УДК 339.137.2

ХМУРОВА В. В.
Київський національний торгово-економічний університет
ГРАЩЕНКО І. С.
Національний авіаційний університет

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

В статті представлено основні види змін та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано математичну інтерпретацію впливу змін на конкурентоспроможність. Узагальнено вимоги до впровадження цього підходу на сучасному підприємстві.

Ключові слова: зміни, конкурентоспроможність, впровадження змін.

KHMUROVA V.
Kyiv National University of Trade and Economics
HRASHCHENKO I.
National Aviation University

COMPETITIVENESS AS A RESULT OF IMPLEMENTATION OF CHANGES

The article presents the main types of changes and their impact on competitiveness. A variety of approaches to detecting changes put forward some discussion about the impact on their competitiveness. It theological concepts analysis revealed a relationship between these categories. Details of possible changes in the internal environment allowed us to determine the factors that affect the competitiveness of enterprises. The features of the modern environment. The necessity of assessing the competitiveness of the enterprise using the integrated parameter and determines its limits. The mathematical interpretation of the effects of changes in competitiveness. Determination of competitiveness allows you to track what changes will affect this figure. Overview requirements for the implementation of this approach on the modern enterprise. The mathematical interpretation of the effects of changes in competitiveness.

Key words: change, competitiveness, implementation of changes.

Вступ

В умовах нестійкої економіки та нестабільності зовнішнього середовища залишаються актуальними питання конкурентоспроможності підприємств будь-якої галузі. Для підтримки достатнього рівня та збільшення конкурентоспроможності підприємствам необхідні зміни. Зміни в підприємстві можуть бути впроваджені в цілому або в окремому напрямі. Питання впливу змін на конкурентоспроможність підприємства залишається недостатньо вивченим.

Аналіз останніх джерел. Управління змінами досліджували І. Ансофф, Р. Джейкобс, А. Томпсон, А. Стрикленд, С. Ашмарина, Д. Воронков, О. Гусєва, В. Нємцов, Л. Довгань, З. Шершньова [1–6]. Дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства мають широкий діапазон. Теоретичним надбанням є наукові праці вчених-економістів: А. Сміта, А. Курно, Д. Рікардо та інших. В Україні вивчення проблеми конкурентоспроможності також актуальне, йому приділяють увагу такі вчені-економісти як Т. Тарнавська, З. Шершньова та інші [8–11]. Разом із тим, у вітчизняній практиці не існує єдиного підходу до окреслення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Постановка завдання. Визначити вплив змін на рівень конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу

Для кожного підприємства впровадження змін є необхідним засобом існування на ринку. Деякі керівники підприємств вважать за необхідне планувати, ознайомлювати та поступово впроваджувати зміни. Інші навпаки чекають передкризового стану і лише потім впроваджують зміни як необхідність фактор «виживання» підприємства. І той і інший спосіб мають право на існування оскільки залежать в більшості від стилю керівництва та особистісних характеристик керівника.

Непередбаченість зовнішнього середовища країни передбачає реакцію підприємств на зміни в зовнішньому середовищі. Підприємства можуть пристосовуватися до змін у середовищі наступними способами: адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням; пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Другий спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують підприємства, які «шукають» зміни; замість того, щоб підприємства пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі підприємства, що займають монопольне положення на ринку.

Під час аналізу зовнішнього середовища необхідно враховувати його основні характеристики: складність (кількість факторів, на які потрібно реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора), рухомість (швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому середовищі), невизначеність (відносна кількість інформації о середовищі, її актуальність, достовірність, повнота) та взаємозв'язок факторів (рівень

сили, з якою зміни одного фактора діють на зміну іншого фактора). Для впровадження змін завжди потрібні зовнішні прискорювачі, але в той же час прискорювачі можуть бути недостатніми аргументами для початку змін. Також обов'язковою складовою є менеджери вищої ланки які мають постійно відслідковувати зміни поза межами підприємства. В будь якому випадку потрібна обернена реакція, якщо керівник вважає за потрібне подальше існування на ринку. Сучасне зовнішнє середовище характеризується певною кількістю особливостей: споживач сам вирішує що, коли і у якому вигляді він хоче отримати; конкуренція на ринку за рахунок глобалізації значно загострюється; потреби споживача і ситуація на ринку змінюються з великою швидкістю; прискорення науково-технічного прогресу створює стрімкий потік новітніх технологій, засобів, програмного забезпечення, методів управління та інформаційних технологій; нестабільність ринку ресурсів створює додаткову потребу змін. Не менше значення для аналізу джерел змін мають внутрішні чинники. Аналіз внутрішніх чинників має допомогти підприємству знайти або підсилити конкурентні переваги. Саме конкурентна перевага допоможе в подальшому підприємству залишатись конкурентоспроможним на ринку протягом тривалого часу. Для більш детального аналізу рекомендуємо менеджерам вищої ланки звертати увагу на аналіз наступних факторів: організація (структура повноважень та відповідальності, система планування та контролю, тощо); персонал (відношення, професійні компетенції, чисельність); маркетинг (сила продавця, знання про споживачів, споживчі властивості продукції, асортимент, якість сервісу, репутація); технологія (встановлення обладнання, технологія виробництва (надання послуг); ступінь моральної новизни обладнання та технологій, оновлення продукції, наявність патентів та ліцензій); продукт (якість та новизна продукту, стадія життєвого циклу, економічність, перспективи); ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні, трудові, тощо); фінанси (обіг, рентабельність продукції, інвестиції, можливість повернення кредитів); організаційна культура (цінність виробництва, цінність колективу, особливості культури).

Зміни, які нещодавно були зовнішніми, стають внутрішніми. Необхідність змін стає невід'ємною частиною процесу розвитку підприємства, і це стає постійним процесом для підприємств що намагаються утримати конкурентоспроможну позицію на ринку. Конкурентоспроможність – властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі концентрації та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від господарської діяльності [8]. Узагальнивши погляди авторів, конкурентоспроможність підприємства може визначатись наступними параметрами: здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку; спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією; отримання підприємством конкурентних переваг; ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства. Зупинимось більш детально на впливі внутрішніх змін на конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможністю товару називається ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальне придбання споживача [9, с. 18]. Звернемо увагу на те, що конкурентоспроможність пов'язана не з відмінними характеристиками товару, як такого, а з його привабливістю для покупців. Діючи на ринку, підприємство весь час повинне обирати продукцію з характеристиками, які воно бажає виробляти. І, як наслідок, воно повинно безперервно враховувати зміни на ринку, слідкувати за тим, щоб ринок був оптимальним для тієї діяльності, якою зайняте підприємство.

Конкурентоспроможність – це споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару – конкурента за ступенем їх відповідності конкретним потребам, вимогам конкурентного ринку з урахуванням витрат на їх задоволення. Найважливіші фактори конкурентоспроможності – рівень цін, якість продукції, умови сервісу, термін гарантії виробу, обсяги після продажних послуг у процесі використання виробів, реклама та інше [10 Т.1, с.813]. Для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги. Існує багато шляхів їх отримання, ми розглянемо три, на нашу думку, основні шляхи: стати краще самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити ринкове середовище.

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності. Використовує всі свої кореневі компетенції та перетворює їх на переваги. Наприклад, покращення якості продукції, зменшення її собівартості.

У другому випадку – діяльність підприємства спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів. За виключенням кримінальних і напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи: переманювання найдосвідченіших кадрів, створення перепон конкурентам у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію, тощо.

У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпності підприємства часто, особливо останнім часом, як в Україні, так і на Заході, намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують. Показник конкурентоспроможності підприємства має бути комплексним, відповідно до цього – підхід до її підвищення є також комплексною концепцією. При чому, такий підхід не може бути ідентичним для різних підприємств. Тому, в залежності від впливу зовнішнього середовища, внутрішніх факторів, стратегічних завдань, індивідуальних особливостей підприємства, концепція підвищення

конкурентоспроможності може включати в себе безліч різних елементів: організаційно-управлінських, технологічних, маркетингових, фінансових, інвестиційних. На підвищення конкурентоспроможності підприємства значно впливає сам ринок, тобто ринкове оточення, в якому функціонує підприємство, а також його особливості. До таких особливостей можна віднести глобалізацію ринку і наявність всесвітньої інформаційної мережі. В даний час бізнес стає все більш складним, різноплановим і динамічним. Такі фактори як технології, люди, інформація, гроші, система менеджменту змінюються набагато швидше, ніж раніше, приводячи до створення все більш конкурентних ринків. Підприємства змушені постійно розробляти і застосовувати інноваційні стратегії, щоб зайняти певну конкурентну позицію на ринку. Поки фірми конкурують одна з одною, такі інфраструктури як телекомунікації, транспорт, рівень освіти і технічні навички заохочують конкуренцію. Вимога конкуренції – завжди бути врівень з технічним, технологічним, інформаційним прогресом і не відставати від постійно мінливих умов. Зазвичай інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить у собі два елементи: по-перше, критерій, що відбиває ступінь задоволення потреб споживача; по-друге, критерій ефективності виробництва [11]. Перший співмножник характеризує відносну конкурентоспроможність товару (стосовно аналогічної продукції конкурента).

Усі групові показники, що розраховуються як для аналізованого товару, так і для товару-конкурента, визначаються на базі одиничних показників з врахуванням розроблених методом експертних оцінок коефіцієнтів вагомості диференційовано для кожного конкретного виду продукції. При цьому рівень групового нормативного показника, що відповідає нормативу дорівнює 1. Критерій ефективності виробництва відображає співвідношення показників ефективності між підприємством й конкурентами. На практиці для розрахунку цього критерію найчастіше використовується один з показників ефективності виробничо-господарської діяльності: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу чи середня за визначений період норма рентабельності. У тому випадку, коли К = 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає аналогічному показнику конкурента. Якщо К < 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, а якщо К > 1, — більш конкурентоспроможний, чим узяте як базу порівняння підприємство [11]. Явною перевагою інтегрального методу є простота розрахунків і можливість однозначної інтерпретації отриманих результатів. Тому саме цей метод досить широко використовується в практиці роботи закордонних консалтингових підприємств для експрес – оцінки конкурентних позицій двох співставлених підприємств. Однак, не дивлячись на свою доступність, інтегральний метод має ряд суттєвих недоліків, обмежуючих сферу його застосування.

Насамперед, використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств вимагає аналізу не одного виду продукції, а товарної маси, причому номенклатура продукції на підприємствах, що співставляються, може істотно розрізнятися. При цьому вірогідність оцінки рівня порівняльної конкурентоспроможності товарної маси на практиці забезпечити надзвичайно важко, так само, як і знайти два чи більше підприємства абсолютно ідентичних за видами і структурою продукції.

На сьогодні конкурентоспроможність представляє результат впровадження змін на підприємстві. Для загального визначення рівня конкурентоспроможності варто на впроваджувати зміни на основі системного підходу. Система – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого. Системний підхід має в снові розгляд кожної частини як частини цілого. Кожна з складових передбачає зміни з метою підвищення конкурентоспроможності. Технологічні зміни — це зміни загального процесу створення, раціоналізації та поширення технологій або процесів. По суті технологічні зміни це створення технологічного процесу, безперервний процес вдосконалення технології і її поширення у промисловості та суспільстві. В свою чергу саме технологічні зміни мають в підґрунті зміну обладнання, його оновлення та вдосконалення або зміну технологічного процесу. Зміни кадрів – це зміни пов’язані з зміною в якісному та кількісному складі персоналу підприємства. Для своєчасної реакції на зміни в зовнішньому середовищі потрібні висококваліфіковані та зацікавлені кадри. Якщо працівники компанії зацікавлені в результаті діяльності підприємства, вони приймають активну участь у впровадженні змін, і не виявляють опору. Зміни задач управління – це зміни загальної системи управління, підходів до якості менеджменту підприємства, зміни загальних задач управління. Цей вид змін вимагає багато зусиль з боку керівництва. Менеджери вищої ланки мають вчасно змінювати загальні задачі, вміти чітко та зрозуміло доносити їх до підлеглих та передбачати можливі реакції. Зміни в структурі – оптимізація структури управління підприємства. Зміна організаційної структури підприємства може підвищити його конкурентоспроможність чи надати підприємству конкурентних переваг. Ступінь контролю та відповідальності буде залежати саме від типу організаційної структури. Опишемо конкурентоспроможність за допомогою множин кортежів повної комбінації [11]:

$$W = \{K_i\}, \tag{1}$$

де W – множина кортежів повної комбінації (в нашому випадку це підприємництво); K_i – i-й кортеж повної комбінації (в нашому випадку це кожний з визначених факторів впливу на підприємництво).

Набір чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень. Підприємство буде конкурентоспроможним,

якщо буде використовувати всі можливі зміни та ініціативний потенціал своїх працівників. Керівництво підприємства повинно постійно шукати нові шляхи та заходи ведення конкурентної боротьби та необхідних змін. Якщо вони знайдені, то підприємство отримує конкурентну перевагу і стає конкурентоспроможним. Але конкурентоспроможність буде триматись доти, доки конкуренти не впровадять в себе подібні розробки чи їх аналоги, або обійдуть взагалі. Іноді може статись, що запропоновані заходи не принесуть підприємству конкурентних переваг і підприємство почне втрачати свої позиції на ринку, а саме – конкурентоспроможність. Тому процес пошуку нових ідей, впровадження змін, шляхів, які можуть перерости в конкурентні переваги, повинен бути безперервним.

Висновки

В результаті проведеного дослідження виявлено основні види змін на підприємстві які впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства. Саме чинники внутрішнього середовища є більш контрольованими і саме тому більш впливовими на конкурентоспроможність підприємства. Для впровадження змін на підприємствах з метою збереження або підвищення конкурентоспроможності необхідно дотримуватись наступних рекомендацій: здійснювати тільки необхідні та корисні зміни, бути готовими до постійних змін, оволодінню новими навичками, проводити еволюційні зміни, виробляти адекватні стратегії для протидії кожному джерелу опору, залучати до процесу змін співробітників, з метою зменшення опору, зміни мають бути корисними як для споживачів так і для працівників, ідентифікувати проблеми які не вдалось вирішити.

Зміни на підприємстві, повинні здійснюватись системно та спиратись на безперервне використання та збільшення знань і потенціалу персоналу підприємства, інформаційну доступність, обіг знань в організації та підвищення/збереження рівні конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

2. Ашмарина С.И. Управление изменениями / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.

3. Воронков Д.К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. К. Воронков. – Режим доступу :
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm

4. Гусєва О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О. Ю. Гусєва // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – Том 2. № 1 (5). – С. 92–100.

5. Джейкобс Роберт В. Стратегические перемены в реальном времени: Эфективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успіху / Роберт В. Джейкобс ; [пер. с англ.] – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 408 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

7. Балабанова Л.В. Маркетинг. Менеджмент / Л. В. Балабанова – Д. : ДГУЄИТ им. Туган-Барановского, 2001. – 595 с.

8. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Макіївка : Купріянов В.С., 2012. – 211 с.

9. Тарнавська Н.П. Організаційно-економічні механізми формування конкурентних переваг єврорегіонів методами регіональної політики [Електронний ресурс] / Н. П. Тарнавська, А. С. Пода // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 2. – С. 88-100. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_2_18.pdf

10. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.

11. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами / В.В. Чернега. – К., 2006. – 20 с.

Надійшла 18.03.2017; рецензент: д. е. н. Селіверстова Л. С.