

2. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посібник / За ред. Й.М. Петровича– 3-тє вид., випр. – К.: Знання, 2002. – 405 с.
3. Головкова, Л. С. Методологічні проблеми вимірювання потенціалу підприємства / Л. С. Головкова // Фондовий ринок. – 2007. – № 35. – С. 32–36.
4. Горбунов В. Экономический потенциал развитого социализма // Вопросы экономики, 1981. – № 9.
5. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: Монография. – Сумы: Университетская книга, 2002, – 310 с.
6. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия: Монография. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник/ О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2006. – 316с.
8. Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства. – М.: Знание, 1991. – С. 5.
9. Хом'яков В.І. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.
10. Рябикіна Н.І. Теоретико-методологічні засади оцінки та оптимізації використання потенціалу промислового підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних підприємств): Автореф. дис... канд. екон. наук. – Одеса: Одеський держ. екон. ун-т, 2003. – 19 с.
11. Экономический потенциал развитого социализма / Мочалов Б.М. и др.; под. ред. Мочалова Б.М. – М.: Экономика, 1982. – 278.
12. Плышевский Б. Потенциал инвестирования // Экономист. – № 3, 1996 г.
13. Тодосийчук А. Научно-технический потенциал социально-трудовой сферы // Экономист. – № 12. – 1997.
14. Лычкин Ю. Потенциал строительного комплекса // Экономист. – № 6. – 1997.
15. Цыгичко А. Сохранение и приумножение производственного потенциала страны // Экономист. – № 7. – 1992.
16. Овдиенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал предприятия. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.
17. Задоя А.А. Народнохозяйственный потенциал и интенсивное воспроизводство. – К.: Вища школа. – 1986. – 154 с.
18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2005. – 352 с.

УДК 658.511

Г.В. УСОВА

ДВНЗ “Автомобільно-дорожній інститут”
Донецький національний технічний університет

ПІДХІД ДО ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КООРДИНАЦІЇ ПРОЦЕСІВ БЕНЧМАРКІНГУ ТА АУТСОРСІНГУ

Розглянуто питання реалізації процесу досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством на основі використання бенчмаркінгу та аутсорсингу. Визначено зростаючу роль цього питання в сучасних умовах розвитку економіки України. Наведені основні етапи та узагальнений механізм процесу досягнення конкурентних переваг. Поєднання інструментів бенчмаркінгу та аутсорсингу дозволяють вітчизняним підприємствам досягти довгострокових конкурентних переваг для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Issues of realization of the competitive advantages achievement process at the industrial enterprise based on using benchmarking and outsourcing are considered. An increasingly important role of this issue in modern economic development of Ukraine is identified. Basic stages and general mechanism of competitive advantages achievement process are indicated. The combination of the instruments of benchmarking and outsourcing let domestic enterprises reach long-term competitive advantages to support their competitiveness.

Постановка проблеми. Однією з головних умов створення міцних конкурентних позицій економіки України є підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. У сучасних умовах підприємства повинні зосереджувати підвищену увагу на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність посилення їхньої діяльності в напрямку досягнення конкурентних переваг. Останнім часом спостерігається зацікавленість у дослідженнях різних аспектів проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а зокрема питанням формування та досягнення ними конкурентних переваг. У сучасних умовах функціонування головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо проблем формування та досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. Не існує єдиної теоретичної концепції, що розкриває питання процесу досягнення конкурентних переваг підприємством для забезпечення його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у визначення джерел і розробку механізмів формування конкурентних переваг внесли І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, К. Прахалад, Г. Хемел, Г. Азоев, А. Градов, І. Грозний, М. Кизим, М. Лепа, А. Мазаракі, О. Пушкар, О. Тридід, А. Юданов. Разом з тим багато теоретичних, методичних і практичних аспектів цього питання залишаються невирішеними, не повною мірою враховуються специфічні особливості, пов'язані з розвитком конкретних галузей і підприємств. Вимагають більше поглибленого дослідження фактори й показники, що визначають процес та механізм досягнення конкурентних переваг підприємством.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення сутності реалізації процесу досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством за рахунок використання інструментів бенчмаркінгу та аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Конкурентні переваги підприємства лежать в основі збереження його міцних ринкових позицій, а також розширення власного впливу на ринку. У силу того, що багато вітчизняних підприємств так і не змогли визначитися з тим, яку стратегію досягнення конкурентних переваг їм варто використати, проблема пошуку адекватної реаліям конкурентної стратегії продовжує існувати. У цих умовах важливо аналізувати всі ключові напрямки досягнення конкурентної переваги й правильно вибирати найбільш пріоритетні [1].

Основною метою досягнення конкурентних переваг є максимальне забезпечення сполучення інтересів підприємства (фінансові цілі) і споживачів (цінність для клієнта). Іншими словами, виробничий процес на підприємстві повинен бути побудований таким чином, щоб забезпечити максимальне надання цінності для споживача з мінімально можливими витратами.

Нова ситуація в розвитку як споживчих, так і ділових ринків, що характеризується високою швидкістю змін, формує ряд принципових вимог до організації бізнесу. Конкурентні переваги підприємства, закладені в організації операційних бізнес-процесів (постачання, виробництво, збут), не можуть розглядатися як джерело стратегічної переваги в довгостроковому плані. Ефективні технічні рішення дуже швидко тиражуються в діловому середовищі. Конкурентні переваги в остаточному підсумку проявляються в характеристиках продуктів і послуг, але цикл створення конкурентних переваг повинен випереджати цикл продуктивний. Планована конкурентна перевага спочатку проектується на рівень виробничих процесів і лише потім проявляються в параметрах продуктів і послуг. Тобто, якщо конкурентна перевага позначається на вартості виробничих процесів, це в остаточному підсумку, виявиться в характеристиках собівартості продуктів. Формування конкурентних переваг усе більше зміщаються убік тих процесів, які забезпечують швидкість і точність ринкових реакцій підприємства. Критичними процесами, тобто такими, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, стають ті, по яких не має загальноприйнятої практики управління.

Отже, для підприємства у довгостроковому плані важливо організувати процес досягнення конкурентних переваг (рис. 1).

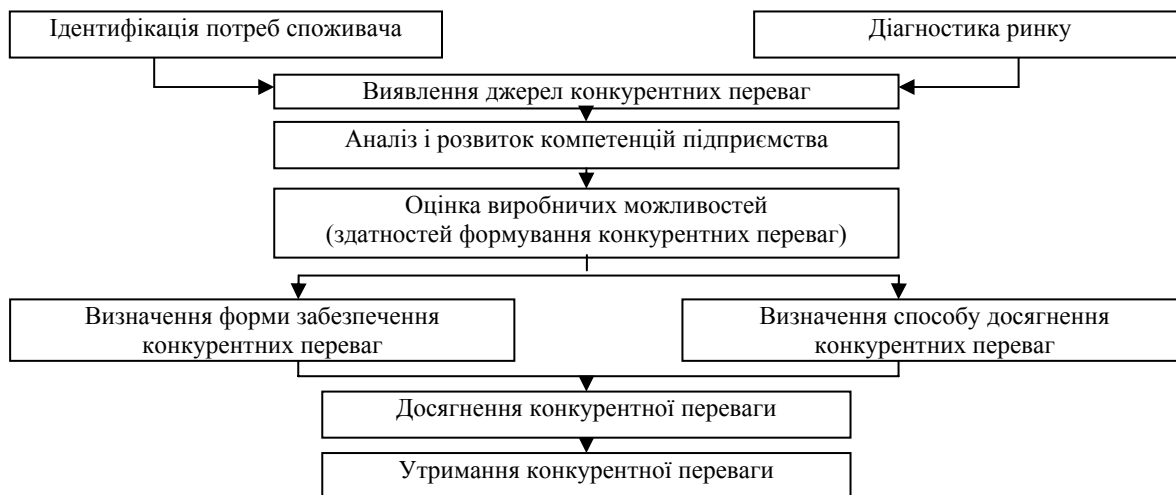


Рис. 1. Основні складові процесу досягнення конкурентних переваг підприємством

Джерелами конкурентних переваг можуть виступати дешеві трудові й сировинні ресурси, кваліфікований персонал, доступ до фінансових засобів і т.д. В якості компетенцій підприємства виступають рівень техніки та технології виробництва, наявність власних наукових розробок, наявність сервісних центрів і т.п. [2, с. 69].

Визначення форми забезпечення конкурентних переваг передбачає розробку відповідної стратегії. В залежності від типу та виду конкурентної переваги це можуть бути виробнича стратегія, інноваційна стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, стратегія інформатизації та ін. Черговість цих стратегій може скласти основу взаємодії підприємств, їх кооперування в виробництві, в науково-технічній підготовці тощо. [3, с. 73]

Виходячи з наведеного, можна визначити основні етапи в процесі досягнення конкурентних переваг підприємством (рис. 2).

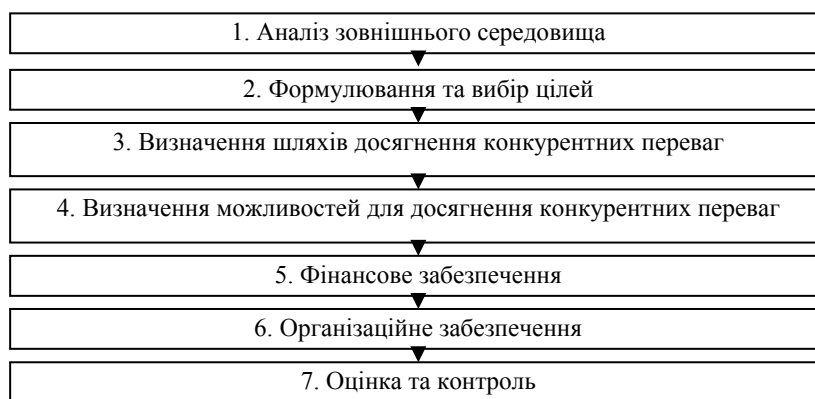


Рис. 2. Етапи процесу досягнення конкурентних переваг підприємством

Першим етапом процесу досягнення конкурентних переваг підприємством є аналіз зовнішнього середовища. Цей етап включає вивчення ринку, визначення вимог споживачів, дослідження конкурентів і постачальників. Такий аналіз потрібен для того, щоб підприємство було готове до майбутніх змін оточення та вчасно й адекватно реагувало на ці зміни. У процесі аналізу визначається й оцінюється конкурентна позиція підприємства на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє усвідомити і сформулювати цілі, які підприємство прагне реалізувати за рахунок досягнення конкурентних переваг. Залежно від результатів першого етапу основні цілі можуть бути орієнтовані на ріст обсягів продажу підприємства, ріст ринкової вартості, максимізацію прибутку, мінімізацію витрат тощо. Досягнення визначених цілей підприємства може здійснюватися різними шляхами. Для цього на третьому етапі здійснюється розгляд і вибір з існуючих підходів та методів досягнення конкурентних переваг підприємством. Тобто, на цьому етапі приймається рішення щодо того, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей. Після вибору необхідного варіанту, слід перейти до визначення можливостей підприємства для досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі визначаються ті можливості й той потенціал, на які підприємство може розраховувати в процесі досягнення конкурентних переваг. У процесі цього етапу оцінюється вся система господарювання підприємства й окремих його підсистем. Далі відбувається розробка фінансового та організаційного забезпечення процесу досягнення конкурентних переваг. Фінансове забезпечення цього процесу передбачає використання власних або залучених коштів. Організаційне забезпечення включає розробку питання мотивації персоналу, управління матеріальними та трудовими потоками та ін.

Заключним етапом процесу є оцінка й контроль результатів, які відбуваються шляхом порівняння результатів з цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між ходом процесу досягнення конкурентних переваг і власне цілями, що стоять перед підприємством.

У цьому дослідженні пропонується підхід до досягнення конкурентних переваг підприємством у виробничій сфері на основі координації процесів бенчмаркінгу та аутсорсингу. Передумов для цього декілька.

Ключовою особливістю вітчизняних промислових підприємств є наявність повного виробничого ланцюжка на кожному підприємстві. Всі основні елементи виготовляють на підприємствах з вихідної сировини, а обсяг закупівель готових деталей мінімальний. За таких умов внаслідок різних рівнів економії на масштабі ряд виробництв виявляється неефективним в умовах падіння обсягів виробництва. Провідні світові виробники одержують додану вартість за рахунок розробки конструкції машин, зборки, продажу запчастин і сервісних послуг. Власне виробництво, як правило, складає 10–50 деталей. Виробництво комплектуючих часто зосереджене в декількох спеціалізованих компаніях, які можуть забезпечити масовість виробництва, що дозволяє знизити собівартість і сконцентруватися на розвитку продукту. Загальна глибина виробництва на західних підприємствах важкого машинобудування становить 20–40 %, тоді як вітчизняні підприємства є вертикально інтегрованими виробничими комплексами. Крім того, на вітчизняних машинобудівних підприємствах наявні такі проблеми, як застарілі зразки техніки та комплектуючі в складі кінцевого продукту, застаріле й зношене устаткування, що змушує використовувати неефективні методи виробництва. Для рішення позначених проблем машинобудівні підприємства потребують масштабних інвестиційних програм. Однак вони можуть виявитися неефективними в силу неефективної моделі виробництва, заснованої на використанні повного циклу виробництва. Наявних у розпорядженні підприємств ресурсів не вистачить для рішення всіх позначених проблем, а інвестиції зі збереження наявної моделі виробництва можуть виявитися неефективними витратами ресурсів підприємства. [4]

У такій ситуації має сенс визначитися із пріоритетними напрямками й відмовитися від ідеї повного циклу виробництва. Ефективним інструментом для цього може стати використання моделей аутсорсингу. Для розуміння вигід аутсорсингу для промислового підприємства необхідно проаналізувати ключові фактори успіху. У довгостроковому періоді успіх промислового підприємства визначається двома групами факторів (рис. 3).

Перша група факторів відображає поняття якості продукції і складається із чотирьох ключових показників:

- конструкційна досконалість, яка залежить від ефективності системи досліджень та розробок на підприємстві (конструкційні параметри багато в чому визначають технічні характеристики кінцевої продукції);
- якість комплектуючих (безпосередньо впливає на показники функціональності, надійності безпеки експлуатації, які формують конкурентоспроможність кінцевої продукції);

- технології виготовлення продукції (на більш досконалому устаткуванні можливо виробляти продукцію з більш високими технічними характеристиками);
- сервісне обслуговування (доступність запчастин та рівень гарантійного та сервісного обслуговування – сильні фактори впливу на конкурентоспроможність).

Для другої групи, що відображають ефективність виробництва, ключовими показниками є:

- ефективність виробничого ланцюжка (визначається ефективністю управління виробничим ланцюжком, ефективністю виконання окремих виробничих процесів, рівнем автоматизації);
- завантаження потужностей (зумовлює ефект масштабу та призводить до сильної залежності економічних показників діяльності підприємства від обсягів виробництва) [4].

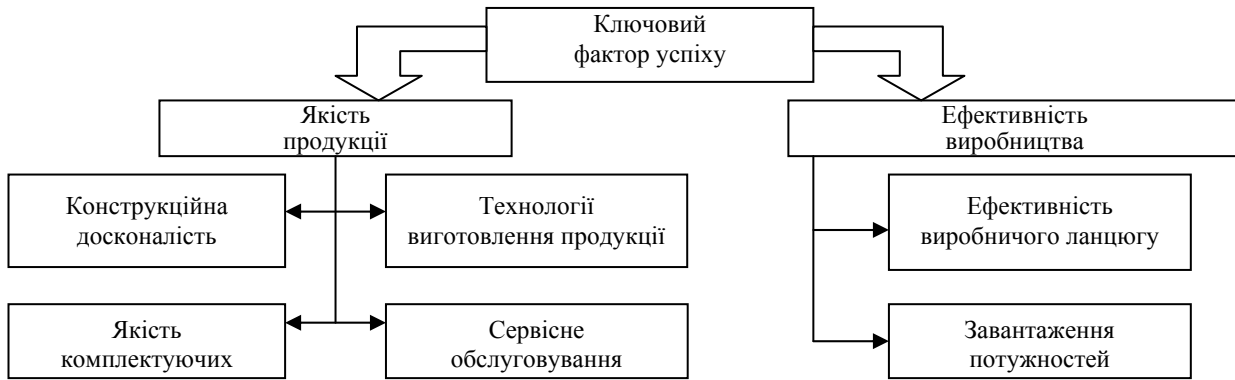


Рис. 3. Ключові фактори успіху промислового підприємства

Якщо розглядати ці фактори з позиції впливу на них аутсорсингу, то можна визначити, що такі показники як якість комплектуючих, технологія виготовлення продукції та ефективність виробничого ланцюгу в першу чергу можуть бути оптимізовані за рахунок аутсорсингу. Одним з найбільш складних питань у визначенні доцільності використання аутсорсингу є визначення ключових компетенцій підприємства. Виявлення ключових компетенцій підприємства, опис засобів їхнього розвитку й використання залежать від тих цільових ніш, у яких підприємство хоче бути присутнім. Для визначення доцільності використання аутсорсингу в тій або іншій області діяльності підприємства пропонується використання такого інструменту управління, як бенчмаркінг.

У даному дослідженні пропонується використання аутсорсингу з одночасним застосуванням інструментів бенчмаркінгу, і саме це поєднання створює підприємству додаткові конкурентні переваги, посилюючи його конкурентну позицію. Конкурентні переваги підприємств криються в постійному вдосконалюванні виробничого процесу при ефективному використанні й розподілі ресурсів. У зв'язку із цим, процес досягнення конкурентних переваг підприємством пропонується розглядати як комплексну стратегію, спрямовану на постійне удосконалення власної діяльності, втілення найкращого досвіду конкурентів на основі бенчмаркінгу та відмови від власного виконання непрофільних функцій на умовах аутсорсингу (рис. 4).

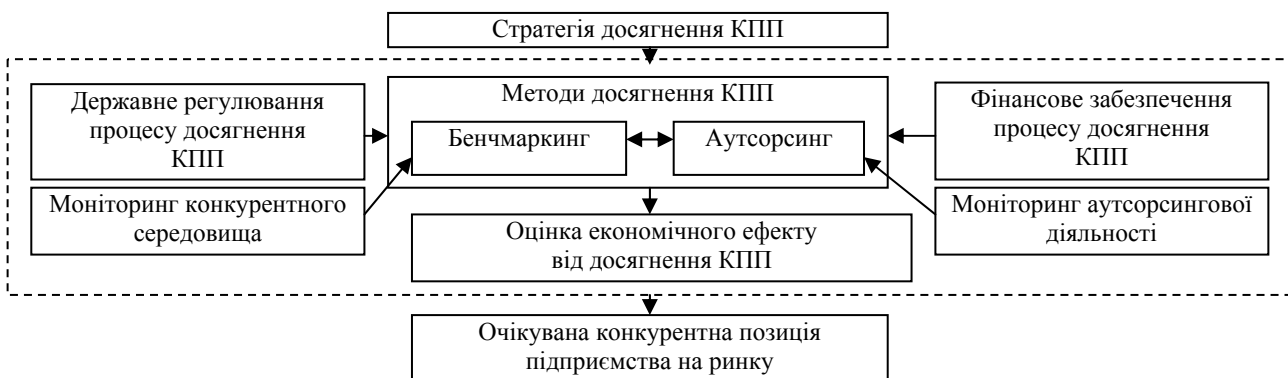


Рис. 4. Узагальнений механізм досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством

Висновки. Отже, пропонується на промисловому підприємстві реалізувати процес досягнення конкурентних переваг за рахунок використання інструментів бенчмаркінгу та аутсорсингу. Основою даного підходу є комплексне застосування цих інструментів в системі управління підприємством, що забезпечить успішне функціонування підприємства. Скоординоване застосування методів бенчмаркінгу та аутсорсингу в процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством підвищує ефективність виробничої діяльності підприємства шляхом оптимізації його виробничого процесу та забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку. Подальшої наукової розвідки потребують питання відносно оцінки ефективності реалізації процесів бенчмаркінгу та аутсорсингу.

Література

1. Александров А.В. Дифференциация компании как современный подход к достижению конкурентного преимущества // “Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями”. Матер. Всерос. науч.-практ. конф. – Ставрополь, 2007. Электронный ресурс: <http://www.ncstu.ru>
2. Беленов О.Н., Довгих В.В. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития внутрифирменных конкурентных преимуществ // Экономика и управление фирмой. Сер. Экономика и управление. – 2005 – № 1 – С. 66–70.
3. Грозный И.С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте / Монографія – Донецьк: Український культурологічний центр “Схід”, 2008. – 328 с.
4. Носачев А.Н. Аутсорсинг в тяжелом машиностроении: мировой опыт и возможности для российских компаний // Экономика региона, 2007 – № 17. – Электронный ресурс: <http://www.journal.vlsu.ru>

УДК 658.511

В.Л. ФЕСЮК

Вінницький інститут економіки Тернопільського національного економічного університету

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто місце стратегічного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано визначення сутності стратегічного аналізу різними вченими, з'ясовано мету та завдання, об'єкт та предмет дослідження, наведено основні принципи та особливості його проведення на підприємстві, коротко розкрито основні інформаційні джерела.

In the article the place of strategic analysis in strategic enterprise management system is examined. The essence of strategic analysis is given, the purpose and tasks, object and subject of the research is revealed. Basic principles and features of its carrying on the enterprise and basic information sources are briefly exposed.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах гострої фінансово-економічної кризи (за даними окремих досліджень падіння ВВП в Україні в першому кварталі 2009 р. складає 18–19 % [1]) для всіх підприємств України постає гостре питання впровадження сучасних методів та моделей управління з метою забезпечення виживання і подальшого успішного розвитку. На думку багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців [2–9] одним із дієвих засобів виходу підприємства з кризи та налаштування на стабільну ефективну господарську діяльність є впровадження стратегічного менеджменту. На сьогоднішній день щодо розробки стратегій застосовуються лише окремі підходи та методи внаслідок чого стратегії затверджуються до реалізації недостатньо обґрунтованими, що призводить до прийняття неефективних, а в окремих випадках, катастрофічних стратегічних рішень. Тому теоретичні та практичні питання стратегічного аналізу як одного з основних етапів стратегічного менеджменту, особливо в умовах обмеженості ресурсів, набувають особливо ваги, що обумовлює актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розробку теорії стратегічного менеджменту та стратегічного аналізу зроблено у працях зарубіжних учених: Г. Мінцберга, Д. Глейделя та С. Хатті, Дж. Хангера та Л. Уїлена, Р.С. Фатхутдінова, О.Л. Гапоненка, В.Р. Весніна, В.О. Гусакова, та ін. Ґрунтовно дані питання розкрито у працях вітчизняних науковців: І.Д. Фаріона, К.І. Редченка, П.Л. Гордієнка, М.М. Єрмоленка, З.Є. Шершньової, В.О. Василенка, В.Г. Герасимчука, А.П. Міщенко, Б.М. Мізюка, Л.В. Балабанової, О.М. Сумиця та ін. У вітчизняній економічній науці сьогодні немає комплексних досліджень теоретичних засад стратегічного аналізу підприємства, а переважна більшість публікацій присвячені лише окремим напрямкам та підходам. Недостатньо розробленими є теоретико-методологічні питання пов'язані із визначенням змісту стратегічного аналізу, його класифікації, мети, завдань, принципів здійснення, об'єкту та предмету, методів, інформаційної бази тощо.

Метою статті є дослідження теоретичних основ стратегічного аналізу, визначення його змісту, функцій та завдань, предмету та об'єктів, видів, принципів, етапів проведення та інформаційного забезпечення.

Вклад основного матеріалу. На сьогоднішній день у зарубіжній та вітчизняній науці існує багато визначень змісту та структури стратегічного менеджменту підприємства, які у значній мірі збігаються між собою. Так, В.Р. Веснін вважає, що стратегічним управлінням є діяльність з розроблення та реалізації стратегії в масштабі реального часу [2, с. 8]. На думку О.Л. Гапоненко стратегічне управління – процес формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям [3, с. 29]. Р.А. Фатхутдінов вважає, що стратегічний менеджмент – теорія та практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розроблення стратегії організації при встановленні покладанні відповідальності за цю роботу на керівників [4, с. 7]. Під стратегічним управлінням З.Є Шершньова розуміє багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють збалансувати відносини між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [5, с. 27]. Дж. Хангер, Л. Вілен стверджують, що стратегічний