

УДК 339.137

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В.В. Хмурова, к.е.н., доцент

К.В. Косовська

Київський національний Університет технологій та дизайну, Київ, Україна

Хмурова В.В., Косовська К.В. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянуто питання управління конкурентоспроможністю на підприємствах на прикладі ТОВ «Теміс Компоненти». В роботі проаналізовано поняття конкурентоспроможності та визначено організаційні заходи, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, процес управління, конкуренція

Хмурова В.В., Косовская К.В. Управление процессом повышения конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрены вопросы управления конкурентоспособности на предприятиях на примере ООО «Themis Components». В работе проанализированы понятия конкурентоспособности, методы оценки и определенно организационные мероприятия, которые повышают уровень конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, процесс управления, конкуренция

Khmyrova V.V., Kosovska K. V. Manage Process improve the competitiveness.

The article examines the management of the competitiveness of enterprises for example, Ltd. "Themis Components." The paper analyzes the concept of competitiveness, actions to increase the competitiveness of enterprises.

Keywords: competitiveness, process management, competition

Підприємства знаходяться у ринковому середовищі, що постійно змінюється під впливом зовнішніх чинників. Сучасний розвиток бізнес-простору та умов конкурентної боротьби на ринку мають великий вплив на діяльність підприємств. В умовах політичної та економічної кризи, підприємствам доводиться все більше уваги приділяти ефективності та результатам власної діяльності, ризикам, що впливають на неї, та діям, що дозволяють уникнути цих ризиків. Тому перед керівництвом постають завдання щодо оптимізації процесів діяльності, підвищення їх ефективності.

Формування ринкових відносин і конкурентного середовища взаємопов'язані між собою, а їх взаємозв'язок виражається в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Конкуренція є рушійною силою світового ринкового розвитку, яка змушує учасників ринку постійно змагатися між собою для якомога кращого задоволення потреб сучасних споживачів, удосконалювати свою діяльність, підвищувати якість та ефективність виробництва та надання послуг.

Процеси переорієнтації економіки на ринкові принципи, що відбуваються в Україні, зіштовхнули підприємства з необхідністю забезпечувати виробництво необхідними ресурсами, організувати ефективний збут продукції, при цьому намагатися слідкувати за змінами, що відбуваються у ринковому середовищі та пристосовуватися до вимог ринку та споживачів.

Постановка проблеми

Перспективний довготривалий розвиток підприємства не може бути реалізований без використання новітніх технологій, зростають вимоги не лише до ресурсної бази, технологій, оснащення, а й до стратегій поведінки на ринку, складу управлінського та виробничого персоналу, його розвитку, використання екологічних технологій тощо. Все це створює надійний плацдарм для конкурентної боротьби та розвитку власних конкурентних переваг.

Аналізуючи поняття конкурентоспроможності у боротьбі між підприємствами та впровадження процесу виведення підприємства на новий рівень, актуальним є загальний розгляд фінансово-господарської діяльності підприємств, аналіз технологій, стратегій, структури, аналіз даних процесів,

починаючи з мети існування підприємства та закінчуючи методами впровадження інновацій. Це дозволить виявити слабкі місця в управлінсько-організаційній діяльності підприємства та дасть змогу сформулювати поради щодо шляхів удосконалення політики підприємства, впровадження інноваційних технологій та удосконаленню управлінської структури.

Основним завданням дослідження є проаналізувати виробниче підприємство, що діє в галузі електронної промисловості, охарактеризувати систему управління конкурентоспроможністю, виявити його сильні та слабкі сторони та сформулювати основні шляхи підвищення конкурентоспроможності даного підприємства, які дозволять йому ефективно функціонувати на ринку.

Аналіз досліджень і публікацій

Все більше уваги приділяється поняттю конкуренції та методам конкурентної боротьби на ринку. Поняттями, пов'язаними з конкуренцією, такими як конкурентоспроможність, фактори успіху тощо, цікавилися та цікавляться велика кількість науковців, адже існування компаній на ринку не може не супроводжуватися впливами інших підприємств.

Вагомий внесок у дослідження сутності та проявів конкуренції зробили такі зарубіжні вчені, як А. Сміт, Фрідріх А. фон Хайек, М. Портер, Г. Менш, Х. Фрімен, Й. Шумпетер, М. Мескон, Р.А. Фатхутдинов, які розробили фундаментальні положення теорії економічної конкуренції та конкурентоспроможності, звертали увагу на нові методи її підвищення. Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями. Нобелівський лауреат з економіки, австрійський учений Фрідріх А. фон Хайек відзначає, що конкуренція – процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання.

Вчення М. Портера часто використовується в аналізі діяльності підприємств не лише с теоретичної точки зору, але й практичної, розробляючи стратегії розвитку. М. Портер вважає, що конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та не матеріальних ресурсів [1]. Аналізуючи процеси оновлення та розвитку виробництва, доцільно звернути увагу на новітні досягнення нобелівських лауреатів Я. Ван Дейна, Дж. Кларка, В. Леонтєва, С. Кузнеця, Ф. Хаєка, теорії Кобба-Дугласа, тощо.

У сучасному світі підприємство є динамічним суб'єктом, що повинен постійно розвиватись і збільшувати свої конкурентні позиції. Даний розвиток, на сьогодні, не можливий без використання новітніх технологій. Але новітній розвиток потребує не тільки використання інноваційних технологій у виробництві, а цілісне оновлення всіх процесів на підприємстві, охоплюючи і управлінський апарат, і виробничу сферу, і сферу обслуговування тощо.

За динамічного розвитку світових технологій, росту споживчих потреб підприємства все більше увагу приділяють конкурентним позиціям на

ринку, так як без цього неможливий його зростання та розвиток.

Базою дослідження є підприємство електронної промисловості ТОВ «Теміс Компоненти», яке займається виробництвом і монтажем електронних виробів, продажем електронних компонентів і радіоелектронних виробів. Підприємство було засноване в Києві в 2003 році і вже завоювало довіру таких компаній, як «Охорона та безпека» м. Харків, «Венбест» м. Київ, «РКОМ» м. Донецьк, «Датекс-Україна» м. Київ, «Електронмаш» м. Чернівці, ITV м. Київ, «Телекарт прилад» м. Одеса, NORD м. Донецьк, Завод цифрових АТС м. Івано-Франківськ, «СБІ» м. Вінниця. Підприємство орієнтується в основному на споживачів промислового ринку. ТОВ «Теміс Компоненти» співпрацює з клієнтами по всій території України.

У 2005 році підприємство було сертифіковане згідно сертифікатам якості Bureau Veritas Certification, у 2008 році – ТОВ «Теміс Компоненти» стало відповідати міжнародному стандарту якості ISO 9001:2000 № UA22592 та українському ДСТУ ISO 9001:2001 №0021.

Метою дослідження є вивчення напрямків управління конкурентоспроможності підприємства на базі підприємства ТОВ «Теміс Компоненти».

Виклад основного матеріалу

Конкурентоспроможністю організації є комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Принципово всі методи, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть бути об'єднані в наступні 6 груп: методи, засновані на аналізі переваг, що порівнюються; методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості продукції; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; інтегральний метод; комбінація методів.

Одним з найбільш розповсюджених методичних підходів до аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства є дослідження цієї категорії на базі теорії міжнародного розподілу праці [2, 8]. У відповідності з цим підходом прагненням для завоювання галузю чи підприємством інших конкурентних позицій є наявність переваг за витратами, що порівнюються, і це дозволяє забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва в порівнянні з конкуруючою галузю чи підприємством.

Використання в якості критерію оцінки витрат виробництва не дозволяє адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відображають процесу взаємодії виробника продукції з ринком. Тому в

рамках теорії порівняльних переваг використовуються також і інші критерії. До найбільш часто уживаних критеріїв відносяться: обсяг і норма прибутку; обсяг продажів; частка на ринку та ін. Звичайно, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства відбувається шляхом порівняння рівнів одного з вказаних показників даного підприємства й аналогічного показника підприємства – конкурента. Більш високий рівень одного з цих показників вважається достатньою умовою для того, щоб оцінити дане підприємство як більш конкурентоспроможне [1, 2].

Використання об'ємних показників дозволяє зіставити масштаб діяльності підприємств, але конкурентні позиції визначаються не стільки масштабом, скільки ефективністю виробничо-господарської діяльності і рівнем конкурентоспроможності продукції.

Найкращім є використання у якості критерію оцінки показника норми прибутку чи рентабельності. Однак і ці показники не цілком відбивають конкурентні позиції підприємств. Так, наприклад, тимчасове зниження рентабельності при одночасному розширенні ринку збуту і масштабів виробництва або при масових інвестиціях, пов'язаних із упровадженням нововведень, свідчить скоріше про підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Істотним недоліком розглянутого методичного підходу є також статичність одержуваних оцінок, тому що предметом вивчення й аналізу не є процес розвитку конкурентних переваг. Крім того, ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюється.

Заслужують на увагу дослідження й оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги підприємства і галузі. Критерієм конкурентоспроможності в рамках цього методичного підходу служить наявність у виробника таких факторів виробництва, що можуть бути використані з вищою, ніж у конкурентів, продуктивністю [3].

В якості аналізованих показників звичайно використовуються процентні ставки по кредитах, відносна вартість устаткування, що закуплено, відносні ставки заробітної плати, відносна вартість матеріальних ресурсів.

Чим нижче показники відносної вартості факторів виробництва у конкретного виробника в порівнянні з конкурентами, тим тіснішими вважаються його конкурентні позиції і вищим рівень конкурентоспроможності.

На нашу думку, загальним недоліком викладеного методичного підходу є те, що він відображає більшою мірою об'єктивно сформовані зовнішні умови діяльності підприємства і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації, тобто впливу факторів внутрішнього середовища. Такий підхід одержав найбільше поширення для оцінки конкурентоспроможності на рівні галузей у різних країнах і викорис-

товується з цією метою Комітетом з вивчення економічного становища і проблем розвитку.

В той же час цей метод оцінки конкурентоспроможності виробника навіть на галузевому рівні має істотні обмеження у своєму застосуванні [4].

По-перше, теорія рівноваги виробника відповідає умові досконалої конкуренції, тобто вимагає наявності значної кількості підприємств в галузі, можливості вільного доступу в галузь інших підприємств, однорідності продукції, значного знання ринку покупцями і продавцями, відсутності монопольного положення окремих підприємств і їхніх угруповань, повної мобільності факторів виробництва як на внутрішньогалузевому, так і на міжгалузевому рівні. Реальні умови господарювання, причому не тільки в Україні, але й у країнах з розвинутою ринковою економікою, далекі від досконалої конкуренції за більшістю з наведених параметрів, що знижує вірогідність оцінки конкурентоспроможності виробника.

По-друге, розглянутий методичний підхід будуватиметься на основі теорії, яка припускає, що галузі в результаті свого розвитку повинні прийти до стану рівноваги. Практично таке положення не спостерігається навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою, що обумовлено впливом науково-технічного прогресу і структурною політикою держави. Тому дослідження й оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі теорії рівноваги підприємства і галузі в умовах перехідної економіки практично не застосовані.

Окрему групу складають методи визначення конкурентоспроможності, побудовані на базі теорії ефективної конкуренції. Основним інструментом аналізу конкурентоспроможності стає співставлення положень підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими підприємствами і з середньо галузевими показниками.

При такому підході предметом аналізу, як правило, виступають три головні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; ефективність власної виробничої діяльності; фінансова стійкість підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності застосовується співставлення одиничних і групових показників роботи підприємств із відповідними показниками конкурентів і середньо галузевими. На основі отриманих у такий спосіб співвідношень показників робляться визначальні висновки про порівняльну конкурентоспроможність об'єктів дослідження. Викладений підхід має істотні недоліки.

По-перше, показники першої і другої груп досить тісно взаємозалежні, і їхнє розмежування носить умовний характер.

По-друге, складним представляється узагальнення результатів аналізу навіть по групах показників, а тим більше складно обґрунтувати інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.

По-третє, даний підхід не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

Зазначені недоліки, а також значні обсяги розрахунків, пов'язаних з аналізом групових показників, знижують доцільність використання цього методу для оцінки конкурентоспроможності на рівні підприємства.

Дослідження конкурентоспроможності виробника на базі теорії якості товару припускає оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства переважно виходячи із споживчої цінності продукції, що випускається. При цьому найважливіші параметри продукції аналізованого підприємства необхідно зіставити з відповідними параметрами аналогічного товару конкурента [2, 8].

Оцінка конкурентоспроможності виробника на основі якості продукції здійснюється методом «профілів», у відповідності з яким, стосовно до конкретного виду продукції, виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів, встановлюється їхня ієрархія і порівняльна значимість [6].

Послідовність аналізу може бути умовно поділена на три етапи. На першому етапі встановлюється ринок збуту для даного товару і ємкість цього ринку. Для кожного з виявлених сегментів встановлюють ступінь задоволення вимог покупців конкуруючими товарами в порівнянні з «ідеальним» продуктом, що хотів би мати споживач. На другому етапі формуються основні вимоги до продукту, що аналізується і ступінь їхньої відповідності реальним характеристикам. Потім визначається можлива зміна рентабельності виробництва і збуту продукції при досягненні ринком необхідних характеристик. На останньому етапі аналізується також і робота збутового підрозділу підприємства і всієї товаропровідної мережі в співставленні з аналогічними підрозділами конкурентів з метою оцінки витрат і тривалості періоду збуту продукції [6].

Головним недоліком розглянутого методу є те, що він практично не враховує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Дослідження й оцінка конкурентоспроможності підприємства ідентифікується з конкурентоспроможністю товару. Крім того, цей метод можна застосовувати тільки для підприємств, що випускають один вид продукції. У випадку диверсифікованого виробництва, його використання неправомірно з методичної точки зору, оскільки даним методом не забезпечується порівняльність об'єктів співставлення.

Певний інтерес представляють розроблені в 70-х роках матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності. Їхніми основними перевагами є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів служить концепція життєвого циклу товару і технології. На кожному етапі життєвого циклу виробник може реалізувати товар чи продукт певної технології в тих чи інших обсягах, що об'єктивно відбивається на займаній долі на ринку і динаміці продаж [2, 4].

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі.

З огляду на це можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації – поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках [3].

Для того, щоб правильно визначити підходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Теміс Компоненти», спочатку було визначено конкурентні переваги, на основі яких буде будуватися стратегія дій щодо розвитку управління конкурентоспроможності, було проведено порівняння основних показників внутрішнього середовища підприємства, таких, як якість продукції, організаційна структура управління, кваліфікаційні якості персоналу, якість маркетингової діяльності та збуту, робота з постачальниками, виробничі потужності та асортимент, а також рівень управління підприємством, з показниками підприємств-конкурентів.

Основними конкурентними перевагами підприємства є широка мережа представництв по всій Україні, а також порівняно менші ціни серед представників електронної промисловості.

Проте на підприємстві є ряд проблем, які негативно впливають на конкурентоспроможність товариства. Велика кількість проблем, що виникають в ході діяльності сучасних підприємств пов'язані з помилками керівництва у визначенні стратегій та небажанні розвиватися, що характерно для пострадянських підприємств. Неналежна увага до персоналу, відсутність досконалої системи перевірки якості, застарілість обладнання, низький рівень маркетингово-дослідницької роботи – все це призводить до порушення конкурентної стійкості та послаблення конкурентних позицій на ринку.

Базуючись на результатах SWOT-аналізу, визначено, що основні проблеми ТОВ «Теміс Компоненти» пов'язані з недосконалістю внутрішньої політики.

У кожному з полів матриці було виявлено по декілька проблемних факторів. В цілому, зазначені проблеми пов'язані з проблемами виробництва та маркетингу. Дані позиції діяльності ТОВ «Теміс Компоненти» є найслабшими. До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять: — забезпечення пріоритетності продукції;

- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;
- вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту [4].

Вивчаючи проблеми діяльності ТОВ «Теміс Компоненти» було визначено, що підприємство потребує змін щодо підвищення конкурентоспроможності для більш успішного існування на ринку електронної промисловості. Підвищення рівня конкурентоспроможності можливе за рахунок введення новітніх технологій у виробництві, розширення асортименту продукції, залучення нових постачальників та впровадження ефективної маркетингової стратегії. Підприємству ТОВ «Теміс Компоненти» доцільно використовувати технології, які повинні бути спрямовані на розвиток двох напрямків діяльності: удосконалення виробничих технологій та розвиток власного дослідно-конструкторського бюро, що дозволить значно покращити якість продукції, виробляти нові види продукції, оптимізувати виробничі потужності та зменшити витрати на виробництво.

Висновки

Результати дослідження дали можливість визначити підходи до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Теміс Компоненти», що полягають у удосконаленні систем прийому сировини та роботи з постачальниками; удосконаленні виробничих систем; оновленні та встановленні нових комп'ютеризованих систем для перевірки сировини та розробки нових видів продукції для розширення асортименту; впровадженні інноваційної політики управління, що включає в себе удосконалення персоналу, систем навчання та підвищення кваліфікації працівників, удосконаленні систем менеджменту, створенні сприятливого корпоративного клімату та культури, що дозволить зменшити плинність кадрів та підвищить імідж підприємства.

Після проведення організаційних заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства, загальний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Теміс Компоненти» підвищиться, при цьому помітно покращиться загальний фінансово-господарський стан підприємства, збільшиться стійкість до чинників впливу з боку зовнішнього середовища. Підприємство буде більш ефективно використовувати виробничі потужності, підвищиться продуктивність праці, збільшиться прибутковість та покращиться фінансовий стан. Використання інноваційних технологій дозволить виробляти більш якісну продукцію, проводити перевірку сировини, зменшити витрати на виробництво та зменшити кількість відходів та бракованої продукції.

Впровадження якісної системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві дозволить активізувати діяльність працівників, покращити роботу управлінського персоналу, пришвидшити комунікаційні зв'язки, удосконалити організаційну структуру, що призведе до загального підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності.

Список літератури:

1. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – N.Y.: Free Press. – 1980
2. Наукова бібліотека «Буковина» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://buklib.net/> – Назва з екрану.
3. Інформаційний портал [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.studyport.net/> – Назва з екрану.
4. Електронна бібліотека економіста [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/> – Назва з екрану.
5. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: монография / В.Л. Дикань. – Х.: Основа. 1995. – 160 с.
6. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/> – Назва з екрану.
7. Стадник В.В. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

8. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізми її забезпечення: [монографія] / [В.В. Чернега] Київський національний ун-т технологій та дизайну; інститут підготовки кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2008. – 235 с.

Надано до редакції 15.05.2012

Хмурова Вікторія Валентинівна / Victoria V. Khmyrova
chyudo@ukr.net

Косовська Катерина Вікторівна / Kateryna V. Kosovska

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В.В. Хмурова, К.В. Косовська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 65-70. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>