

ной оценки влияния внутреннего, внешнего потенциала предприятия, синергетического эффекта на выбор стратегии развития.

#### Литература

1. Продиус И.П., Дорошук А.А. Формирование стратегии предотвращения банкротства на предприятии: Монография. — Одеса: Изд-во Одеського юридиче-

ского института НУВД, 2003. — 137 с.

2. Эванс Фрэнк Ч., Бишоп Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 418 с.
3. Ивашковская И. Слияния и поглощения: ловушки роста // Управление компанией. — 2004. — № 7. — С. 26-29.

Поступила до редакції 12.12.08

© Г.А. Дорошук, 2008

УДК 631.152:004

В.М. Ченін\*

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуті проблеми вдосконалення управління конкурентоспроможністю вітчизняних промислових підприємств, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства і поліпшити його конкурентне положення на ринку на основі реалізації конкурентних переваг.*

*В статье рассмотрены проблемы совершенствования управления конкурентоспособностью отечественных промышленных предприятий, что позволяет повысить эффективность функционирования предприятия и улучшить его конкурентное положение на рынке на основе реализации конкурентных преимуществ.*

*Постановка проблеми.* Сучасні умови економічної кризи характеризуються посиленням конкуренції на ринку товарів і послуг, що обумовлює необхідність пошуку нових шляхів підвищення промисловими підприємствами конкурентоспроможності. Це вимагає впровадження відповідних інструментів і технологій управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Досягнення конкурентних переваг вітчизняними підприємствами як на українському, так і на світовому ринках, неможливо без техніко-технологічного оновлення виробництва, використання прогресивних, високоефективних методів організації виробничих процесів. Відповідність технологій, які використовуються промисловими підприємствами, зростаючим вимогам, багато в чому стала визначати рівень конкурентоспроможності промислових підприємств. У той же час, ефект будь-яких змін на підприємстві: впровадження нових технологій або прогресивних організаційно-економічних перетворень, може бути досяг-

нуте тільки при відповідному підкріпленні інтелектуальними ресурсами. В такому сенсі персонал представляє конкурентний потенціал підприємства, який необхідно розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей.

Сьогодні в усьому світі конкурентоспроможність підприємства, поряд з технологіями і методами організації виробництва, визначають забезпеченість кваліфікованою робочою силою, ступінь мотивації персоналу, організаційні структури і форми роботи, що дозволяють досягти високого рівня конкурентоспроможності працівників та більш ефективно використовувати їх трудовий потенціал. Таким чином, тільки на перетинанні трьох складових — конкурентоспроможні технології, конкурентоспроможні методи організації виробництва і праці, конкурентоспроможний персонал — можливе досягнення інтегральної конкурентоспроможності підприємства в цілому, що, у свою чергу, є запорукою його

\* Ченін В.М. — аспірант Херсонського національного технічного університету, м. Херсон.

ефективної роботи.

Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства спрямовано на її підвищення в процесі реалізації концепції економічного розвитку, що можливо тільки за умови адекватного вдосконалення матеріально-технічного і трудового потенціалу підприємства. Особливе значення вирішення цих задач має для промислових підприємств у силу особливої гостроти проблем, що нагромадилися, і ролі промисловості як потенційного «локомотива» розвитку економіки регіонів і країни в цілому. У цьому зв'язку наукові дослідження, спрямовані на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, є актуальними.

*Аналіз досліджень і публікацій.* Основи дослідження конкурентоспроможності підприємств закладені у фундаментальних працях класиків економічної теорії І. Ансоффа, П.Ф. Друкера, Б. Карлоффа, М. Портера, А. Смита, Ф. Хайєка, П. Хайне, Й. Шумпетера та ін. і вітчизняних вчених Б.В. Буркинського, В.М. Лисюка та ін. [1-10]. Аналіз і узагальнення наукових праць із зазначеної тематики, незважаючи на їх широкий спектр, свідчить, що в науковій літературі проблема формування управління конкурентоспроможністю підприємств на сьогоднішній день не одержала належного висвітлення. Тому *мета статті* – вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю промислового підприємства – визначається необхідністю підвищення ефективності його функціонування і поліпшення його конкурентного положення на ринку на основі реалізації конкурентних переваг.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Розвиток конкуренції визначає нові вимоги до учасників ринкових відносин, у зв'язку з цим підприємствам необхідно навчитися враховувати і вміло керувати факторами внутрішнього і зовнішнього ринкового середовища, конкурентними перевагами, ресурсами і факторами виробництва, що складають і забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Під конкурентними перевагами підприємства, на нашу думку, варто розуміти взаємозалежну сукупність факторів і умов зовнішнього і внутрішнього середовища, раціональне використання яких забезпечує підприємству можливість виробництва конкурентоспроможної продукції, робіт і послуг і

формує передумови для його довгострокової присутності на ринку.

На нашу думку, доцільно виділяти використовувані конкурентні переваги і перспективні (потенційні) – конкурентні переваги, залучення яких у господарську діяльність підприємства може забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, робіт, послуг і сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому. Такі конкурентні переваги, рівень їх залучення в господарську діяльність, механізми їх реалізації і нарощування у сукупності являють собою конкурентний потенціал, що обумовлює довгострокові перспективи розвитку і конкурентоспроможність підприємства.

Найбільш значущими конкурентними перевагами, що одночасно являють собою внутрішні фактори конкурентоспроможності і визначають специфічні умови функціонування підприємства, у сучасних умовах, на нашу думку, є: продукція, що випускається, роботи, послуги; використовувані технології; інновації; персонал підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства визначається автором як здатність підприємства здійснювати виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг за допомогою раціонального використання свого конкурентного потенціалу, з метою досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства і забезпечення ефективності його функціонування при будь-яких впливах з боку внутрішнього і зовнішнього ринкового оточення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливо досягти випадковим чином, для цього необхідна обґрунтована система управління. Отже, керівництво підприємства має не тільки проводити системний аналіз ринків, адекватно оцінювати власний рівень конкурентоспроможності і виявляти можливості і недоліки конкурентів, але також цілеспрямовано впливати на власну конкурентоспроможність з метою її підвищення шляхом ефективного використання наявних та перспективних конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку полягає в раціональному використанні наявних конкурентних переваг, нарощуванні перспективних, виявленні і створенні потенційних, а також в оцінці, аналізі й врахуванні факторів ринкового середовища, що підвищують або знижу-

ють конкурентоспроможність підприємства в процесі його господарської діяльності з виробництва продукції, товарів, послуг, виборі і реалізації відповідної стратегії і тактики для досягнення наміченої мети розвитку.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю має стати основним напрямком стратегічного менеджменту промислового підприємства, яке можна розглядати як стратегічне управління його конкурентними перевагами. Необхідною умовою при цьому є погодженість цілей і взаємозв'язок основних напрямків стратегій реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку

підприємства.

Виходячи з вищезазначеного, ми виділяємо чотири пріоритетних напрямки конкурентної стратегії промислового підприємства, розвиток і перетворення яких на конкурентні переваги з наступною їх реалізацією буде сприяти підвищенню його конкурентоспроможності: стратегія розвитку персоналу; стратегія забезпечення і підвищення якості продукції, що випускається; стратегія інноваційного зростання і розвитку; техніко-технологічна стратегія в частині, пов'язаній з факторами зміни технології виробництва (рис. 1).

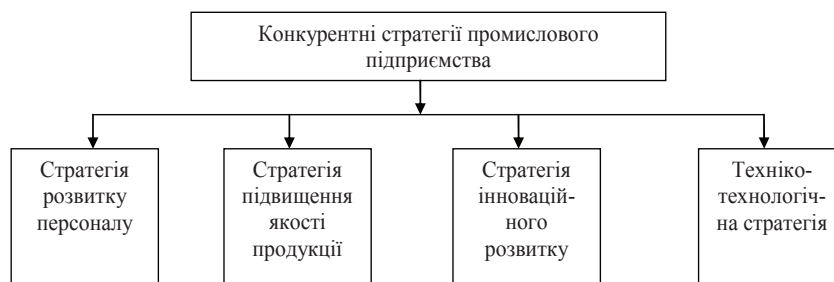


Рис. 1. Пріоритетні напрямки конкурентної стратегії промислового підприємства

В умовах ринку стає очевидним, що конкурентоспроможність персоналу є найважливішою конкурентною перевагою, що багато в чому визначає успіх стратегії розвитку промислового підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоздатності. У зв'язку з цим, в умовах конкурентної боротьби, ключовим фактором успіху будь-якого промислового підприємства є кваліфікований персонал, який варто розглядати як один з найважливіших стратегічних ресурсів у боротьбі за конкурентне лідерство.

Стратегічний підхід до розвитку персоналу підприємства полягає в забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу і забезпечення його професійного росту і розвитку в довгостроковій перспективі відповідно до змін тенденцій ринку і кадрового менеджменту.

Стратегія розвитку персоналу — це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу й ефективності його роботи, що необхідні підприємству для досягнення поставлених цілей.

Вплив стратегії розвитку персоналу промислового підприємства на його конкурентоспроможність виявляється в на-

ступних випадках:

- значні зміни в довгостроковій стратегії розвитку підприємства. При плануванні істотних змін у господарській діяльності або технології виробництва першорядною задачею менеджменту є аналіз відповідності рівня розвитку персоналу новим задачам. У цьому випадку ретельно продумана стратегія розвитку персоналу дасть можливість використовувати наявний кадровий потенціал або залучити нові ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей розвитку промислового підприємства і підвищення його конкурентоспроможності;

- велика реструктуризація (злиття або поглинання), спрямована на завоювання ринку з метою підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Угоди по злиттях і поглинаннях вимагають комплексних рішень, що стосуються великої кількості співробітників. Вони також неможливі без чіткої кадрової стратегії, погодженої з задачами підприємства;

- наявність значних проблем в області управління персоналом. Іноді не відбувається важливих змін, але такі проблеми, як високий рівень плинності кадрів, невідпрацьована процедура залучення співробітників з необхідними навичками або низька продуктивність праці, піддають ризику успішну діяльність

підприємства, знижують продуктивність і ефективність праці персоналу і, відповідно, негативно відбиваються на конкурентоспроможності промислового підприємства;

- необхідність зайняти лідируючу позицію на ринку. Коли стратегія промислового підприємства спрямована на те, щоб зайняти лідируючу позицію на ринку або залучити кращих співробітників, стратегія розвитку персоналу відіграє провідну роль.

Виходячи з вищесказаного, справедливим твердженням про те, що стратегії реалізації конкурентних переваг промислового підприємства, розраховані на довгострокову перспективу і враховуючі стратегічні цілі й орієнтири діяльності підприємства, є взаємозалежними і взаємопроникними. Відповідно зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства спричиняє зміни в стратегіях розвитку його конкурентних переваг і навпаки - якісні і кількісні зміни в кожному з факторів конкурентоспроможності спричиняють необхідність корегування і внесення змін у стратегічні плани розвитку підприємства в цілому.

*Висновки.* На наш погляд, розробка, реалізація й удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю дозволять значно підвищити ефективність діяльності промислових підприємств, оскільки цей процес:

- дозволяє встановити і реалізувати цілі щодо підвищення конкурентоспроможності для збільшення результативності у всіх сферах діяльності підприємства;

- включає постійне вдосконалення і підвищення ефективності функціонування взаємозалежних виробничих процесів;

- підтверджує зобов'язання керівництва підприємства щодо забезпечення виробничих

процесів раціонально необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей.

#### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 89 с.
2. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / Пер. с англ. — М., 1992. — 120 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 239 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
6. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Соцэкгиз, 1962. — 678 с.
7. Хайек Ф. Цены и производство. — М.: Социум, 2008. — 199 с.
8. Хайне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. — Изд. 2-е, стер. — М.: Изд-во «Дело», при участии изд-ва «Catallaxy», 1993. — 170 с.
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). — М.: Прогресс, 1982. — 456 с.
10. Буркинський Б.В., Лисюк В.М. Конкурентоспроможність як економічна категорія // Економічні інновації. — Вып. 16. — Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2003. — С. 3-16.