

ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті розглянуто стадії розробки програм підвищення конкурентоспроможності; запропоновано розробляти та реалізовувати програми підвищення конкурентоспроможності для кожного підприємства індивідуально з урахуванням мети та особливостей ринку.

In the article the stages of development of competitiveness rising programs are considered; it is suggested to develop and realize competitiveness rising programs individually for each enterprise according to its main goal and market peculiarities.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота з роз'яснення цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і є процесом прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) з досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць використовується універсальний підхід при розгляді ролі програми підвищення конкурентоспроможності в процесах збільшення присутності на ринку з урахуванням посилення інтенсивності галузевої конкуренції [1, с.48]. При цьому недостатньо систематизовано поняття й методологію рівня конкурентоспроможності підприємства як найважливішого інструмента посилення позицій підприємства в конкурентній боротьбі, слабо досліджено питання розробки і практичного застосування програми підвищення конкурентоспроможності.

Вітчизняні та зарубіжні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлено різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних

ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми [2, с.63]. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників. В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються такі принципи:

- поєднання єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін і в першу чергу учасників програми.

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

- промисловий інжиніринг – комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- організаційний розвиток – впровадження нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності; скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів;
- економічні засоби – управління запасами, фінансами;
- біхевіористські засоби – зміна поведінки співробітників та їх взаємовідносин.

Постановка завдання. Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активізація людського чинника у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє водночас зниженню соціального напруження, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;

- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Передумовам, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах кризових явищ (кризи збуту, постачання, виробничо-технологічної, соціально-кадрової, загальноуправлінської тощо). Проте ефективність процесів розробки і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з забезпеченням позитивного значення організаційно-управлінських, фінансових, техніко-технологічних та кадрових характеристик підприємства.

То ж до вищеназваних передумов відносяться сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на підприємстві програми підвищення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких, у свою чергу, теж поділяється на підгрупи [3, с.145].

Зовнішні передумови (формуєть зовнішній контекст, у якому діє підприємство):

опосередкованого впливу:

- економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
- науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
- політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
- соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо;

безпосереднього впливу (проміжне середовище підприємства).

Ця група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми (проекту) – окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми (проекту), а також тих, чий інтереси можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, клієнти (замовники), постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, у якій перебуває підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні сфери).

Організаційно-управлінські:

- спроможність організації застосовувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток;
- усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом;
- економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення змін (готовності підприємства до впровадження програми);
- наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;
- готовність змінити стиль мислення і роботи;
- використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень.

Техніко-технологічні:

- відповідне коло наявних технологій;
- знання новітніх технологій;

- великий науковий потенціал;
- достатній рівень технічної підготовки виробництва;
- ґрунтовна конструкторська підготовка (у т.ч. прискіплива економічна оцінка конструкції виробу);
- достатньо розвинені та доступні інформаційні технології.

Фінансові:

- наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок;
- фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів.

Кадрові:

- активна участь персоналу в програмі;
- компетентність і професіоналізм;
- готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем;
- навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін;
- психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві, гнучка система мотивації;
- стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів;
- розробка діаграми відповідальності і повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

Своєрідними ж індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
- поява революційно нових технологій;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

Розробка програми підвищення конкурентоспроможності організації передбачає підготовку і проходження трьох стадій відповідного процесу [4, с.52].

Стадія 1. Обстеження: вибір оптимального підходу визначення цілей програми; визначення завдань у рамках програми; визначення напрямів дій, що охоплюються програмою; розробка проектної організаційної структури; складання плану-графіка програми.

Стадія 2. Аналіз інформування всіх учасників програми, збирання даних, опис ситуації, узгодження базового періоду, аналіз можливих завдань, розробка концепції (узагальнено), розробка детальних програм, створення цільових груп по завданнях; ознайомлення з планом-графіком; складання звіту про очікувані результати.

Стадія 3. Впровадження: інформування всіх учасників; встановлення механізмів контролю за реалізацією програми; здійснення необхідних заходів; отримання результатів; контроль та корегування (в разі необхідності); подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні.

На практиці кількість стадій (етапів) розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає (рис. 1).



Рис. 1. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

На підприємстві, яке збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

До здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Революційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури підприємства, розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання і повна готовність організації, а від топ-менеджера вимагається воля і бажання мислити принципово по-іншому, намагатися зробити внесок у свої гуманітарно-виробничі будні.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності пов'язана зі значним ступенем невизначеності та різноманітням ризиків, найбільш суттєвими з яких можуть бути такі:

- ризик, пов'язаний з нестабільністю економічного законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю і поставки, закриття кордонів тощо);
- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у державі або регіоні;
- неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрів нової техніки і технології;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо;
- невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих;
- виробничо-технологічний ризик (аварії та відмови обладнання, виробничий брак тощо);
- невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;
- неповнота або неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) тощо.

Важливе місце при реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

Контроль програми підвищення конкурентоспроможності включає:

- моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту);
- виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т.ін.;
- прогнозування наслідків ситуації, що склалася;
- обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.

Контроль здійснюється у трьох основних формах.

Попередній контроль виконується до фактичного початку робіт з реалізації програми і спрямований на перевірку адекватності та узгодженості планових документів.

При поточному контролі, що здійснюється безпосередньо при реалізації програми, об'єктами виступають:

- час (моніторинг досягнення проміжних цілей і обсягів робіт);

- бюджет (відслідковування рівня витрачання фінансових коштів);
- ресурси (перевірка фактичних затрат матеріально-технічних ресурсів);
- якість (відстеження рівня якості робіт).

Поточний контроль здійснюється з метою оперативного регулювання реалізації програми і базується на порівнянні результатів зі встановленими в програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками.

Заключний контроль проводиться на стадії завершення програми задля інтегральної оцінки реалізації програми в цілому. На його основі узагальнюється отриманий досвід і вдосконалюються управлінські процедури.

Система контролю повинна забезпечити оперативну оцінку стану реалізації програми для обґрунтування та прийняття рішень щодо управління часом, вартістю, ресурсами й якістю виконуваних робіт [5, с.225]. На етапі побудови системи контролю за реалізацією програми необхідно визначити:

- склад і рівень деталізації робіт, які будуть контролюватися;
- склад показників і форми представлення первинної інформації;
- терміни представлення первинної інформації та зведено-аналітичних звітів;
- відповідальних за повноту, достовірність і своєчасність надання даних;
- склад, методи та технології аналітичних і графічних звітів;
- комплекс програмно-інформаційних засобів, що використовуватимуться.

Необхідність підприємства пристосовуватися до нових умов конкуренції через підвищення конкурентоспроможності формує у менеджменту риси багатофункціональності, інтегрованого застосування психології бізнесу, маркетингу, стратегічного та фінансового менеджменту, технологічного та інноваційного менеджменту, управління персоналом.

Висновки і перспективи подальших розробок. Узагальнюючи вищевикладене, автор акцентує увагу на таких моментах:

- Створення та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Виходячи з того, наскільки досконало розроблено програму та послідовно вона реалізована, можна дійти висновку щодо шансів підприємства в досягненні високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.
- Добре продумана, правильно обрана програма підвищення конкурентоспроможності окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство має розробляти власну програму підвищення конкурентоспроможності з огляду на свою мету та особливості ринку, на свої можливості, ресурси і час, дбати про свою індивідуальність, успіх у суперництві з іншими підприємствами, які обрали цей ринок полем своєї діяльності.

Список використаної літератури

1. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхудинов. – М.: Эксмо, 2009. – 544 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К.: Професіонал, 2006. – 448 с.
3. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
4. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства. / І. Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – 152 с.
5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

Прийнято до друку 18.10.2011