

УДК 656.078:656.7:061 5(045)

Василенко В.А.

## **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*У статті розглядається управління конкурентоспроможністю, як невід'ємна складова менеджменту авіаційного підприємства. Визначено загальнометодичні підходи у дослідженнях механізму управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства з використанням порівняльного аналізу. Розглянуто об'єктивний характер процесу пристосування до формування цілей і розробки структури стратегії*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічне управління, організаційно-економічний механізм, управлінські рішення, партнерство.*

*В статье рассматривается управления конкурентоспособностью, как неотъемлемая составляющая менеджмента авиационного предприятия. Определены общеметодические подходы в исследованиях механизма управления конкурентоспособностью авиационного предприятия с использованием сравнительного анализа. Рассмотрены объективный характер процесса приспособления к формированию целей и разработки структуры стратегии.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегическое управление, организационно-экономический механизм, управленческие решения, партнерство.*

Постановка проблеми у формуванні механізму управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства є комплексною, складною та багатогранною. Управління конкурентоспроможністю - це невід'ємна складова менеджменту авіаційного підприємства, яка охоплює всі сфери, напрями його діяльності та рівні управління. У ринкових умовах необхідним є пошук прогресивних організаційно-економічних механізмів формування стратегії управління конкурентоспроможністю, які б з одного боку забезпечили ефективне функціонування авіаційних підприємств на внутрішньому ринку та їх доступ до міжнародних ринків, а з іншого боку - задоволення потреб споживачів у якісній продукції за доступною ціною.

Проблема управління конкурентоспроможністю для авіаційних підприємств набуває особливого значення після приєднання України до Світової організації торгівлі, оскільки за таких умов спостерігається загострення конкуренції. Тому, пошук ефективного економічного механізму формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні питання та преюлеми управління конкурентоспроможністю розкрито в працях М.Портера, Ж.-Ж. Ламбена, А.В. Вакуленка, О.І. Драган, СМ. Клименка, Н.Л. Тарнзвської та ін. Однак, у науковій літературі відсутній єдиний підхід щодо визначення поняття «управління конкурентоспроможністю авіаційних

підприємства», структ) ризації системи та побудови ефективного механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю, що і визначає актуальність дослідження.

Метою статті є формування концепції щодо економічного механізму розробки стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємства та обґрунтування структури цієї системи управління.

Виклад основного матеріалу. Конкуренція -- це ринкова сила що зумовлює появу суперництва між суб'єктами господарювання за отримання максимально можливих благ. Якщо мова йде про економічну конкуренцію, то кінцевою метою конкурентної боротьби між учасниками ринковою середовища є одержання якнайбільших прибутків за рахунок завоювання прихильною ставлення споживачів.

Як показала практика, більшість українських; підприємств не готові до оперативного ведення конкурентної боротьби. В умовах глобалізації, лібералізації цін і стрибка інфляції промисловість опинилася в такому важкому становищі, що серйозні інновації, пов'язані з посиленням конкурентної позиції підприємств, стали неможливими. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, його реалізації та оцінки ефективності. Для того щоб авіаційне підприємство займало лідируюче положення на цільовому ринку, необхідно сформувати і реалізувати механізм управління його конкурентоспроможністю. Для цього, рекомендується використовувати порівняльний аналіз або еталонне зіставлення, що дозволить виділити два основні завдання: оцінка своєї діяльності і порівняння показників з показниками інших авіапідприємств; вивчення і застосування кращого досвіду для себе. Модель порівняльного аналізу являє, собою набір наступних послідовних дій:

1. Планування,
2. Аналіз діяльності авіаційного підприємства, виявлення наявних, переваг і визначення областей, що вимагають поліпшення.
3. Пошук предмета еталонного зіставлення.
4. Пошук авіаційного підприємства для порівняльного аналізу.
5. Спостереження (збір інформації).
6. Аналіз інформації та визначення можливостей застосування отриманих даних.
7. Впровадження отриманих даних у загальну діяльність.
8. Самооцінка і аналіз нововведень.

Планування являє собою усвідомлення того, що необхідно 'застосування конкретних заходів щодо поліпшення діяльності авіаційного підприємства, виявлення системи, яка вимагає змін, поліпшень для Досягнення високих показників конкурентоспроможності. Даний пронес

включає в собі чотири кроки:

- перший крок: вибір об'єкта;
- другий крок: формування команди, яка бере на себе відповідальність за виконання досліджень. Визначається склад команди, яка проводить роботу, складається план роботи, встановлюються терміни, призначаються відповідальні виконавці. Необхідно підкреслити, що формування механізму управління конкурентоспроможністю - це колективна робота;
- третій крок: документування процесу. Команда перевіряє обраний процес і документує його, якщо це не було зроблено до прийняття рішення про проведення порівняльного аналізу;
- четвертий крок: визначення показників процесу. Команда визначає їх поточний рівень для подальшого порівняння з показниками партнера і оцінювання їх поліпшення [2].

Другою фазою є аналіз діяльності підприємства виявлення конкурентних переваг. На цій фазі визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, оцінюють стан підприємства, визначають паралельно конкурентні переваги, якими володіє авіаційне підприємство. Після проведення оцінки та аналізу діяльності авіаційного підприємства необхідно визначити область, що не дозволяє підприємству досягти необхідного рівня конкурентоспроможності, і виявити процес діяльності, який при наявних ресурсах не дозволяє зайняти лідируючі позиції на ринку.

Фаза Пошуку партнерів - досить трудомісткий і тривалий процес, тому потрібно проводити пошук партнерів паралельно з першими трьома фазами. Фаза пошуку партнерів складається з наступних кроків:

- перший крок - визначення критеріїв, яким повинен задовольняти ідеальний партнер по порівняльному аналізу;
- другий крок - пошук потенційних партнерів для порівняльного аналізу;
- третій крок - порівняння кандидатів і вибір одного або більше партнерів:

- четвертий крок - встановлення контактів з партнерами, забезпечення їх участі в дослідженні;

- п'ятий крок - встановлення контакту з вибраними партнерами  
Ймовірність позитивної реакції збільшує готовність про партнерство і поділитися інформацією про результати порівняльного аналізу.

П'ята фаза - спостереження - розуміння та документування процесу партнерів за показниками на практиці. Суть фази полягає, в наступних кроках: у документуванні процесу партнерства шляхом оцінки потреб в інформації: виборі методів та інструментів для збору інформації; зборі

інформації, її обробці.

Шоста фаза - аналіз - ідентифікація «зазорів» в показниках (організаційно-технічного рівня, ефективності управління, ділової активності, рентабельності та ринкової стійкості) і пошук їх корінних причин. Аналіз даних проводиться з метою виявлення умов, завдяки яким партнер по порівняльному аналізу досяг високих результатів, а також для формулювання пропозицій щодо вдосконалення. Він включає в себе п'ять кроків:

- 1) сортування інформації та даних;
- 2) контроль якості інформації і даних;
- 3) нормалізація даних;
- 4) ідентифікація зазорів в рівнях показників;
- 5) ідентифікація причин виникнення зазорів.

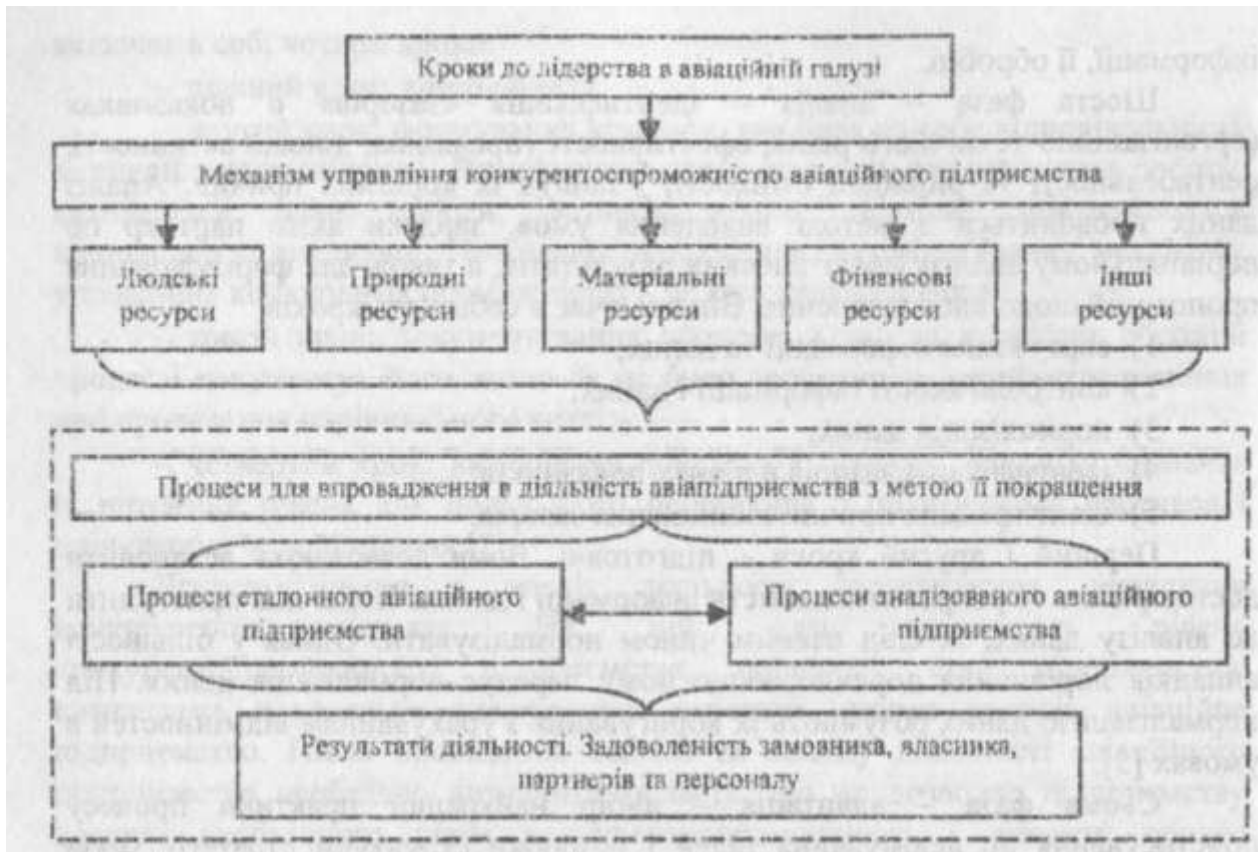
Перший і другий кроки - підготовчі Вони дозволяють встановити достовірність та репрезентативність інформації і даних. Перш ніж приступити до аналізу даних, їх слід певним чином нормалізувати. Однак у більшості випадків порівняння доречно, якщо йому передують нормалізація даних. Під нормалізацією даних розуміють їх коригування з урахуванням відмінностей в умовах [3].

Сьома фаза - адаптація - вибір найкращої практики процесу пристосування до формування цілей і розробки структури стратегії. Фаза впровадження відмінна риса порівняльного аналізу. Вона є описом ідеального процесу та узагальненням дій щодо поліпшення на основі наявних ресурсів авіаційного підприємства, але із застосуванням запозиченого у партнера по зіставному аналізу.

Схема формування механізму управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства на основі порівняльного аналізу представлена на рис. 1.

Для того щоб механізм управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства був реалізований, необхідно визначити конкретні цілі та розробити план заходів щодо його впровадження Це важливо з наступних причин:

- 1) команда повинна усвідомлювати, до чого необхідно прагнути, і це розуміння має бути єдиним,
- 2) необхідно встановити критерії реалізації системи управління, за якими надалі можна судити, здійснилося чи те, що планувалося.



**Рисунок 1. - Механізм управління: конкурентоспроможністю авіаційного підприємства з використанням порівняльного аналізу**

Основою ефективного управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства є досконалість його організаційно-економічного механізму функціонуваніуі.

Отже, організаційно-економічний механізм авіаційного підприємства -це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та авіаційного підприємства в цілому. їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем. Ефективність організаційно-економічного механізму авіаційного підприємства залежить від його організаційної структури, кількості та величини підрозділів, системи матеріальної відповідальності структурних підрозділів, планування, організації та мотивації праці, психологічного клімату в колективі та ін.

Висновки. Конкурентоспроможність авіаційних підприємства - можливість сукупності ресурсів і компетенцій авіаційних підприємства створювати результат шляхом реалізації комплексу заходів. Основним показником конкурентоспроможності авіаційних підприємства є та сума додаткового прибутку, яку може отримати авіаційних підприємство порівняно з виробниками аналогічної продукції за однакової ціни на неї.

Стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємства - це програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг авіаційних підприємства, оснознана на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційної, системності та ситуаційності, з метою формування міцних конкурентних позицій авіапідприємству слід здійснювати моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на позицію суб'єкта; проводити оцінку його конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії.

Список використаних джерел

1. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Теоретичні аспекти: Монографія / О.І. Драган - К.: ДАКККіМ, 2006 - 144 с.
2. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник - Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. - Харків: ХНАДУ, 2009. - 160 с.
3. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст]: пер. с фр. / Ж. Ж. Ламбен - СПб.: Наука, 1996. - 589 с.
4. Мілевський С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С.В. Мілевський, О.В. Мілов Х.: Видавництво ХНК'У, 2007.- 156 с.
5. Решетнікова Т.П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.П. Решетнікова. - Донецький нац. ун-т. - Донецьк, 2003. - 16 с.
6. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку: автореф. дис. д-ра екон. наук' 08.00.03 / Тарнавська Н.П. - Тернопільський нац. Економічний ун-т. - Тернопіль, 2009. - 40 с.
7. Центр исследований региональной экономики (ЦИРЭ) [Электронный ресурс) / Руководитель ЦИРЭ: доктор фит.-мат. наук, профессор Ю.А. Корчагин. Бюллетень: факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия Швец А.А., Морозов АН, - Режим доступа. <http://www.ierc.rii/?pan=bulletin&pn~10&page-37>
8. Porter, M. Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior "orniance [Текст] / М. Porter. - The Free Press, 1985 - P. 557.

## **FORMATION MECHANISM OF AVIATION MANAGEMENT ENTERPRISES COMPETITIVENESS IN MODERN CONDITIONS**

In the article the competitiveness management as an integral part of the aviation management company. The methodical approaches in research management mechanism aviation enterprise competitiveness using comparative analysis. Objective nature of the adjustment to the formation of goals and development strategies patterns.

To control mechanism competitiveness Aviation Enterprise has been implemented, it is necessary to define specific goals and develop an action plan for its implementation. It is important for the following reasons:

1) the team should realize what should strive, and this understanding must be single;

2) establish criteria should implement management systems, which continue to be judged, done or what was planned.

The basis of effective management of the enterprise is competitive aviation excellence organizational and economic mechanism of functioning.

Thus, organizational and economic mechanism Aviation Enterprise - a system of interconnected methods, means and instruments to ensure the effective functioning of the individual units, and aviation enterprises in general, their interactions with each other and the environment. The effectiveness of (the organisational and economic mechanism aviation enterprise depends on its organizational structure, number and size of units system of liability business units, planning, organization and motivation, psychological climate in the team and others.

Management Strategy competitiveness of aviation enterprises - a program of action aimed at achieving long-term competitive advantage aviation company, based on the principles of flexibility and adaptability to external changes, innovation, consistency and sytuatsiynosti.

In order to form a strong competitive position of the airline should monitor the competitive environment for timely detection and forecasting trends in the development of competitive situations affecting the position of the subject; evaluate its competitive advantages and to create and implement effective competitive strategy).