

УДК 338.45

О. В. Лепьохін,
к. е. н., доцент, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Здійснено аналіз системи менеджменту конкурентоспроможністю підприємства. Обґрунтовано концептуальні позиції підвищення ефективності такої системи.

The analysis of the system of management is carried out by the competitiveness of enterprise. It's based the conceptual positions of increase of efficiency of such system.

ВСТУП

Концепція ефективного менеджменту підприємств має важливе значення як для розвитку теоретичних основ практики управління в Україні, так і прикладне значення для розробки деякого орієнтира, моделі майбутнього в проведених реформах і розвитку економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Перш ніж перейти до розгляду концепції ефективного менеджменту зазначених суб'єктів господарювання, варто нагадати, що ціль даного типу управління — наявність конкурентоздатності підприємства як об'єкта управління.

Відповідно до цього головним завданням ефективного менеджменту є досягнення й утримання конкурентоздатності підприємства в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Це завдання можна розбити на дві окремі задачі принципового значення:

по-перше, забезпечення конкурентоздатності внутрішнього середовища підприємства;

по-друге, забезпечення його конкурентоздатності в зовнішнім середовищі.

Внутрішня конкурентоздатність названих суб'єктів господарювання виражається у виробленні і розвитку внутрішніх ресурсів і компетенцій, що дозволили б підприємству завоювати переваги перед конкурентами. Іншими словами, це оптимальне використання внутрішніх можливостей організації з метою забезпечення її конкурентоздатності.

Зовнішня конкурентоздатність підприємства полягає в задоволенні запитів зовнішнього середовища за допомогою оптимального використання його зовнішніх можливостей, інакше кажучи, у створенні і підтримці зовнішніх конкурентних переваг організації.

Названі конкурентоздатності взаємозалежні і впливають один на одного, а також на загальну конкурентоздатність підприємства. До того ж, здійснюється це конкурентоздатним менеджментом організації. Звідси випливає, загальна конкурентоздатність названих суб'єктів господарювання має двоїсту природу, що виражається в композиції двох цих складових. Очевидно, що високий рівень якої-небудь складової забезпечує підвищення конкурентоздатності в цілому.

Разом з тим навіть при досить високому рівні внутр-

ішньої конкурентоспроможності організація не буде мати високий рівень загальної, якщо не буде забезпечена її конкурентоздатність з погляду використання ринкових можливостей.

На підставі сказаного можна зробити висновок, що для одержання організацією максимально високих результатів необхідно найбільше повно реалізувати її ринкові можливості і досить забезпечити максимально високий рівень внутрішньої конкурентоспроможності. Дійсно, на думку Т. Йеннера, конкурентоздатність підприємства залежить "...від його уміння вчасно розпізнавати релевантні зміни в конкурентному середовищі і розвивати свої ресурси так, щоб адекватно відповідати на ці зміни".

У тому випадку, коли робота з вивчення споживчого попиту, розробки й впровадження на ринку нових видів продукції, проведення рекламних кампаній і т.п. організована некомпетентно і безграмотно, рівень внутрішньої конкурентоспроможності організації аж ніяк не застраховує її від низьких результатів і навіть банкрутства. Однак усі зусилля менеджменту в справі підвищення зовнішньої і внутрішньої конкурентоздатності організації можуть не забезпечити високий рівень загальної конкурентоздатності, якщо відбулися глибокі кризові явища в макроекономічній підприємства, що впливають на зниження рівня зовнішньої конкурентоздатності організації.

Для досягнення поставлених цілей і завдань необхідно на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища виявляти або створювати потенціал успіху і забезпечувати його трансформацію у фактори успіху, що виступає прерогативою ефективного (конкурентоздатного) менеджменту, а не стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент і ефективний менеджмент не є ідентичними чи такими, що знаходяться в конфлікті, вони є взаємодоповнюючими механізмами управління. Хоча обидва припускають необхідність зосередити увагу на клієнтах, вони мають також важливі відмінності один від одного. Найбільш важливим для розуміння нашої концепції виступає слово "конкурентоздатність" як головний цільовий пріоритет у рамках ефективного менеджменту. Згідно з цим, ефективний менеджмент повинен забезпечувати конкурентоздатність підприємства, а стратегічний менеджмент — виконання функцій планування, реагуючи на зовнішні зміни суб'єкта господарювання. Кожен ме-

ханізм виконує своє завдання. Стратегічний менеджмент повинен використовуватися в процесі ефективного менеджменту як доповнюючий механізм для забезпечення внутрішньої і зовнішньої конкурентоздатності підприємства.

Розглянемо поняття потенціалу успіху. Такий потенціал характеризує здібності і ресурси підприємства, за допомогою яких воно може стійко забезпечувати ефективність своєї діяльності в умовах ринку, тобто бути конкурентоздатним.

Фактори успіху, у свою чергу, спираються на потенціал успіху і відрізняються від нього тим, що безпосередньо впливають на ринковий ефект, виступаючи рушійною силою успіху підприємства, завдяки своєму адекватному застосуванню на ринку. Наприклад, якщо при використанні кваліфікації персоналу або організаційної культури створена ефективна послуга, то ці названі можливості підприємства уже виступають факторами успіху.

У рамках виявлення та створення потенціалу успіху важливо вчасно виявляти небезпеку і можливості як у внутрішнім середовищі підприємства, так і в зовнішнім оточенні. На цій основі повинна досягатися його конкурентоздатність.

Незважаючи на складний характер успіху, багато науковців єдині в тому, що основа успіху — стійкі конкурентні переваги, що полягають у кращих, з позицій клієнта, споживчих властивостях даного товару в порівнянні з конкуруючим. Наприклад, численні перемінні, що в спеціальній літературі характеризуються як фактори успіху, не можуть сприяти зміцненню позицій торгової марки, тому що не орієнтовані безпосередньо на потреби споживача [1—4].

Варто відзначити, що конкурентні переваги частіше визначаються внутрішнім потенціалом підприємства, чим потенціалом зовнішнього середовища. Таким чином, зміщені акценти зі сфери бар'єрів вступу на ринок і мобільності підприємства у бік мобільності ресурсів на ринку факторів виробництва. Безумовно, що ресурсні переваги даного суб'єкта господарювання набувають важливе значення тільки у випадку кореляції з ринковими запитами, тобто з точки зору клієнта.

Поряд з орієнтацією на споживача підприємства в питаннях забезпечення своєї конкурентоздатності повинні враховувати і конкурентів, у зв'язку з тим, що дані господарські суб'єкти у своїй діяльності прагнуть принести клієнту більше вигод у порівнянні з пропозиціями конкурентів, максимізуючи тим самим власний успіх. У той же час надмірна конкурентна орієнтація може привести до негативного впливу на успіх підприємства.

Незважаючи на те, що при звичайному аналізі зовнішнього оточення в центрі уваги знаходяться насамперед конкуренти і споживачі, у процесі ефективного менеджменту необхідне глобальне охоплення навколишньої серед даного суб'єкта господарювання для виявлення галузі, що дозволить досягти і протягом тривалого часу зберегти надзвичайний стан підприємства в порівнянні з конкурентами. У зв'язку з цим, у першу чергу, менеджментом підприємства визначається — які фактори успіху в очах споживачів будуть мати значення в майбутньому. На підставі прогнозів виявляється майбутній потенціал успіху, при цьому зважається задача: треба намагатися шукати новий потенціал чи використовувати уже виявлений.

Дуже важливі передумови, що обумовлені потребами клієнтів, а також передумови, пов'язані з конкурентами, тому що ресурси підприємства втрачають свою цінність саме під впливом їхньої активності.

Що стосується створення нового потенціалу успіху, то підприємство повинне визначитися, на яких ринках —

нових чи освоєних — будуть поліпшені чи збережені його конкурентні позиції. При цьому суб'єкти господарювання повинні прагнути використовувати те, чим володіють тепер, по-новому впроваджуючи інновації. Головна увага на цих підприємствах повинна приділятися нетрадиційному і більш інтенсивному використанню наявних у їхньому розпорядженні ресурсів з метою створення нових відмітних здібностей в організації. У такому випадку менеджери повинні не просто пристосовувати наявні в них ресурси до вимог середовища, у якому вони будуть використовуватися, залишаючи для інших ті вимоги, які їхні ресурси не можуть задовольнити. Навпаки, вони творчо повинні використовувати свої ресурси, формуючи вимоги оточення, які вони здатні цілком задовольнити, його параметри, яким вони можуть відповідати щонайкраще, на підставі цього постійно обновляючи і трансформуючи свою організацію як з позицій її внутрішньої будівлі, так і з позицій її зовнішнього оточення. Дійсно, "знати, на що здатна організація, уміти матеріалізувати ці здібності, зрозуміти умови, при яких ці здібності стають затребуваними оточенням, і створити ці умови — ось запорука успіху в сучасному світі", за словами В.С. Єфремова. Усе сказане дозволяє зробити висновок, що для забезпечення конкурентоздатності підприємства повинні активно створювати навколо себе таке середовище, якому вони відповідають у максимальному ступені, тобто їхній внутрішній потенціал повинний отримати максимальне вираження і зажадання в зовнішньому оточенні.

Для теорії і практики ефективного менеджменту велике значення мають взаємозв'язки в процесі його здійснення. При цьому необхідним є постійний розвиток нового потенціалу успіху і трансформації його у фактори успіху.

Здійснення розглянутого процесу ефективного менеджменту повинне базуватися на наступних групах принципів, відомих у науці управління:

I група. Принципи орієнтування: місії і стратегії; фактор якості; задоволення споживачів; інновації.

II група. Принципи критичних факторів: фактор часу; інновації; інформаційні технології; корпоративність.

III група. Принципи пріоритетів: людські фактори; мотивація; професіоналізм.

Варто відзначити, що перераховані принципи ефективного менеджменту будуть змінюватися з ростом рівня мінливості економічного середовища.

Необхідно нагадати, що для досягнення конкурентоздатності господарських суб'єктів повинен бути управлінський вплив. Тому з виявленням і створенням потенціалу успіху підприємства повинен відбуватися розвиток потенціалу успіху менеджменту.

Насамперед потенціал розвитку менеджменту визначається величиною і структурою ресурсів, можливостями їхнього використання і віддачею. Менеджменту як управлінню необхідні наступні види ресурсів: людські (менеджери), матеріальні ресурси (в основному — комп'ютерна техніка), інформаційні ресурси і фінансово-економічні ресурси. До того ж, неоправним ресурсом менеджменту виступає час, тому в процесі менеджменту актуальна проблема економії часу. Слід зазначити, що не самі ресурси, а їхній рух характеризує потенціал розвитку менеджменту. Однак, як і потенціал успіху підприємства, даний потенціал розвитку важливо реалізувати відповідно до потреб об'єкта управління і змін зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, відповідно до думки Є.М. Короткова, є концепцією управління, орієнтованою на розвиток. Названий автор стверджує: "Поняття потенціалу розвитку управління має дві сто-

рони: з одного боку, це характеристики ресурсів і можливості їхнього використання, з іншого боку — це концепція управління, що прийнята у фірмі й орієнтує на інновації і розвиток...".

Отже, якщо концепція управління підприємством націлена на забезпечення конкурентоздатності даного господарського суб'єкта, то конкурентоздатність менеджменту буде визначатися конкурентоздатністю підприємства.

Іншими словами, успішна реалізація потенціалу управління буде виражатися в конкурентоздатності об'єкта управління. Внаслідок цього процес розвитку потенціалу менеджменту повинний базуватися на наведених раніше принципах ефективного менеджменту.

У зв'язку з тим, що ефективний менеджмент має власну концепцію, що не суперечить загальним питанням розуміння управління, але виражається цей тип управління у своїх акцентах, структурі проблем, методології, варто вести мову також і про потенціал системи, механізму і процесу даного типу управління. Потенціал цих складових ефективного менеджменту укладений в тих можливостях, що закладені в них щодо розвитку і змін.

Закономірні тенденції розвитку менеджменту, викликані науково-технічним прогресом, соціальними змінами, економічними умовами, визначають спрямованість розвитку і характер змін, що відбуваються та повинні відбуватися при цьому розвитку. А також визначають вимоги до системи, механізму і процесу менеджменту. Саме цим ефективний менеджмент і відрізняється (у табл. 1 наведені вимоги до системи, механізму і процесу ефективного менеджменту на підприємстві).

Необхідно відмітити, що тільки інтеграція системи, механізму і процесу ефективного менеджменту в результаті синергетичного ефекту може забезпечити конкурентоздатність об'єкта управління.

Ефективний менеджмент сам по собі не пропонує єдиної, що має вузьке застосування, технології вирішення проблем в галузі конкурентоздатності, скоріше він являє собою масштабне дійство, яке припускає переосмислення кожного аспекту бізнесу. Сучасні українські підприємці вже усвідомили важливість вивчення досвіду передових країн, процвітаючих фірм та їх передової управлінської технології. Далі їм необхідно перейти до зміни орієнтирів і стилю управління. Мінливість зовнішнього середовища господарських суб'єктів завжди вимагає інновацій, нестандартного мислення і нових варіантів економічної поведінки.

Ними можуть виступати: прагнення до відновлення, пошук нових форм і методів управління (у т.ч. використання передового досвіду роботи конкурентів й інтенсивність контактів зі споживачами, постачальниками, зовнішніми партнерами), моніторинг соціально-економічної обстановки й адаптації системи управління до нових умов, використання при цьому унікальних конкурентних переваг підприємства. Крім того, актуальний перехід від окремих функціональних і технічних рішень до комплексних рішень в області управління, у першу чергу, на основі раціоналізації інформаційних і комунікаційних процесів. При цьому повинна відбуватися професіоналізація управління, зміст якої не тільки в професійній підготовці менеджерів і забезпеченні для них

Таблиця 1. Вимоги до системи, механізму і процесу ефективного менеджменту на підприємстві

Система ефективного менеджменту	Механізм ефективного менеджменту	Процес ефективного менеджменту
1. Гнучкість, адаптованість 2. Ступінь неформального управління 3. Дебюрократизовані організаційні структури 4. Прості та великі організаційні структури з невеликою кількістю ієрархічних ланцюгів високої автономності 5. Диверсифікація	1. Мотивація, орієнтована на розвиток інновацій 2. Інтеграція за цінностями професіоналізму (нестандартне, творче мислення) 3. Ініціативність 4. Колективізм з орієнтацією на результат спільної діяльності 5. Гнучкі та оперативні інформаційні зв'язки 6. Дослідження 7. Установка на оптимізм	1. Своєчасність рішень (фактор часу) 2. Критерії якості рішень 3. Мобільність, швидке реагування на зміни ситуації 4. Оптимальність використання ресурсів 5. Оцінка досліджень, рішень та альтернатив

відповідної освіти, але і в побудові організації управління, орієнтованої на професіоналізм управління. У зв'язку з цим актуальними стають пропозиції щодо поступового формування "організацій, що ґрунтуються на знаннях", або "організацій, що навчають". Проте успіх діяльності господарських суб'єктів залежить не тільки від професійного рівня, але і від відповідальності їхнього керівництва. Важливо, щоб це усвідомили основні власники підприємства, особливо ті, хто зайнятий в органах управління (спостережній раді, правлінні). Розробити і реалізувати раціональну концепцію ефективного менеджменту можуть тільки ті, хто дійсно очолює управління підприємством, професійно володіє його проблематикою і зацікавлений у довгостроковому процвітанні даного суб'єкта господарювання.

На додаток до сказаного слід зазначити, що сучасні українські підприємства повинні цілеспрямовано і завзято займатися питаннями ділової й організаційної культури, з одночасним створенням умов, що забезпечують спільне вирішення проблем, які виходять за рамки формально встановлених повноважень і відповідальності підрозділів.

ВИСНОВОК

Враховуючи вищезазначене, необхідно підкреслити, що теорія менеджменту як наукова дисципліна орієнтована на вирішення практичних задач. Тому зазначені вище позиції неможливо оцінити на етапі розробки теоретичних положень. Значимість теоретичних рекомендацій можна визначити лише в реальних умовах. Оскільки концепція ефективного менеджменту по сутності є гіпотезою, що вимагає подальших досліджень і перевірки, варто впровадити дану управлінську технологію на яке-небудь промислове підприємство. Адже тільки збіг положень теорії і практики, а також їх взаємодоповнення — істинні та цінні. На підставі цього названа управлінська технологія повинна забезпечити конкурентоздатність зазначених суб'єктів господарювання.

Література:

1. Фатхутдинов Р.Л. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. — М.: ЗАО "Бизнес-школа" Интел-Синтез, 1997. — 352 с.
 2. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика: Пер. с англ, со 2-го изд. — М.: "Дело ЛТД", 1993. — 864 с.
 3. Фінанси підприємств: Підручник / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — 4-те вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2002. — 571 с.
 4. Хаммер М, Мамин Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. — СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997. — 332 с.
- Стаття надійшла до редакції 24 грудня 2008 р.*