

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**I. Вступ.** Управління КСП — відносно нова сфера для українських підприємств. Становлення ринкової економіки в Україні зумовлює зміни в системі управління підприємствами, адекватні зовнішньому конкурентному середовищу. КСП як об'єкт управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованою на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг. Нестача в Україні теоретичних і практичних методів діяльності в умовах сильної конкуренції, методик досягнення і підтримання рівня КСП стримує розвиток вітчизняних підприємств і економіки вцілому, що і зумовлює актуальність вивчення цієї проблеми. Основним об'єктом даного дослідження є підприємства машинобудування — однієї із провідних галузей економіки країни.

**II. Постановка задачі.** Серед сучасних праць із управління КСП підприємств, варто виділити роботи [1, 2], у яких висвітлено сутність, методики управління КСП різних об'єктів. Та актуальним на нашу думку залишається вивчення та узагальнення специфіки функціонування системи управління КСП підприємств різних галузей економіки, тому завданням статті є аналіз та вдосконалення таких систем на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

**III. Результати дослідження.** Проблеми управління КСП недостатньо досліджені як у вітчизняній, так і закордонній теорії й практиці. Існує дефіцит робіт, присвячених комплексному управлінню КСП підприємства. На практиці питання КСП на багатьох підприємствах зводяться до технічних проблем — конструкторських, технологічних, а такі важливі аспекти забезпечення КСП як формування стратегії, організація управління КСП, соціальні й психологічні його аспекти, враховуються мало.

Досягнення високого рівня КСП є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства. Однак, управління КСП не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. КСП підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління [3].

Під управлінням КСП підприємства розуміють аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування КСП, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи КСП. При цьому суб'єктом управління КСП вважають систему КСП як

інструмент управління нею, а об'єктом — техніко-економічний процес, у ході якого при створенні продукції формуються її конкурентні переваги [1]. Однак, на нашу думку, таке визначення концентрується на КСП продукції, а не самого підприємства, в той час як ці поняття повинні розглядатись системно. Також вважаємо недоцільним зводити суб'єкт управління КСП лише до системи КСП, адже, незважаючи на важливість застосування системний підхід до управління КСП на більшості вітчизняних підприємств на сьогодні відсутній, натомість здійснюються окремі заходи з такого управління.

Об'єкт управління КСП також розглядають ширше, як «систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та збільшення нових конкурентних переваг» [3]. Воронкова А. взагалі підміняє поняття «управління КСП» поняттям «управління конкурентоспроможним потенціалом», під яким розуміє «сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових і екологічних можливостей підприємства, що забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку» [4].

На нашу ж думку, *управління КСП підприємства* є конкретною функцією менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) з метою підтримання чи підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи. При цьому об'єктом управління КСП є лише елементи внутрішнього середовища підприємства (цілі, структура, завдання, технологія, ресурси), які безпосередньо із середини підприємства (на відміну від зовнішніх чинників) формують та підтримують конкурентні переваги власне підприємства та його товарів. Зовнішні ж чинники КСП підприємства недоцільно вважати об'єктом управління, оскільки вони в дуже незначній мірі контролюються підприємством.

Управління КСП підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності [5]. На основі праць [1, 5], доцільно виділити такі основні етапи циклічного *процесу управління КСП*:

**Перший етап** полягає в *реалізації функцій*, до яких належать будь-які види управлінської діяльності, наприклад: планування КСП, управління розробкою технологій, конструюванням виробу, підрозділом, що спрямоване на підтримання й підвищення КСП тощо. Це управлінська діяльність на всіх рівнях керівної системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, груп, дільниць, фахівців усіх

напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо). Таким чином, апарат управління, який зосереджений в керівній системі, у процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту, тобто сукупність способів впливу керівної системи на керовану з метою забезпечення КСП і отримання конкретних результатів (виготовлення й збут конкурентоспроможної продукції, надання конкурентоспроможних послуг тощо).

Тому **другим етапом** процесу є *формування методів менеджменту*, тобто способів впливу керівної системи на керовану. До них можна віднести план виробництва конкурентоспроможної продукції, план прискорення науково-технічного розвитку, технологічну документацію виготовлення виробу, матеріальні стимули якісної праці, спрямовані на забезпечення КСП тощо. Однак методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінського впливу, оскільки здебільшого не набувають форми адміністративних важелів. Для забезпечення їх впливу методи менеджменту повинні пройти етап формалізації і, як результат, перетворитися в управлінські рішення.

**Третій етап** процесу саме і полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього *управлінські рішення* (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять із керівної системи до керованої і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення певних виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів у сфері забезпечення КСП. Рівень виконання керованою системою завдань, цілей прямо залежить від діяльності керівної системи.

При цьому керівництво виступає видом управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій і формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керівної системи на керовану, — тому **четвертим етапом** процесу є *забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва*. Керівництво — об'єднувальна функція у структурі категорії менеджменту, тобто виконує роль рушія, який визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації. Описані вище етапи управління КСП супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

Досягнення високого рівня КСП підприємства можливе лише при використанні системного підходу до управління КСП. Вперше його суть висвітлив американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розробку базових і майбутніх параметрів КСП, підтримку досягнутого рівня КСП та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні при повному задоволенні потреб споживача [6]. Під *системою управління КСП підприємства* також розуміють сукупність організаційної структури,

методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, у свою чергу, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [7].

Система управління КСП повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіє з ними. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме: — маркетинг і вивчення ринку; — проектування й розробку продукції; — планування й розробку процесів; — закупівлі; — виробництво чи надання послуг; — контроль; — упаковку і складування; — збут і продаж; — монтаж і здачу в експлуатацію; — експлуатацію; — технічну допомогу й обслуговування; — утилізацію чи вторинну переробку продукції після закінчення терміну її використання [8].

Р. Фатхутдінов вважає, що система управління КСП взаємодіє із системою менеджменту через функціонально-інформаційні зв'язки, а її внутрішня структура складається з п'яти підсистем: керуючої, керованої, наукового супроводу, цільової та забезпечувальної, а складовими зовнішнього оточення є: входження, вихід системи, зв'язки із зовнішнім середовищем з зворотній зв'язок.

Цікавим є підхід В. Шинкаренко, А. Бондаренко, які під об'єктом управління в системі КСП розуміють багато ширше поняття, ніж у інших наукових працях, — «систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг» [3]. Відповідно в системі управління КСП вони виділяють безпосередньо керовану та непрямо керовану підсистеми, відносячи до останньої споживачів та конкурентів. Такий підхід, однак, вважаємо недостатньо обґрунтованим, оскільки споживачі та конкуренти, як фактори зовнішнього середовища підприємства, не можуть управлятися підприємством відповідно до його цілей.

Важливість застосування системного підходу до управління КСП пояснюється передовсім багатогранністю цієї складної економічної категорії й значною кількістю чинників, які мають на неї вплив, і впливає на основі логічного закону достатніх підстав із таких основних причин [1, 9]: 1) повноту управління КСП забезпечують здійсненням відповідних управлінських заходів на різних адміністративно-господарських рівнях; 2) управління КСП на різних рівнях скеровують на різні об'єкти; 3) управління КСП передбачає різні види діяльності; 4) ефективності управління КСП досягають усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим, інформаційним менеджментом, маркетингом); 5) управління КСП здійснюють на різних стадіях життєвого циклу продукції, а отже, — в різних підрозділах підприємства.

Системи управління КСП різних підприємств мають багато спільного, проте існує й ряд національних відмінностей. Лідерами в галузі КСП є корпорації Японії, США та деяких країн Західної Європи. Так, КСП більшості японських товарів є найвищою в світі, що обумовлюється такими особливостями *систем управління КСП в Японії*: — орієнтацією на виробництво продукції з високою якістю, ніж у інших країнах, бідних на сировинні й енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; — охопленням комп-

лексною системою управління КСП всієї діяльності корпорації; — врахування в системі управління КСП досягнень інших держав — США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо; — виваженими ефективними діями керівників, спеціалістів підприємств, які реалізували принципи комплексного управління КСП успішніше, ніж у інших державах.

Особливістю систем управління КСП в Японії є орієнтація на запобігання дефектів, а не їх виявлення й усунення. Характерним є переважання контролю КСП технології й технологічних процесів над контролем КСП продукції. У системі управління КСП діє принцип «п'яти не»: на робочому місці не повинні створюватись умови, що сприятимуть виникненню дефектів; дефектна продукція не передається на наступну операцію й не приймається з попередньої; не можна порушувати чи зменшувати технологічні параметри; не можна повторювати допущені помилки.

Високою є роль відповідальності безпосереднього керівника за якість виробів, кожен працівник керується принципом: виконавець наступної операції — твій споживач. Відповідальність за розробку довгострокового плану управління КСП продукції несе керівництво найвищої ланки управління, яке проводить контроль за строками виконання плану і за необхідності вживає відповідних заходів на основі циклу Демінга (планування — виконання — контроль — коригуючі дії). Керівництво вищої ланки готує проект плану й обговорює його з керівниками підрозділів, в результаті чого ведеться підготовка планів для кожного підрозділу, керівники яких обговорюють їх із лінійними керівниками, керівниками різних спеціалізованих гуртків. Таким чином, планування КСП поширюється на всі підрозділи й рівні корпорації.

Характерною є внутрішньо корпоративна перевірка системи управління КСП вищим керівництвом, яку ще називають діагностичним аналізом системи управління КСП. Вона організовується так, щоб мати профілактично-запобіжний характер, бути навчанням на робочому місці, а не інспекцією. Також японські спеціалісти вважають, що сьогодні врахування наявних потреб споживачів є недостатнім, необхідно постійно виявляти їхні приховані потреби і використовувати їх як основу при плануванні нової продукції, що сприятиме досягненню максимального рівня її КСП. При цьому слід враховувати потреби не тільки кінцевих споживачів, а й інших корпорацій, бізнес-сфер як самої Японії, так і інших держав, потенційних споживачів майбутніх виробів.

К. Такамацу [10] подає опис найбільш характерних рис японської системи управління КСП: — багаторічне, послідовне і цілеспрямоване вирішення проблеми КСП. З кінця 1940-х років японська промисловість прямувала до комплексного управління КСП, початком чого стало загальне освоєння статистичних методів контролю рівня якості, а відповідно, і рівня КСП; — послідовне створення систем вивчення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів, формування культу споживача-замовника; — принцип загальної участі («лідерства»), що реалізовується широким спектром дій — від національного законодавства до оцінки й аналізу помилок, допущених конкурентами; — усвідомлення поступової втрати ефективності навіть відмінною системою управління КСП і регулярні перевірки функціонування такої системи; — організація

робіт, спрямованих на підвищення загального рівня КСП; — модернізація інтелектуального і фізичного потенціалу працівників у формі участі в різних спеціалізованих гуртках; широко розвинена і постійно діюча система пропаганди значення росту КСП продукції для забезпечення стійких темпів економічного росту держави; державний вплив на ріст КСП національної продукції. Введено обов'язкову державну сертифікацію й паспортизацію продукції, що експортується.

Щодо *управління КСП у США*, то тут створено й використовується ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення КСП. Одна з найбільш відомих таких програм, складена для корпорації «ІВМ», передбачає: переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення КСП продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня КСП продукції (наприклад, витрат на підвищення якості, поліпшення обслуговування тощо); розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції; конкретизація методів контролю КСП продукції; введення принципу «нуль дефектів»; встановлення єдиного для всіх «дня міркування»; розроблення індивідуальних програм висококонкурентної бездефектної роботи; введення й використання систем заохочення за результатами.

У США контроль за рівнем КСП здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції і носить не лише контрольний, а й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним, поділяється на ряд стадій: контроль за розробкою нової продукції; вхідний контроль матеріалів і комплектуючих; контроль КСП процесу виготовлення продукції; контроль обслуговування продукції у споживача. Система загального контролю КСП охоплює цілу організацію і дозволяє здійснювати постійний, скоординований контроль за ходом проектування й виготовлення продукції, а часто і за її обслуговуванням у споживача. Загальний контроль КСП є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, що пов'язані з забезпеченням КСП.

В американській практиці управління КСП велику увагу приділяють витратам, пов'язаним зі створенням продукції із високою КСП. Їх називають витратами на створення КСП перевага, вони складаються із видатків на техніко-технологічний контроль, розробку і проведення заходів профілактичного характеру, із витрат від нереалізованої через невідповідність параметрам КСП продукції. Підвищення уваги до видатків на КСП об'єктивно зумовлене постійним подорожчанням розробок нової продукції, збільшенням видатків на підготовку її виробництва, забезпеченням відповідного рівня КСП.

Характерною особливістю є проведення регулярного оцінювання систем управління КСП з метою підвищення їх ефективності. Проводиться перевірка наявності керівництва із забезпечення відповідного рівня КСП, плану періодичного контролю базових параметрів КСП продукції, плану розвитку системи загалом, а також плану роботи з постачальниками, аналізується діюча система оцінки постачальників, плани відвідування їхніх корпорацій, контролю проведення цих заходів. Особливо детально перевіряється система звітності за видатками із забезпечення КСП, з'ясується, які заходи вжи-

ваються для зниження необґрунтовано високих видатків, як забезпечується стабільність рівня КСП, якщо рівень витрат допустимий. Проте найважливішим критерієм ефективності системи управління КСП продукції вважається ступінь задоволення запитів споживачів. Заходи з удосконалення системного управління КСП орієнтовані не тільки на поточний період і найближчу перспективу, а й на далеке майбутнє.

Аналізуючи *західноєвропейський досвід комплексного управління КСП*, слід зазначити, що впровадження систем КСП проводиться тут поетапно. На кожному етапі реалізується визначена програма, підготована групою менеджерів із КСП, вживаються конкретні заходи, які підвищують ефективність роботи із забезпечення відповідного рівня КСП [8]. На першому етапі завданням є визначення всіх випадків порушення передбачених нормативів. На другому етапі складається калькуляція видатків на забезпечення відповідного рівня КСП. На наступних етапах вирішується проблема зменшення видатків. Завершальним етапом є впровадження комплексної системи управління КСП як органічною системою виробництва. Так, у Великобританії найбільшу увагу приділяють рівню КСП сировини, в Німеччині — рівню КСП конструкторських розробок, в Італії і Франції — рівню КСП технології, роботі складів, у Польщі — рівню КСП допоміжних служб і підрозділів [1]. Сьогодні ці держави акцентують на забезпеченні КСП на етапі проектування, де створюються методи, які дозволяють мінімізувати можливість виникнення відхилень на етапі виробництва, адже чим пізніше виявляється помилка, тим більші видатки на її усунення. Модель управління КСП західно-європейських корпорацій включає ряд положень: ціна продукції повинна відображати кон'юнктуру ринку; продукція повинна бути запропонована своєчасно; рівень КСП продукції повинен відповідати вимогам ринку.

Зв'язок між встановленням термінів, оптимізацією видатків і відповідним рівнем КСП визначається через проведення аналізу так званого «трирівневого циклу». В період виробництва продукції й надання послуг на стадії проектування проводять планування видатків, термінів і відповідного рівня КСП; на стадії реалізації здійснюється управління ними; на стадії початку використання враховують видатки протягом гарантійного терміну. За результатами використання продукції споживач може пред'являти свої вимоги корпорації стосовно її конкурентних параметрів, після вивчення яких виробник вживає заходи з удосконалення рівня КСП продукції.

Щодо України, то управління КСП є відносно новою сферою для вітчизняних підприємств, що не мають достатнього досвіду роботи в умовах конкуренції. Так, як показали результати експертного опитування 30 керівників вищого рівня машинобудівних підприємств Західного регіону України, системне стратегічне управління КСП широко не застосовується. У дослідженні, проведеному автором у 2007 р., було опитано керівників машинобудівних підприємств різного масштабу та форм власності (обраних методом простої випадкової вибірки). При цьому аналізувалися: — особливості моніторингу конкурентів, — оцінка респондентами КСП їх підприємства та товарів, — методи оцінювання КСП, — наявність та важливість чітких цілей, стратегій щодо

підтримання/підвищення КСП, — розподіл повноважень у сфері управління КСП на підприємстві, — існування системи управління КСП.

Перед проведенням дослідження була сформульована робоча гіпотеза про недостатню увагу, яку приділяють КСП вітчизняні підприємства, та відсутність систем управління КСП, що є важливим негативним чинником для їх діяльності. Після проведення дослідження головна робоча гіпотеза підтвердилася. Так, лише на 6 % підприємств відбувається постійний збір інформації про конкурентів, на 17 % підприємств інформація не збирається взагалі, більшість же опитаних (77 %) стверджують, що збирають таку інформацію періодично. КСП на внутрішньому ринку більшість підприємств (73 %) визначили як середню, кілька — як низьку (10 %) та високу (17 %), а на міжнародних ринках високу конкурентоспроможність не відзначило жодне підприємство, середню близько половини опитаних (53 %), решта ж — низьку. Методи оцінки КСП на аналізованих підприємствах застосовують, очевидно, найпростіші — більшість керівників зазначили серед них «порівняння з конкурентами» (53 %), «фінансові показники: рентабельність, прибутковість» (40 %), «SWOT-аналіз, матриця БКГ» (6 %), а третина опитаних узагалі не дала відповіді на це запитання.

Чітко сформульовані цілі щодо КСП товарів, підприємства існують, за словами їх керівників, на 63 % підприємств, а стратегії щодо підвищення/підтримання КСП на 47 % підприємств, при цьому більшість опитаних відзначили важливість чітких цілей, стратегії конкурентоспроможності для ефективної діяльності підприємства: 70 % вважають їх найважливішим фактором, 27 % — фактором середньої важливості і 3 % — відносно неважливим. На підприємствах виконуються основні функції із управління КСП (табл. 1). Проте існування системи управління КСП констатувало лише 27 % керівників.

Таблиця 1  
Виконання функцій з управління КСП на досліджуваних машинобудівних підприємствах, %

Функції з управління КСП	Підрозділи, посадові особи						
	Керівник підприємства	Заступники керівника	Відділ маркетингу, маркетинголог	Плановий відділ	Фінансовий відділ	Відділ контролю	Зовнішні організації
Збір, систематизація, аналіз інформації про конкурентів	27	40	47	10	40	—	13
Оцінювання КСП товарів, підприємства	37	53	63	6	30	37	10
Встановлення цілей щодо підвищення КСП	83	70	10	53	63	—	—
Формулювання стратегій	80	77	30	23	30	—	6
Контроль за здійсненням заходів із підвищення КСП	47	80	47	—	27	83	—
	ij			i		ii	

Отже, у нових умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління КСП, адаптованих до ринкових відносин, посилити їх стратегічну орієнтацію. Побудова таких стратегічно орієнтованих систем вимагає вирішення таких науково-методичних і практичних завдань: — фор-

мування концепції управління потенціалом підприємства як складним об'єктом діагностики, оцінки, прогнозування, — розробка інструментарію оцінки власних конкурентних переваг, — удосконалення механізмів управління КСП, визначення змісту функцій управління, мотиваційних механізмів тощо, — визначення методів управління змінами на підприємстві, — формування і реалізація стратегії КСП підприємства [4]. Тому, в умовах посилення конкуренції, високого рівня невизначеності й ризику вітчизняних ринків вважаємо за доцільне рекомендувати українським підприємствам застосовувати не статичні, а стратегічно-орієнтовані адаптивні системи управління КСП, що дасть можливість:

— забезпечити високу якість управління КСП (а отже, й досягнення відповідного рівня КСП) в умовах непередбачуваного і динамічного зовнішнього конкурентного середовища;

— підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих факторів;

— забезпечити інваріантність системи управління КСП до різних типів підприємств;

— зменшити час розробки і впровадження системи в практику функціонування сучасних підприємств, а отже, інтенсифікувати адаптацію,

— підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління КСП [1, 9]. Функціонування адаптивної стратегічно-орієнтованої системи управління КСП повинне передбачати реалізацію пропонованих нами послідовних циклів. Початковий цикл включає такі етапи:

1) *Перший етап* полягає у детальному вивченні зовнішнього середовища підприємства (потреб споживачів, конкурентного середовища, вміст ринку, рівня платоспроможного попиту, чинників державно-правового регулювання підприємницької діяльності, сезонності ринку тощо), на основі чого будуть формуватись цілі й стратегії КСП;

2) *Другий етап* передбачає оцінювання поточного стану і КСП аналізованого підприємства. Як засвідчують емпіричні дослідження [11–13], на багатьох підприємствах оцінка результатів діяльності спотворюється вузьким фокусуванням на фінансових показниках, що відображають минулий, а не поточний чи майбутній конкурентний стан, хоча в більшості випадків існує значна затримка в часі між зменшенням КСП та реальним спадом прибутків. Цікаво, що керівники компаній в Західній Європі й Америці приділяють набагато більше уваги фінансовим показникам, ніж японські керівники, які доповнюють їх поточними показниками, такими як ступінь інноваційності чи покращення операційної ефективності [14].

Системи оцінювання повинні включати аналіз таких показників як: ступінь задоволення покупців підприємства у порівнянні з конкурентами; товарні і сервісні інновації (створення і комерціалізація нових товарів, послуг чи ринків); операційні удосконалення (швидкість покращення операційної ефективності і ключових процесів створення споживчої вартості, що оцінюється якістю, витратами, зокрема і часу); кадрова політика (залучення, навчання, утримання кваліфікованих кадрів); фінансовий стан (достатність надходження готівки і повернень на інвестиції для підтримання переваги над конкурентами та інтересів акціонерів) тощо.

3) *Третій етап* передбачає встановлення чітких цілей щодо підтримання чи підвищення КСП окремих товарів та підприємства в цілому у системі цілей підприємства. Кожне підприємство має складну систему цілей управління КСП різних рівнів [3]: 0-й рівень — Забезпечення необхідного рівня КСП.

Розробка конкурентної стратегії діяльності. 1-й рівень — 1. Посилення конкурентних позицій підприємства.

2. Збільшення конкурентного потенціалу підприємства. 2-й рівень — 1.1. Збільшення частки ринку.

1.2. Підвищення рівня КСП продукції, що випускається. 2.1. Покращення фінансового стану підприємства. 3-й рівень — 1.1.1. Збільшення обсягу продажу.

1.1.2. Завоювання нових ринків збуту.

1.1.3. Завоювання частки ринку, що належить конкурентам.

1.2.1. Покращення показників пропозиції послуг.

1.2.2. Покращення показників виконання послуг.

1.2.3. Підвищення задоволення клієнта наданою послугою.

2.1.1. Покращення показників прибутковості діяльності.

2.1.2. Покращення показників ефективності управління.

2.1.3. Покращення показників ділової активності.

2.1.4. Покращення показників ліквідності і ринкової стійкості. 4-й рівень — подальша деталізація цілей.

Варто однак відзначити, що, як засвідчує практика, на більшості вітчизняних підприємствах цілі управління КСП чітко не формулюються. І навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою, незважаючи на те, що у більш ніж 80 % організацій, досліджених у праці [11], такі цілі існують у чіткому формалізованому вигляді, та більшість керівників (понад 70 %) констатували, що їх наявність має незначний вплив на результати діяльності, багато керівників навіть не могли сформулювати цілей компанії, а 5 % взагалі вважали їх непотрібними, і лише 15 % опитаних визнали їх важливими для діяльності організації.

Відсутність чітких цілей щодо КСП може зумовити формування стратегії і конкурентної поведінки фірми, які будуть ґрунтуватись в більшій мірі на її минулих і теперішніх результатах, ніж на очікуваних. Значна кількість керівників успішних на міжнародному ринку фірм (Canon, Komatsu, Toyota, Motorola, Apple, Hewlett Packard, Colgate-Palmolive, Marks and Spencer, British Airways, The Body Shop) стверджують, що їх успіх у значній мірі ґрунтується саме на чітко сформульованому баченні бажаного конкурентного статусу.

Виділяють такі основні причини неефективних цілей: надто загальний їх характер і відсутність можливості кількісної оцінки, недостатнє врахування конкуренції чи реальних потреб покупців фірми, а також недостатнє інформування про них працівників організації. Так, у багатьох досліджених організаціях ціль стосувалась перемоги над певним конкурентом, без детального аналізу, а пізніше виявлялось, що зусилля спрямовувались в хибному напрямі. Також у багатьох випадках початково цілі були сформульовані відповідно до конкурентної ситуації, та пізніше не корегувались з її зміною, або встановлювались цілі, що не відображали

реальних потреб покупців компанії [11]. Натомість, цілі повинні ґрунтуватись на аналізі певної конкурентної ситуації, бути чіткими, підлягати вимірюванню, і бути зрозумілими на всіх рівнях організації.

4) *Четвертий етап* передбачає *аналіз конкурентного потенціалу й можливостей досягнення цілей*, сформованих на другому етапі, із наявними ресурсами.

Однією із найважливіших складових цього етапу повинна бути детальна ідентифікація поточних і очікуваних потреб покупців, на основі чого фірма формуватиме свої ключові процеси і можливості, які створять конкурентні переваги. Часто підприємства не здійснюють такого аналізу, а розробляють стратегії, що імітують успішні дії конкурентів, та парадокс в тому, що вони перестають бути успішними, коли всі починають їх наслідувати.

Аналіз повинен використовуватись, щоб зібрати ринкову інформацію, проаналізувати альтернативи в діяльності та розробити конкурентні сценарії, при цьому варто використовувати системний підхід, що включає аналіз покупців, сегментів, відносних витрат, поведінки конкурентів і структури конкуренції тощо, та разом з тим аналіз повинен стимулювати не традиційну поведінку, а формування творчих ідей для зміни конкурентної динаміки в галузі. Імітативна стратегія дуже рідко може забезпечити конкурентні переваги, для них необхідні нетрадиційні підходи. Так, саме ними забезпечується успіх на світових ринках японських компаній, які надають покупцям найвищу споживчу цінність дешевше, швидше, надійніше, гнучкіше і з більшою увагою до індивідуальних потреб, ніж їх конкуренти. Інновативність загалом розширює набір стратегічних можливостей організації, але й ускладнює вибір стратегії.

5) *П'ятий етап* полягає у *формуванні стратегічних альтернатив і виборі стратегії КСП*. У багатьох компаніях стратегічне планування результує у величезній кількості цілей, і в той час як кожна з них (наприклад, розширення товарного асортименту, ринків, створення нових товарів, нижчі витрати, вища якість) окремо є досяжною, уся їх сукупність паралізує організацію. Натомість, стратегічні пріоритети повинні визначатися потребами покупців та прагненням сформувати певну конкурентну перевагу, і при цьому обов'язково узгоджуватись із місією і ключовою ціллю організації, тобто стратегія КСП підприємства повинна розроблятися з метою максимального використання його внутрішнього потенціалу.

В управлінні організаціями постійно виникають певні стратегічні альтернативи: диференціація, якість, різноманітність на противагу низьким витратам, централізація — децентралізації, функціональна структура — продуктової, індивідуальна ініціатива — груповій діяльності тощо, і, чітко вибираючи одну з альтернатив, фірми можуть втрачати конкурентні переваги. На нашу ж думку найкращим є підхід, коли роблять чіткий вибір остаточних цілей, але не засобів їх досягнення, що сприяє гнучкості й адаптивності, створює високий рівень залучення працівників до процесу втілення стратегії.

6) *Шостий етап* передбачає *забезпечення взаємозгодженості елементів внутрішнього середовища*, що є необхідною умовою успішного втілення стратегії підприємства. Так, у дослідженнях [13, 15] наводять приклади неефективності стратегії внаслідок неузгодженості внутрішніх елементів, наприклад: існування сис-

тем стимулювання праці, що ініціюють поведінку, яка не відповідає стратегії (наприклад, працівників винагороджують за збільшення обсягів збуту, а стратегією є фокусування зусиль на найважливіших покупцях); існування складної ієрархічної, функціональної оргструктури при стратегії, спрямованій на швидку розробку нових товарів і гнучкості; розробка стратегій, що вимагають потужностей, навиків, якими організація не володіє; існування технічно або операційно орієнтованої культури організації, що не відповідає підходам до задоволення потреб покупців, які задекларовано у стратегії.

Існує багато інструментів, щоб сприяти внутрішній взаємозгодженості, і один із найвідоміших — методика «7S», розроблена Мак Кінзі, згідно з якою стратегічний успіх компанії ґрунтується на взаємозгодженості таких елементів: стратегія (strategy), організаційні можливості (skills), організаційна структура (structure), інформаційні, мотиваційні, оцінювальні системи (systems), культура або організаційні цінності (shared values), стиль управління (style), ставлення, навик, кваліфікація персоналу (stuff) [16].

Серед інших елементів внутрішнього середовища особливо наголошують на необхідності формування прихильності, відданості працівників компанії, безпосереднього залучення їх до процесу вироблення цілей та стратегій, адже саме вони є безпосередніми виконавцями [5, 13]. Тому доцільно від простого інформування працівників про цілі, стратегії організації переходити до їх більшого залучення до процесу розробки, враховуючи при цьому значні витрати часу, можливі негативні наслідки децентралізації та втрати контролю.

Однак, досягаючи внутрішньої узгодженості необхідно слідкувати, щоб її переваги не перетворились у схильність до інертності, в той час як зовнішнє середовище є високо динамічним, адже часто раніше успішну стратегію не змінюють доти, доки ситуація вже не стає критичною. Тому ціллю повинен бути баланс між узгодженістю і гнучкістю.

7) *Сьомий етап* передбачає *здійснення заходів із реалізації стратегії КСП*, що у високо динамічному середовищі вимагає експериментування, активних дій, гнучкості і адаптивності до змін. При цьому, як показує практика, не доцільно витрачати значні кошти і час на розробку детальних планів і заходів для реалізації стратегії в різних ситуаціях, натомість, варто чітко встановити цілі, а при їх досягненні розвивати здатність організації постійно пристосовуватись і вчитись на власних стратегічних експериментах [11].

Мета рекомендованого процесу — дати можливість підприємству свідомо впливати на конкурентну ситуацію, діяти проактивно, а не реагувати реактивно. Замість адаптування організації до її середовища, він передбачає експериментальний підхід до вироблення й реалізації стратегії КСП, спрямованої на зміну середовища відповідно до цілей КСП компанії. Різні етапи відображають циклічний процес досягнення цілей компанії щодо забезпечення КСП шляхом реалізації стратегії КСП. На першому циклі встановлюють цілі, стратегію їх досягнення, здійснюють заходи з її реалізації, на наступних — здійснюють моніторинг досягнутого рівня КСП удосконалення і коригування стратегії та заходів зі зміною ринкової ситуації. Загалом же весь процес спрямований на впровадження більш стратегічного адаптивного підхо-

ду до управління КСП. Його серцевиною є формування і втілення стратегії КСП.

**IV. Висновки.** Аналіз особливостей управління КСП на машинобудівних підприємствах показав, що сучасне машинобудівне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, як один з основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності повинно використовувати системне стратегічне управління КСП, сутність якого полягає в розробці стратегії та довгострокової програми дій для досягнення цілей і розв'язання завдань щодо підтримання/підвищення КСП з використанням обмеженого обсягу ресурсів у певній ринковій ситуації. Функціонування адаптивної стратегічно-орієнтованої системи управління КСП запропоновано здійснювати за послідовними циклами, початковий із яких передбачає такі етапи: 1) вивчення зовнішнього середовища підприємства, 2) оцінювання поточного стану і КСП підприємства, 3) встановлення чітких цілей щодо підтримання чи підвищення КСП окремих товарів та підприємства вцілому, 4) аналіз конкурентного потенціалу й можливостей досягнення цілей, 5) вироблення стратегічних альтернатив і вибір стратегії КСП, 6) досягнення взаємозгодженості елементів внутрішнього середовища, 7) здійснення заходів із реалізації стратегії КСП.

#### Література

1. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. — Львів: Компакт-ЛВ, 2005.
2. Піддубний І. О. Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. — Х.: ІНЖЕК, 2004.
3. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. — Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003.
4. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагности-

ка и организация. Монография. — 2-е изд., — Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2004.

5. Кузьмін О. С. Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003.
6. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. посібник. — К.: Бліц-Інформ, 2003. — 592 с.
7. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. — Х.: Основа, 2003. — 250 с.
8. Дікань В. Л., Савчук В. І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: Підручник. — К.: Знання. 2004. — 207 с.
9. Ухачевич Я. П. Развитие і формування адаптивних систем управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств // Менеджмент та підприємництво в Україні. — Л.: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 1999.
10. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: Монографія. — К.: Бліц-Інформ. 2004. — 398 с.
11. Davis R. Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure // European Management Journal, Vol. 11, No. 2, pp. 201–213, 1993.
12. Govindarajan V., Gupta A. Strategic innovation: A conceptual road map // Business Horizons 44/4 (July-August): 3–12, 2001.
13. Hansen F., Smith M. Crisis in corporate America: the role of strategy // Business Horizons / January-February 2003. — P.7–18.
14. Lynch R., Cross K. Measure Up!: The Essential Guide to Measuring Business Performance, Mandarin, 1991.
15. Hamel G., Prahalad C. K. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing // Harvard Business Review, July-August, 1991, 16. Pascale R. Managing on the Edge. Simon & Schuster, 1990.