

407 с.

7. Португал В.М. Модели планирования на предприятии / В.М. Португал, А.И Семенов. – М. : Наука, 1978. – 272 с.
8. Форрестер Дж. Основы кибернетики организации (Индустриальная динамика); [пер. с англ. под ред. А.М. Гвишиани]. – М. : Прогресс, 1971. – 340 с.
9. Саломатин Н.А. Имитационное моделирование в оперативном управлении производством / Саломатин Н.А., Беляев Г.И., Петроченко В.Ф., Прошлякова Е.В. – М. : Машиностроение, 1984. – 208 с.
10. Блех Ю., Гетце У. Инвестиционные расчеты. Модели и методы оценки инвестиционных проектов / Ю. Блех, У. Гетце – Калининград: Янтарный сказ, 1997. – 450 с.
11. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. – [3-е изд., стер.]. – Киев, Эльга : Ника – центр, 2006. – Т.1. – 261 с.

Надійшла 26.05.2009

УДК 658.8

І. М. АЛТУХОВА

Донецький національний університет

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УКРАИНЕ

У статті розглянуті проблеми управління конкурентоспроможністю малих підприємств в Україні. Удосконалені теоретичні положення та надані практичні рекомендації для керування конкурентоспроможністю підприємницьких структур в цілях їх ефективного функціонування в сучасних умовах.

The problems of management of small enterprises' competitiveness in Ukraine were considered in the article. Theoretical positions were improved and practical recommendations for the management of competitiveness of enterprise structures for their effective functioning in modern terms were given.

Актуальность статьи. Актуальность данной статьи обусловлена усилением глобализации рыночных процессов, вследствие чего происходит рост конкуренции в достаточно жесткой форме, в результате сокращения жизненного цикла товаров и индивидуализации потребительских качеств производимой продукции. Данное обстоятельство приводит к усилению конкуренции и на отечественном рынке. Украинские предпринимательские структуры сталкиваются с необходимостью быстрой адаптации к постоянно изменяющимся условиям и факторам внешней среды. Однако сами они весьма неоднородны – в частности, различают крупное, среднее и малое предпринимательство. Особое место в системе предпринимательства занимают малые предприятия. Для стабильного и эффективного развития национальной экономики, считается оптимальным, что на долю малого и среднего бизнеса в ВВП государств с рыночной экономикой должно приходиться приблизительно 30-40%.

Отечественная социально-экономическая реальность, возросшая сложность и многогранность современных управленческих процессов приводит к необходимости изучения и применения на практике новых форм организации и управления малым предпринимательством. В последние годы жизненно необходимым является комплексный подход к исследованию конкурентоспособности малых предпринимательских структур в системе «продукция – предприятие – отрасль – национальная экономика». Данный подход позволяет выработать адекватные управленческие решения, способствующие усилению конкурентных позиций малого бизнеса в экономике страны. Однако управление конкурентоспособностью малых предприятий невозможно без надежного инструментария ее оценки и формирования. В связи с этим, учитывая роль малого предпринимательства в экономике страны, возникает необходимость всестороннего научного анализа проблем, связанных с формированием конкурентных преимуществ малых предпринимательских структур, разработки методических подходов к нахождению путей избегания разрушительной конкуренции и перехода к созидательной, т.е. формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятий малого бизнеса.

Степень разработанности вопроса. Значительный вклад в развитие теории конкуренции А. Смита внесли Д. Рикардо, Д.С. Милль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайек, Ф. Найт, М. Портер, Коробов Ю.И., Раменский Л.Г., Юданов А.Ю. Развитию теории предпринимательства посвящены работы зарубежных и отечественных ученых: Агапцова С.А., Ансоффа И., Бусыгина А.В., Виленского А., Грачева И., Кима Л.В., Кондратьева В., Котлера Ф., Крутика А.Б., Лапусты М.Г., Ларина В., Липсица И.В., Ломовцевой О.А., Мисакова В.С., Мордвинцева А.И., Негашева Е.В., Орлова А., Питерса М., Хизрича Р., Шеремета А. Д.

Теории и практики конкурентоспособности товара и услуг нашли свое отражение в трудах Голубкова Е.П., Крвенса Д., Лифица И.М., Свирейко Н.Е., Стрикленда Дж., Томпсон-мл А. Анализу и оценке конкурентоспособности фирмы посвящены работы Белоусова В.Л., Калмийцева С., Максимова И.В., Фатхутдинова Р.А.

Однако, несмотря на значительное число научных публикаций, посвященных исследованию проблемам управления конкурентоспособностью различных рыночных субъектов недостаточно изученными остаются вопросы совершенствования методологических подходов к управлению конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях усиливающейся конкурентной среды.

Целью данной статьи является совершенствование теоретических положений и практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью предпринимательских структур в целях их эффективного функционирования в современных условиях.

Исследование понятийного аппарата конкурентоспособности позволяет сделать вывод о том, что понятие конкурентоспособности модифицируется в зависимости от целей и задач исследователей, а также от масштабов охвата исследования (микро-, мезо-, макро- или мегауровень). В настоящее время все большее количество исследователей уделяют внимание вопросам изучения конкурентоспособности не столько продукции и отдельных предприятий, а городов, регионов, стран, технологий, работников и даже научно-методических документов и нормативных актов. Кроме того, следует отметить, что современные исследования чаще всего ориентированы на оценку уровня конкурентоспособности на каждый данный момент времени без учета факторов, определяющих потенциал ее роста. Понятия конкурентоспособности не имеют строгой иерархии и по уровням управления (предприятие, отрасль, регион, государство) в связи с разобщенностью исследований и отсутствием понимания значимости данной проблемы для выработки типовых управленческих решений тактического и стратегического характера при формировании конкурентных преимуществ для усиления позиций на различных рынках (отраслевых, региональных, межрегиональных и международных). Следовательно, для согласования действий различных производителей и различных уровней управления при разработке и принятии управленческих решений должен быть сформирован единый понятийный и методический аппарат, позволяющий производить оценку конкурентоспособности каждого отдельного субъекта рынка, с одной стороны, а с другой – в системе иерархии уровней управления.

В экономической литературе до настоящего времени продолжают дискуссии по выбору базового понятия и базового уровня конкурентоспособности. Вместе с тем от их однозначного толкования зависит четкое разграничение параметров оценки конкурентных преимуществ и конкурентоспособности.

Процедуры оценки и формирования конкурентоспособности продукции пронизывают все бизнес-процессы, они являются основой предпринимательской деятельности. Поэтому целесообразно разделять позицию тех исследователей, которые в иерархии понятий конкурентоспособности в качестве базового выделяют «конкурентоспособность продукции». Поскольку производителями продукции выступают предприятия, конкурирующие за потребителей, рынки (товарные, отраслевые, территориальные), факторы производства (природно-сырьевые, производственно-технологические, трудовые, финансовые ресурсы) и инвестиции, то вполне естественно, что основой для определения уровня конкурентоспособности принимается уровень предприятия [1, с. 24]. Практика хозяйствования малых предпринимательских структур в Украине свидетельствует о том, что они до сих пор не стали мощным сегментом отечественной экономики. Доля малого бизнеса ВВП Украины составляет 11%, а численность малых предприятий в расчете на 10 тыс. чел. – 53; в то же время в развитых странах доля малого бизнеса в ВВП составляет 50-60%, а на 10 тыс. чел. приходится 500-700 малых предприятий. Это одна из самых главных причин слабости рыночных начал в нашей стране и отсутствия созидательной конкуренции. Рыночной конкуренцией называется борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся предприятиями на доступных им сегментах рынка. Именно ограниченность спроса заставляет предприятия конкурировать друг с другом. Одним из распространенных приемов, к которым прибегают предприятия, чтобы избежать разрушительной конкуренции, является переход на недоступные для других сегменты. Неприемлемо низкий для соперников уровень цен или неповторимо высокое качество, индивидуальный сервис или опережение в техническом прогрессе – все это и многое другое являются средствами конкуренции и, одновременно, средствами уклонения от нее [6, с. 70].

Каждое предприятие уникально, а его поведение на рынке определяется только ему одному свойственной комбинацией стратегических идей. Тем не менее, выбор стратегии диктуется определенными правилами и, в первую очередь, зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса находится рыночная ниша предприятия.

Существует, по меньшей мере, четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы и соответствующие им типы предприятий, каждый из которых ориентирован на разные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в их распоряжении.

Виолетная («силовая») стратегия характерна для предприятий, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и услуг. Основной плюс придерживающихся ее предприятий состоит в том, что массовое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Низкие издержки, в свою очередь, позволяют устанавливать сравнительно низкий уровень цен, который и является основным конкурентным преимуществом предприятий-виолетов. Основная линия рыночного поведения подобных предпринимательских структур: "дешево, но прилично". В силу сложившихся исторических особенностей

именно крупные предприятия составляют фундамент экономики нашей страны.

Пациентная («нишевая») стратегия, типична для предприятий, вставших на путь узкой специализации, что предусматривает изготовление особой, необычной продукции для ограниченного круга потребителей. Рыночная сила компании-пациента состоит в том, что их продукция становится в той или иной мере незаменимой для соответствующей группы клиентов. Такая компания завоевывает максимальную долю узкого рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция. Их девиз: "Дорого, зато как хорошо". Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, а в сосредоточении усилий на продукции, пользующейся именно ограниченным спросом. Таким способом пациенты уклоняются от прямой конкуренции с ведущими крупными предприятиями, поскольку борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на неудачу. В учете же специальных запросов потребителя преимущества на стороне той компании, деятельность которой целиком направлена на их изучение и удовлетворение. Компании-пациенты выискивают недоступные для крупных фирм сферы деятельности, поэтому их называют "хитрыми лисами" экономики.

Коммутантная («соединяющая») стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретных клиентов. Это тоже путь повышения потребительской ценности, но не за счет сверхвысокого качества (как у пациентов), а за счет индивидуализации услуги. Лозунгом таких предприятий является: "Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы". Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей плюс наличие технических возможностей позволяет поставить их удовлетворение на поток, что и составляет основу для массового (виоленты) или специализированного (пациенты) производства. Однако эти условия выполняются далеко не всегда. В этом случае появляется необходимость в коммутантах – мелких предприятиях, выполняющих функцию соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать любую возможность для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля. Отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов – всего того, чем сильны другие фирмы – приводит к тому, что коммутантам (естественно в рамках разумного) практически безразлично, чем заниматься. Из-за незаметности своей деятельности коммутанты получили название "серых мышей", но они имеют только свойственное им преимущество: радикально изменять сферы коммерческой деятельности, что неспособны делать другие предпринимательские структуры. Повышенная гибкость усиливает позиции коммутантов в конкурентной борьбе.

Эксплерентная («пионерская») стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых сегментов рынка или радикальным преобразованием существующих. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном бизнесе, баснословно выгодном в случае удачи. Сила эксплерентов обусловлена опережением во внедрении принципиальных нововведений, поэтому подобные предприятия сравниваются с "первыми ласточками". Они стремятся к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем. Девиз эксплерентов: "Лучше и дешевле, если получится". С общеэкономических позиций роль подобных предприятий огромна. В современной России эксплерентов мало (впрочем, они везде – штучный товар). Но перспективы развития этого типа предприятий в стране бесспорны.

Малые предпринимательские структуры могут выбрать одну из четырех стратегий: виолентной, пациентной, коммутантной, и эксплерентной. Предприятие, не определившееся со стратегией, в каждом конкретном рыночном сегменте будет уступать предпринимательским структурам, уже сделавшим свой выбор. На массовом рынке его подавит виолент благодаря своим низким издержкам, а при удовлетворении элитных запросов – пациент. Отсутствие стратегии или ее ошибочный выбор ведут к потере и без того ограниченных ресурсов, а неизбежные в этом случае неудачи создают предприятиям негативную репутацию.

В Украине с каждым годом число малых предприятий растет, а людей там работающих — уменьшается. Среднегодовое количество нанятых работников на малых предприятиях Украины в 2008 году резко сократилось и едва превышает 1,7 миллиона человек, хотя еще в 2005 году этот показатель достигал 2 миллионов. Эта статистика особенно пугающа на фоне того, что количество малых предприятий при этом увеличивается, но они все больше походят на семейный бизнес. На 10 тысяч человек населения Украины приходится всего 77 малых предприятий. В то время как в странах Европы этот показатель — в пять-десять раз больше. Например, во Франции доля малого и среднего бизнеса в ВВП составляет 50%, в Украине же реальный вклад таких предприятий в экономику не превышает 11%. Спасти ситуацию можно полным освобождением от уплаты налогов малый семейный бизнес. Но несомненно это только приведет к коррупции. Малый бизнес лучше стимулировать урегулированием законодательства. Отраслевая структура малых предприятий свидетельствует о наличии двух противоположных тенденций: увеличение общего количества предприятий торговли и общественного питания при снижении доли предприятий промышленности и строительства. Это объясняется тем, что в сфере торговли и общепита предприниматели

имеют возможность добиваться более высокой скорости оборота капитала и быстрой окупаемости вложенных средств, нежели в сфере производства.

В 2008 году основной сферой деятельности большинства малых предприятий являлись торговля и общественное питание. Большинство предпринимателей являются владельцами либо микро-предприятий с менее чем десятью работниками, либо предприятий с числом сотрудников от 11 до 50. Большая часть малых предприятий принадлежит нескольким совладельцам. В связи с этим типичная фирма может быть охарактеризована как "тесное совместное владение". Количество и роль женщин-предпринимателей варьируется в зависимости от отрасли. Им принадлежит почти половина всех фирм, занятых в торговле. Они владеют фирмами с общим числом работников не превышающим 50 человек, им принадлежит 20% микро- и 42% малых предприятий, с общим числом работников от 11 до 50. Устойчивость развития большинства предприятий присуща предприятиям, которые в большинстве своем занимаются производством одного-двух видов продукции. Преобладающей тенденцией в бизнесе является стабильное расширение деятельности компаний, увеличение их торгового оборота.

На конкурентоспособность малых предприятий на украинском рынке, возможность развития и расширения производства оказывают влияние большое количество факторов, среди которых, в первую очередь являются уровень маркетинга продукции, уровень мотивации и качество персонала, качество продукции и услуг, уровень оснащения оборудованием и др. На рис. 1 представлены результаты самооценки руководителей предприятий некоторых составляющих деятельности своих предприятий [1, с. 24].

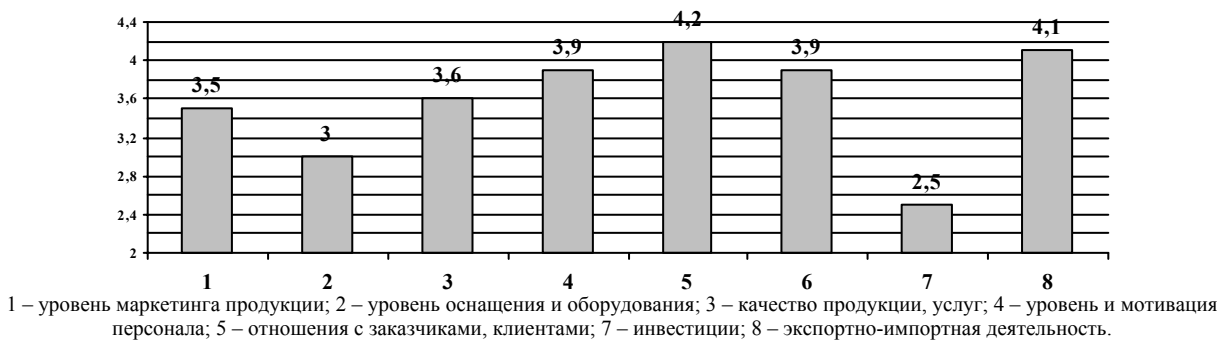


Рис. 1. Общая оценка положения малых предприятий (по пятибалльной шкале)

В среднем предприниматели оценили основные аспекты своей деятельности не очень высоко, только отношения с поставщиками и экспортно-импортная деятельность заслужили оценку, превышающую 4 балла. Все остальные составляющие оценены от 3 до 3,9 баллов. Особую тревогу вызывает оценка инвестиционной составляющей – она ниже, чем уровень удовлетворительной оценки (2,5 балла), что говорит о том, что предприятия недостаточно используют инвестиции для дальнейшего развития.

На конкурентоспособность малых предприятий оказывают значительное влияние факторы государственного характера, рыночные и социально-политические. К факторам государственного регулирования относятся экономические меры, такие как амортизационная и налоговая политика, финансово-кредитная и инвестиционная политика, таможенная политика и целевые программы. Административно-правовые методы характеризуются стандартизацией, сертификацией и законодательной базой. Рыночные факторы характеризуются типом и емкостью рынка, деятельностью конкурентов, трудовыми ресурсами, а также отраслевыми особенностями и уровнем доходов населения. К социально-политическим факторам, оказывающим влияние на конкурентоспособность относятся общественные организации, политическая стабильность, уровень культуры и социально положение.

Кроме выявленных факторов на конкурентоспособность оказывают влияние также внутренние факторы, такие как организационная структура, инновационный потенциал, а также качество эксплуатации и обслуживания. К факторам организационной структуры отнесены такие факторы, как потенциал маркетинговой службы, производственно-технический потенциал, материально-техническое обеспечение и финансово-экономический потенциал. Значительное влияние на конкурентоспособность оказывает инновационный потенциал как патентно-правовая работа и НИОКР, контроль и анализ инноваций, а также система стандартов и сертификатов. К факторам качества эксплуатации и обслуживания относятся упаковка, хранение и транспортировка продукции, экологичность и возможность утилизации, монтажные и пусконаладочные работы, а также послепродажное и сервисное обслуживание.

Слабой стороной деятельности малых предприятий является нехватка инвестиций в развитие фирмы и как следствие, недостаток основных и оборотных средств. В силу экономии финансовых средств, слабой стороной можно выделить слабую организацию маркетинговых коммуникаций. Низкий уровень развития комплекса маркетинга не позволяет предприятиям выйти на новые рынки и увеличивать объемы продаж на существующих рынках.

Анализ опасностей показал, что самой большой угрозой для предприятий является растущая

конкуренція со стороны как местных, так и других фирм. Поэтому необходимым условием для эффективного функционирования малым предприятиям необходимо постоянно следить за деятельностью конкурентов, проводить анализ их работы и основываясь на этих данных разрабатывать комплекс маркетинга, способный противостоять их деятельности.

Таким образом, малые предприятия в Украине обладают рядом отличительных особенностей, поэтому управление конкурентоспособностью также имеет свою специфику, которая состоит в том, что ее эффективность во многом зависит от степени новаторства, которое свойственно предприятию.

Литература

1. Азоев Г. Л. Маркетинг и конкуренция: Монография. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 372 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Монография. – М., 1998. – 210 с.
3. Інформаційний сервер з маркетингу // <http://www.marketing.spb.ru>.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика: Учеб. пособ. – М., 2002. – 251 с.

Надійшла 26.05.2009

УДК 658

Д. В. АНДРОЩУК

Хмельницький національний університет

ДИНАМІЧНІ ЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛОМ

Дана стаття присвячена проблемі прояву динамічних здатностей як механізму управління потенціалом підприємства. Розглянуті питання суті механізмів управління потенціалом, їх види, деякі аспекти прояву динамічних здатностей у підприємств газової галузі.

The article is devoted to the problem of display of dynamic capabilities as mechanism of management of enterprise's potential. The questions of essence of mechanisms of management potential, their kinds, some aspects of display of dynamic capabilities at the enterprises of gas industry were considered in the article.

Використання потенціалу є цілеспрямованим процесом діяльності будь-якого підприємства, створеного для отримання прибутку. За умов об'єктивного існування можливостей розвитку і занепаду підприємства, суб'єкти господарювання використовують ті чи інші можливості через створення компетенцій управління. В умовах динамічного середовища для реалізації позитивних можливостей та уникнення негативних у підприємства мають бути механізми реалізації потенціалу підприємства як прояв його динамічних здатностей.

Дослідження основних понять теорії потенціалу підприємства присвячено праці таких вчених, як Н.С. Краснокутська, Є.В. Лапін, О.І. Олесюк, Є.В. Попов, І.М. Репіна, М.К. Старовойтов, О.С. Федоніна, П.А. Фомін, та ін., більш детально управління потенціалом розглядають в своїх роботах І.В. Бакум, Л.В. Балабанова, І.М. Герасименко, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, В.М. Ращупкіна, О.О. Удалих, В.І. Хомяков; щодо здатностей підприємства, то основні дослідження за цим напрямком проводяться В.С. Катькало, Д.Дж. Пізано, Д.Дж. Тіз, А.Шуен, В.А. Чайкою та ін.

Розгляд динамічних здатностей як основного інструменту управління потенціалом підприємствам недостатньо вивчене, оскільки, як правило, при дослідженні системи управління потенціалом акцент робиться на рекомендації по використанню ресурсів, а не на створенні системи компетенцій використання можливостей розвитку та мінімізації негативних можливостей.

Метою даної статті є характеристика динамічних здатностей, як механізму управління потенціалом підприємства, та визначення прикладних аспектів їх прояву на прикладі підприємств газопостачання та газифікації Хмельницької області.

Потенціал підприємства – це сукупність його реальних можливостей, використання яких залежить від здатностей створювати систему компетенцій для адаптації до умов зовнішнього мінливого середовища. Таким чином, здатності, представлені компетенціями, створюють особливий механізм реалізації можливостей суб'єкта господарювання. Поняття «механізм» запозичене з механіки: «у цій науці складовими компонентами механізму вважають:

- а) хідний пристрій (ланка), який набуває руху від машини двигуна;
- б) вихідний пристрій (ланка), який передає рух на машину (знаряддя або робочу машину);
- в) устрій (ланка), який регулює рух, розподіляє і переносить його з вхідного пристрою на вихідний пристрій» [1, с.41].

Накладаючи таку структуру на механізм реалізації потенціалу підприємства, отримуємо наступну формацію: