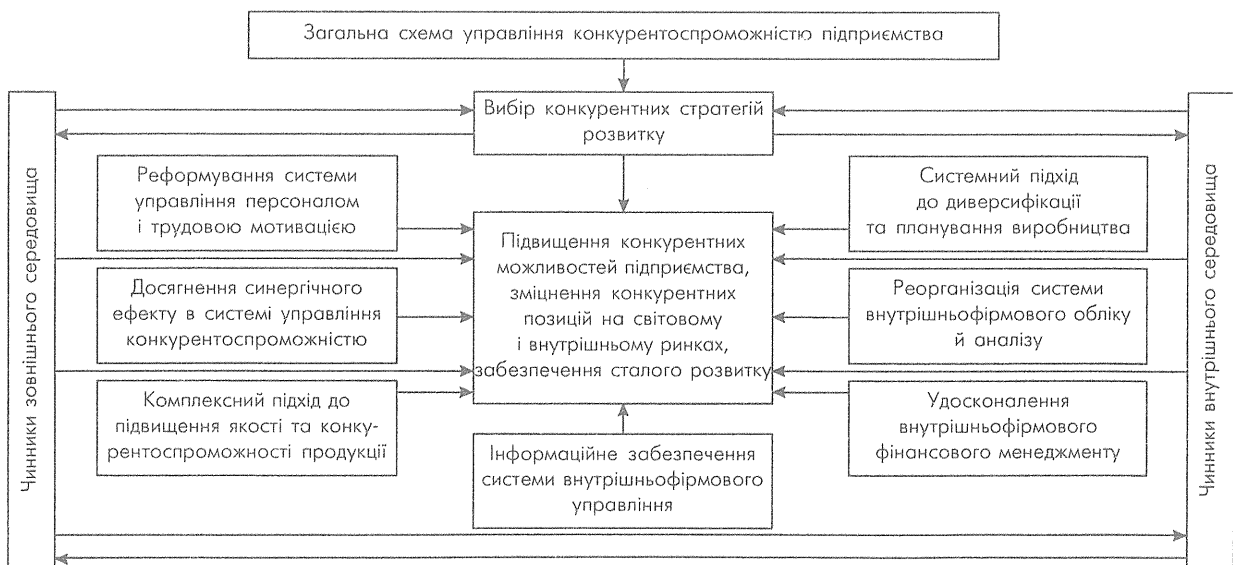
У світовий поділ праці Україна входить як сировинний, так і ресурсний додаток, забезпечуючи ринок збуту продукції іноземного походження. За межі України переносяться найпродуктивніші робочі місця, що змушує кваліфіковані кадри стихійно переходити до прибутковішої сфери — "тіньової" економіки. На жаль, триває

зворотний процес: на території України розміщуються ресурсо-, енерго- та екологічні виробництва з менш продуктивними робочими місцями. Зважаючи на те що внаслідок занепаду наукової сфери імпорту наукомісткої продукції у країну значно переважає експорт, Україна незабаром може виявитися технічною периферією промислово розвинених країн. У перспективі такі зрушення вкрай небажані, оскільки “за межі” України виносяться ефективні види діяльності, які є джерелом розвитку і фінансування інших сфер виробництва. В Україні нові види послуг практично не захищені від недобросовісних дій конкурентів з багаторічним досвідом конкурентної боротьби. Тому мають бути передбачені як механізми зосередження національного контролю за найприбутковішими та найперспективнішими напрямками, від розвитку яких залежить не тільки інфраструктурне забезпечення бізнесу, а й конкурентоспроможність економіки загалом, так і механізми підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства.

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують всім програмно-цільових комплексних блоків, що відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку і взаємозалежності, зокрема вибір конкурентних стратегій розвитку; досягнення синергійного ефекту в системі управління; реформування системи управління персоналом і мотивацією; комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності;

підхід до диверсифікованості та планування виробництва; реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу; удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту; інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління. Кожний з названих блоків, у свою чергу, розглядається як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.

Впроваджуючи систему управління конкурентоспроможністю, керівництву підприємства винятково важливо виявити наполегливість і домогтися того, щоб трудовий колектив усвідомив і сприйняв невідкладну потребу фундаментальних змін у системі управління та функціонування підприємства в нових умовах. У цьому зв'язку в основу конкурентної стратегії управління як першочергове повинно бути покладене завдання корінної реорганізації системи підготовки і навчання персоналу новим методам господарювання й праці. Необхідно організувати безупинне систематичне підвищення кваліфікації кадрів від робітника до директора. Потрібно досягти “критичної маси” працівників підприємства, що знають і розуміють ринкові відносини, на ключових посадах і у відповідальних ланках системи управління. Тільки тоді можливі якісні зрушення в підвищенні ефективності господарювання і реалізація на практиці підприємницького типу управління. З огляду на викладене формується структура компонентів блоку організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства (див. рисунок).



Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Відмітною рисою організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка принципово нового підходу до управління якістю продукції, що випускається, і устаткування, що дає змогу на базі комплексного підходу до розв'язання цієї проблеми знайти пріоритетні способи досягнення конкурентних переваг на ринках збуту. Основною конструкцією цієї структури є розробка ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності з розширення й освоєння нових ринків збуту і збільшення обсягів продажу продукції, що випускається, а також розробка і впровадження комплексної системи керування якістю продукції, що уможливорює цілеспрямоване вирішення завдання забезпечення якості та конкурентоспроможності.

У зв'язку з експортною орієнтацією в товарній політиці ключовою вимогою є необхідність приведення нормативно-технічної бази системи підготовки і виробництва продукції на всіх стадіях технологічного циклу у відповідність з міжнарод-

ними стандартами якості. Це один з особливо значущих факторів підтримки на належному рівні конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічно важливим аспектом і чинником забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах є чітка орієнтація на створення та випуск нових машин і устаткування, що відповідають потребам практики й запитам споживачів. Розв'язанню проблем підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, повинні бути підпорядковані інвестиційна й інноваційна політика підприємства, вибір пріоритетних напрямків використання фінансових ресурсів для виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Дієвість механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від вибраного стилю організаційної поведінки підприємств на ринку. У літературі описано два стилі — приростний і підприємницький. Порівняння характеристик стилю організаційної поведінки підприємств наведено в таблиці [1].

Порівняння характеристик стилю організаційної поведінки підприємств

Характеристика	Поведінка	
	Приростна (конкурентна)	Підприємницька
Мета	Оптимізація прибутковості	Оптимізація потенціалу прибутковості
Шляхи досягнення мети	Екстраполяція минулих підходів	Визначаються взаємодією можливостей одержання прибутку і якості управління
Обмеження	<ul style="list-style-type: none"> • За навколишнім середовищем організації • За внутрішніми можливостями 	<ul style="list-style-type: none"> • Здатність змінити навколишнє середовище організації • Здатність створити необхідні технології та прийняти різні способи поведінки на ринку
Система заохочень і стягнень	<ul style="list-style-type: none"> • Заохочення за стабільність, ефективність • Заохочення за минулу діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> • Заохочення за творчість, ініціативу • Стягнення за відсутність ініціативи
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішня: діяльність • Зовнішня: тривалий обсяг можливостей 	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішня: можливості • Зовнішня: глобальний обсяг можливостей
Проблема	Повторювана, знайома	Неповторювана, нова
Організаційна структура	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільна чи розширюється, організована відповідно до технології процесів • Прагнення до економії на масштабах виробництва • Види діяльності пов'язані слабо 	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучка, структурно мінлива • Діяльність організована відповідно до проблем • Види діяльності жорстко пов'язані
Рішення управлінських проблем <ul style="list-style-type: none"> • управлінські дії • пошук альтернатив • оцінка альтернатив 	<ul style="list-style-type: none"> • Реакція у відповідь на посталу проблему (із запізненням у міру прояву проблем) • Орієнтація на минулий досвід, розглядається єдина альтернатива • Незначні відхилення від статус-кво • Приймається перша, що задовольняє потреби • Мінімізація ризику • Відповідність минулому ризику 	<ul style="list-style-type: none"> • Активний пошук можливостей • Передбачення проблем • Творчий пошук, розглядаються численні альтернативи • Великі відхилення від статус-кво • Вибирається краща з набору альтернатив • Свідомий ризик • Балансування сукупності ризикованих варіантів

Приростний стиль організації (конкурентна поведінка) пов'язаний з минулим досвідом фірми і спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як всередині організації, так і в її відносинах з оточенням. Зміни не вітаються, вони обмежуються чи мінімізуються. Зв'язки із зовнішнім середовищем розвиваються як продовження успішних конкурентних у минулому продуктів. Культура організації спрямована на одержання прибутку в найближчий час, а не на створення тривалого потенціалу. Підприємницький стиль поведінки спричинює зовсім інше ставлення до змін: замість того щоб прагнути зберегти минуле, підприємницькі організації на базі досягнутого стану шукають можливості для подальшого розвитку. Об'єктивна необхідність переходу до підприємницького типу менеджменту як запоруки підвищення конкурентоспроможності потребує кардинальної перебудови організаційної структури управління.

Для підтримки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств доцільно:

- створити механізми державної фінансової, податкової, інформаційно-консультативної, маркетингової, дипломатичної та інших видів допомоги вітчизняним експортерам;
- сформувати сприятливі економічні, організаційні та правові умови для ефективнішого використання традиційних напрямків експорту;
- розвивати конкуренцію за якнайактивнішого сприяння держави, усунути бар'єри у підприємницькій діяльності, зменшити податковий тиск;
- організувати служби інформації про новітні технології, зміни в міжнародній торгівлі та

митному регулюванні, а також про перспективні ринки збуту;

- здійснювати правове й фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств щодо створення нових товарів, екологічно безпечних і енергозберігаючих технологій, відкриття нових ринків, застосування нових джерел і видів сировини; упровадження нових принципів управління й організації виробництва;
- розробити національну програму з управління конкурентоспроможністю вітчизняної продукції і цивілізованого розвитку конкурентних відносин;
- сформувати ефективні механізми розвитку й реалізації експортного потенціалу країни: забезпечення функціонування механізмів кредитування та страхування експорту за участю держави, надання державних гарантійних зобов'язань щодо експортних кредитів;
- узгоджувати заходи у сфері зовнішньоекономічної діяльності з цілями й завданнями зовнішньої політики України;
- здійснити експертизу законопроектів та інших нормативних актів щодо їх відповідності міжнародним нормам і впливу на експорт.



Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.
2. Базиліук Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки України. — К., 2002. — 132 с.
3. Цысарь А. В. Обзор существующих методик измерения значимости атрибутов товара, услуги // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. — 2001. — № 5. — С. 14–18.

The management system of competitiveness is offered, which one anticipates reforming of the management system of the staff control and motivation; a complex approach to improvement of the quality; system approach to the diversification and planning of the production; reorganization of a system of the count and analysis; advancing of the financial management, information providing of the system of the internal control in the corporation. The system of measures of state support of competitiveness of the national commodity producers is formulated.