



УДК 336.6

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Б.В. Погріщук

Вінницький інститут економіки ТАНГ (м. Вінниця)

Думки, висловлені на початку 90-х років, про те, що конкурентоспроможність українських підприємств сформується в режимі саморозвитку при переході до ринку, не здійснилась. Причин вкрай низького рівня цього показника у порівнянні із західними компаніями достатньо багато.

Менеджмент конкурентоспроможності – це встановлення, забезпечення і підтримка необхідного рівня продукції при виробництві, збуті і споживанні виробів, яке здійснюється шляхом систематичного і цілеспрямованого впливу менеджерів на умови і фактори, від яких залежить конкурентоспроможність. [2. с. 82]

Менеджмент конкурентоспроможності базується на науковому прогнозуванні менеджменту процесів, проектуванні, виробництві, продажу та споживанні виробів. Він невід'ємний від планування та організації поточного, постійного контролю за якістю робіт, що виконуються та показників конкурентоспроможності на всіх стадіях життєвого циклу товару. У межах менеджменту конкурентоспроможності передбачається вирішення стратегічних і тактичних завдань. Під стратегією в даному випадку розуміють загальний напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на варіантах, які не суперечать загальній стратегії розвитку [1. с. 405].

Тактика - це конкретні методи та засоби для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завдання тактики - вибір найбільш оптимального рішення і найбільш прийнятних у конкретній ситуації методів управління.

Менеджмент конкурентоспроможності як система управління складається з об'єкта управління-керована підсистема, та суб'єкта управління-керуюча підсистема.

Об'єктом управління в системі менеджменту конкурентоспроможності є функціонуюча система, що складається із взаємопов'язаних служб, які діють у відповідності із метою організацій. Суб'єкт управління складається із менеджерів різних рівнів та менеджера з конкурентоспроможності на якого покладена відповідальність за досягнення конкурентоспроможності об'єкта. Безпосередньо об'єктом менеджменту конкурентоспроможності є процеси, що обумовлюють рівень конкурентоспроможності і здійснюються на стадіях розробки, виробництва розподілу та споживання.



Сьогодні в управлінні на всіх рівнях ієрархії необхідно переходити на концепцію менеджменту, орієнтованого на досягнення конкурентоспроможності створюваного об'єкта на основі наукових підходів і методів, концепцій маркетингу і обліку, врахування людського фактору.

В даний час до побудови системи менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства застосовують декілька підходів: системний, відтворювальний, комплексний, функціональний, маркетинговий, інтеграційний, нормативний, динамічний, процесний, ситуаційний, кількісний, адміністративний, поведінковий [4 с. 26].

Системний підхід - це напрям методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якої лежить дослідження об'єктів як системи. Системний підхід сприяє адекватній постановці проблеми в конкретних науках і вироблення ефективної стратегії їх вивчення.

Відтворювальний підхід до менеджменту конкурентоспроможності – це підхід, що забезпечує виробництво товару на рівні кращих світових зразків до моменту впровадження його у споживача.

Основні елементи відтворювального підходу:

розгляд закону економії часу як економії сукупної праці на одиницю корисного ефекту за життєвий цикл товару;

застосування у виробництві бази порівняння при плануванні оновленого товару;

якісне відтворення всіх елементів зовнішнього середовища.

Комплексний підхід до менеджменту - це підхід, що передбачає розгляд у взаємозв'язку технічних, економічних, соціальних, організаційних та інших аспектів управління. Нажаль на практиці часто не охоплюють всі перераховані аспекти і не в повній мірі враховуючи їх взаємозв'язок, що веде до великих втрат.

Функціональний підхід до менеджменту - цей підхід базується на побудові декількох нових альтернативних структур і методів задоволення однієї потреби. Після прогнозування сукупності затрат за весь життєвий цикл товару для подальшого проектування вибирається найбільш ефективний об'єкт, що дає максимальний прибуток на одиницю сукупних витрат. Функціональний підхід реалізується в методології функціонально-вартісного аналізу, основаної на дослідженні функцій, застосуванні методів пошуку нових ідей, побудові функціонально-вартісної моделі об'єкта.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію системи управління на споживача при вирішенні будь-яких задач. Вважається доцільним відносити маркетинг до першої функції управління. В задачі маркетингу необхідно включити задачі розробки: стратегії розвитку об'єкта, нормативів конкурентоспроможності продукції і підприємства, порядку застосування на подальших стадіях життєвого циклу об'єкта концепцій маркетингу, реклами, форм збуту товару.



Інтеграційний підхід орієнтований на використання і посилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, стадіями життєвого циклу об'єкта управління, рівнями управління по вертикалі, суб'єктами управління по горизонталі.

Поглиблення інтеграції на стадіях життєвого циклу об'єкта управління забезпечує формування єдиної узгодженої інформаційної системи управління, яка включає показники якості, величини затрат, організаційно-технологічної підготовки виробництва. По вертикалі поглиблення інтеграції досягається шляхом об'єднання юридично самостійних дрібних фірм для забезпечення конкурентних переваг шляхом створення потужних науково-дослідних баз, нових інформаційних технологій.

Нормативний підхід полягає в установленні нормативів управління по підсистемам системи менеджменту. Нормативи відображають: мінімально або максимально допустимі витрати певного ресурсу на одиницю продукції, мінімально чи максимально допустимі значення показників екологічної безпеки об'єкта.

Нормативи доцільно розглядати за наступними підсистемами:

- цільова: показник якості і ресурсоемкості товару, параметри ринку, показники організаційно-технічного рівня виробництва, охорони середовища;
- підсистема забезпечення: нормативи забезпечення робітників і підрозділів усім необхідним для нормальної роботи, виконання поставлених перед ним цілей;
- функціональна підсистема: нормативи якості планів, організованості системи менеджменту, якості обліку і контролю, нормативи стимулювання праці.

При застосуванні динамічного підходу об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, і причинно – наслідкових зв'язках, проводиться ретроспективний аналіз поведінки аналогічних об'єктів і прогноз їх розвитку.

Процесний підхід розглядає функції менеджменту у взаємозв'язку. Процес управління є ланцюгом взаємопов'язаних дій по стратегічному маркетингу, плануванню, організації процесів, обліку і контролю, мотивації, регулюванню. В центрі кола – координація робіт.

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що доцільність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує велика кількість факторів як на самому підприємстві, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного найкращого способу управління об'єктом. Найефективнішим методом управління в конкретній ситуації є метод, який найбільш відповідає даній ситуації, максимально адаптований до неї.

Застосування ситуаційного підходу ґрунтується на альтернативності досягнення однієї і тієї ж мети в часі під час прийняття або реалізації управлінського рішення, врахуванні непередбачених обставин.



Конкретні ситуації можуть змінюватися за наступними ознаками:
за змістом – технічні, економічні, політичні, організаційні, психологічні;

за видами управлінських рішень в часі – стратегічні, тактичні, оперативні;

за ресурсами і способами забезпечення реалізації управлінських рішень;

за методами реалізації управлінських рішень.

Сутність кількісного підходу заключається в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, математичних і статистичних методів, експертних оцінок, системи балів. В менеджменті дуже важливо використовувати найбільш точні методи аналізу, прогнозування і оптимізації управлінського рішення.

Кількісний підхід реалізується також шляхом встановлення залежностей між технічно-організаційними і економічними показниками, вивчення механізму дії закону масштабу і закону економії часу, закону взаємозв'язку затрат в сферах виробництва і споживання, залежностей між показниками якості товару і затратами у сфері його виробництва.

Сутність адміністративного підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, затрат, тривалості, елементів системи менеджменту конкурентоспроможності в нормативних актах.

В основі адміністративного підходу лежать адміністративні методи менеджменту, які опираються на :

- систему законодавчих актів країни;

- систему нормативно-директивних і методичних документів фірми і вищестоячої організації;

- систему планів, програм, завдань;

- систему оперативного керівництва, яка межує з психологічними аспектами.

Метою поведінкового підходу є надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови і управління фірми. Основною цілю цього підходу є підвищення конкурентоспроможності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

На наш погляд, при побудові системи менеджменту конкурентоспроможності підприємства слід дотримуватися наступних принципів:

- принцип протилежності цілей і засобів;

- принцип врахування особливостей різних сегментів ринку;

- принцип квазістабільності ринкової кон'юктури в період ринкових досліджень;

- принцип переваги раціональної поведінки суб'єктів ринку.



Принцип протилежності цілей і засобів при побудові системи менеджменту конкурентоспроможності означає, що конкурентоспроможність підприємства як економічну категорію слід розглядати в двох аспектах. Так, з однієї сторони, в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства і його продукції необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринку: виробника і споживача, цільові орієнтири яких і взаємопов'язані і протилежні. Для виробника важливі параметри, які впливають на рівень затрат, а для споживача – параметри, які впливають на якість продукції.

Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку базується на практиці ринкових відносин, яка показала, що споживачі на ринку не виступають єдиним, монолітним суспільством. Вони по різному реагують на один і той самий товар з однаковими властивостями. При здійсненні покупки споживач здійснює процес вибору необхідного йому товару серед цілого ряду аналогічних, що пропонуються на ринку, і вибирає той із них, що максимально задовольняє його потреби. При цьому споживач визначає ступінь відповідності параметрів продукції власним потребам і фінансовим можливостям.

Принцип квазістабільності ринкової кон'юктури полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства – це поняття відносне, яке чітко прив'язане не тільки до конкретного ринкового сегменту, але і до визначеного періоду часу. При незмінних якісних і кількісних характеристиках продукції її конкурентоспроможність може змінюватися в досить широкому діапазоні за нетривалий період часу.

Принцип переваги раціональної поведінки суб'єктів ринку – в більшій мірі стосується поведінки виробників. Кожний виробник намагається продавати продукцію по ціні значно більшій собівартості. Необхідно відмітити, що навіть ті підприємства, які використовують у конкурентній боротьбі демпінгові ціни розуміють, що даний інструмент доцільний тільки як один з тактичних прийомів витіснення конкурентів з певного ринкового сегменту, а не фактор стратегічного розвитку фірми.

Розглянуті наукові підходи приводять до висновку: менеджмент – складна міждисципліна наука, ціллю якої є знаходження шляхів забезпечення конкурентоспроможності рішень, які приймаються. Тому застосування при розробці управлінських рішень наукових підходів є важливою умовою досягнення конкурентоспроможності підприємства.

В умовах конкурентної боротьби, притаманної ринковим відносинам, велика увага приділяється конкурентоспроможності як специфічній економічній категорії.

У широкому розумінні конкурентоспроможність – це замовлена економічними, соціальними і політичними факторами позиція країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. За умов відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни або підприємства



протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Конкурентоспроможність підприємства є основним критерієм ефективності виробництва і системи управління.[3 с. 17]

Під конкурентоспроможністю в умовах ринку розуміють і реальну здатність підприємства проектувати, виробляти і збувати продукцію, яка за своїми ціновими і неціновими параметрами більш приваблива, ніж продукція конкурентів.

У загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як порівняльна перевага фірми над іншими підприємствами даної галузі в конкретній країні та за її межами.

На нашу думку, доцільно виділити чотири основних рівні конкурентоспроможності підприємств:

- підприємства з установкою на внутрішню нейтральність. Керівництво такого підприємства будь-які додаткові зусилля в управлінні вважає зайвими;

- підприємства з установкою на зовнішню нейтральність. Таке підприємство повністю відповідає стандартам, встановленим основними конкурентами і застосовує стереотипи ділової поведінки, характерної для головних суперників;

- підприємства з активним впливом системи управління на виробничу систему. Успіх даного підприємства в конкурентній боротьбі є функцією не стільки виробництва, скільки управління. Конкурентоспроможність при цьому залежить від якості, ефективності управління і організації виробництва;

- підприємства із зовнішньою підтримкою конкурентоспроможності. Ефективність діяльності підприємства визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. Це створює достатньо надійну базу для стійких конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства може бути розглянута як відносна категорія, що відбиває відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за ступенем задоволення його продукцією суспільної потреби, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.

При такому підході конкурентоспроможність підприємства розглядається як рівень його компетентності відносно інших підприємств за такими параметрами: техніка, технологія, практичні навички і знання персоналу, рівень стратегічного поточного планування, політика збуту, контроль рівня керівництва, якість системи управління, виробництво продукції. Інший підхід до вивчення цієї категорії полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов конкуренції, котрі змінюються, тобто йдеться про комплекс техніко-технологічних і організаційно-економічних



характеристик, що визначають успіх підприємства на ринку і завойований ним сегмент.

При побудові системи менеджменту конкурентоспроможності слід обрати один із рівнів, що найбільш повно відповідає середовищу діяльності підприємства. Для цього необхідним є проведення порівняльного аналізу розроблених підходів.

ВИСНОВКИ

Розгляд питань менеджменту конкурентоспроможності дав змогу з'ясувати його зміст, поняття, методи оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства, їх інформаційне забезпечення та актуальність і необхідність виконання цих робіт;

Аналізуючи основні показники діяльності підприємства можна отримати інформацію про ліквідність, рентабельність та ділову активність підприємства;

Отриманими під час аналізу показники дають можливість сформулювати вихідну базу для дослідження системи менеджменту підприємства, оцінки рівня конкурентоспроможності його продукції та конкурентних можливостей самого підприємства. На сьогодні система менеджменту конкурентоспроможності більшості підприємств потребує удосконалення шляхом розробки методичних документів по виконанню функцій менеджменту з використанням системного, функціонального, відтворюваного, комплексного та інших підходів, методів моделювання та оптимізації;

1. Закон України "Про охорону праці", від 14 жовтня 1992р.//Відомості Верховної Ради України.-1992. №45
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник.-М.:ЮНИТИ, 1996.- 410 с.
3. Догиль Л. Ф., Семёнов Б. Д. Предпринимательство и малый бизнес: Учеб. Пособие.-Мн.: Выш. шк.-1997. 266 с.
4. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник.-СПб: "Специальная литература", 1998.- 366с.

УДК 336

ПРОБЛЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Н.В. Добіжа
асистент кафедри „Фінанси” ВІЕ ТАНГ (м. Вінниця)

Ринкова трансформація економіки України одним із своїх важливих завдань має створення ефективно-функціонуючого аграрного сектору.