

УДК 658.5.011.2.009.12

М.А. Биховцов, спеціаліст, Одес. нац. політехн.
ун-т

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

М.А. Биховцов. Основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто зацікавлені в діяльності підприємства сторони — суб'єкти взаємодії підприємства (СВП), а також ланцюжки створення доданої вартості і розподілення коштів за додаткову вартість. Запропоновано авторське визначення конкурентоспроможності підприємства. Структуровано потреби кожного СВП (інвестор, постачальники-партнери, держава, суспільство, персонал, споживач).

М.А. Биховцов. Основы управления конкурентоспособностью предприятия. Проанализированы подходы к определению понятия конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены заинтересованные в деятельности предприятия стороны — субъекты взаимодействия предприятия (СВП), а также цепочки создания добавленной стоимости и распределения средств за добавленную стоимость. Предложено авторское определение конкурентоспособности предприятия. Структурированы потребности каждого СВП (инвестор, поставщики-партнеры, государство, общество, персонал, потребитель).

М.А. Bykhovtsov. The basics of the enterprise's competitiveness management. The approaches to the definition enterprise's competitiveness are analyzed. The interested parties in the enterprise's activity-subjects of enterprise's interaction (SEI) are considered, as well as the chains of the value added creation and distribution of the funds for the value added. The author's definition of the enterprise's competitiveness is proposed. The needs of each SEI are structured (investor, suppliers-partners, state, society, personnel, customer).

В умовах росту та розвитку ринків, їх інтеграції та глобалізації як на національному, так і на світовому рівні питання виживання підприємства як суб'єкта господарювання стає все більш і більш актуальним. П'ятдесят відсотків компаній, які 10 років тому входили за рейтингом журналу FORTUNE в перелік провідних у світі, сьогодні не існує [1].

В економічній літературі та дослідженнях часто обговорюється питання конкурентоспроможності підприємства: існують спроби визначити, що таке конкурентоспроможність підприємства, які складові структурні елементи цього поняття, яким чином можна керувати конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність — це спроможність конкурувати. Поняття “конкурувати” походить з латинського “concurrere” і значить “зіштовхуватись” або іншими словами “змагатись”. За що ж конкурують або змагаються підприємства?

Не дивлячись на велику кількість вітчизняних та зарубіжних науково-прикладних праць щодо конкурентоспроможності підприємства, слід відмітити відсутність загальноприйнятих трактувань та єдиних поглядів на це питання.

Деякі вчені вважають, що немає універсального загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності. В зв'язку з цим підкреслюється, що необхідне застосування сукупності методів кількісного аналізу та оцінки конкурентоспроможності з врахуванням її властивостей багатоступовості, відносності та конкретності. При цьому обов'язковими вважаються внутрішні (внутрішньогалузеві, регіональні) та зовнішні (міжнародні) співставлення [2].

Конкурентоспроможність фірми (організації, установи) визначається як випуск конкурентоспроможної продукції, її переваги по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами, а також як стійка фінансова діяльність фірми [3]. Такий підхід сфокусований перш за все на діяльності та змаганні підприємства з іншими суб'єктами господарювання на ринку товарів, а також — на фінансових результатах такої діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як сукупність властивостей суб'єкта, що має певну частину відповідного динамічного ринку, яка характеризує міру відповідності вироблених ним об'єктів вимогам споживачів в умовах конкуренції на вільному ринку

[4]. Таке бачення сформоване з точки зору конкуренції підприємства на ринку споживачів. Умова вільного ринку, за якої має відбуватись така конкуренція, має сумнівний характер, оскільки є ідеальним випадком, чого не буває в сучасних господарських відносинах.

Конкурентоспроможність підприємства може розглядатися і як спроможність підприємства до розвитку та можливість виробляти товари, які відповідають вимогам галузевого ринку за умови найкращого використання всіх наявних ресурсів (людських, організаційних та матеріальних) [5]. Якщо підкреслюється найкраще використання ресурсів, то мова йде перш за все про продуктивність. Характеристика підприємства як найкращого передбачає існування лише одного конкурентоспроможного підприємства, що є сумнівним та вимагає уточнення. Умова оптимальної продуктивності також заслуговує на увагу, оскільки створює підстави для отримання таких результатів виробничо-господарської діяльності, які будуть конкурентними порівняно з іншими підприємствами.

Близьким за своєю суттю до такої точки зору є визначення конкурентоспроможності підприємства як відносної характеристики, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [6].

Деякі автори дають визначення конкурентоспроможності як спроможність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданого або як перевищення над середньостатичним прибутком у відповідній сфері бізнесу [7]. Прибутковість або рентабельність капіталу розглядаються в даному випадку як ключові характеристики підприємства. Зрозуміло, що конкурує підприємство в таких умовах за капітал. Це визначення має декілька обмежень:

— умова прибутковості в короткостроковому періоді, оскільки вона може не враховувати дії підприємства на шляху реалізації довгострокової стратегії;

— націленість на відповідну сферу бізнесу, оскільки ринок капіталу характеризується міжгалузевим характером конкуренції. Тобто інвестор вибирає ту сферу бізнесу, яка на його думку найбільш відповідає його вимогам з точки зору прибутковості капіталу та інших можливих умов.

Наведені визначення розкривають найпоширеніші погляди на складові поняття конкурентоспроможності підприємства, яке зазвичай визначають як спроможність виробляти товар, який відповідає вимогам споживача, ефективно вести виробничо-господарську діяльність, забезпечувати рентабельність капіталу на рівні середньої по галузі.

Класично конкурентоспроможність визначається як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівних з присутніми там аналогічними товарами, послугами та конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [8]. Акцентується увага на стані товаровиробника виступати на рівних. При цьому не конкретизовані сфери діяльності, в яких таке порівняння необхідно здійснювати. Окрім того стан "на рівних" та характеристика "аналогічний" є суб'єктивними поняттями. А з огляду на динамізм поняття "конкурентоспроможність" існування такого стану та характеристики є ідеальним стабільним станом, чого не зустрічається в практичній діяльності. Отже, в такому підході також закладені певні обмеження, що призводять до труднощів із застосуванням на практиці.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства пропонується розглянути підприємство з точки зору всіх зацікавлених сторін, з якими підприємство встановлює відносини. Такими зацікавленими сторонами є інвестор, споживач, постачальники (партнери), держава (суспільство), персонал.

Сама суть існування підприємства як суб'єкта господарювання полягає у постійній взаємодії з названими сторонами, які можна визначити як суб'єкти взаємодії підприємства (СВП). Діяльність підприємства полягає в задоволенні потреб СВП, а в обмін підприємство отримує від СВП ресурси, які дозволяють задовольнити його потреби. В зв'язку з тим, що ресурси, які СВП можуть надати підприємству, носять обмежений характер, ці ресурси стають об'єктом змагання або конкуренції підприємств.

Загальна характеристика взаємозв'язків підприємства з СВП зображена на рис. 1, де відображені вихідні (те, що підприємство отримує від СВП) та вхідні (те, що надає кожному СВП) потоки по відношенню до кожного СВП. З кожним СВП підприємство створює ринок, на якому підприємство виступає як конкуруючий суб'єкт. Таким чином, виділяється п'ять ринків, на яких підприємство конкурує з іншими підприємствами: інвестиційного капіталу, ресурсів, товарів/послуг, державної підтримки, персоналу.



Рис. 1. Загальна характеристика взаємозв'язків підприємства з СВП

На ринку інвестиційного капіталу підприємство змагається за капітал інвесторів, які мають бажання вкласти наявні у них ресурси (фінансові та інтелектуальні, нерухомість) з метою приросту. Шляхи отримання інвестиційного капіталу можуть бути різні — вкладення коштів інвестора в новостворене чи існуюче підприємство, купівля корпоративних прав, в т.ч. через первинне розміщення акцій на фондовій біржі. В результаті ефективної діяльності капіталізація (вартість) підприємства зростає, таким чином примножуючи капітал інвесторів. Варіанти отримання доходу на вкладений капітал також можуть відрізнятися від виплати дивідендів за результатами діяльності підприємства за період (як правило, рік) до продажу своєї частки корпоративних прав, отримуючи при цьому різницю між ціною придбання та продажу.

На ринку ресурсів підприємство змагається за право придбати матеріальні (сировина та матеріали, обладнання, енергоносії, фінансові позики, тощо) та нематеріальні (патенти, технології, ноу-хау, консультаційні послуги, тощо) ресурси. Визначення постачальників як партнерів пов'язано з тим, що постачальники є учасниками ланцюга створення вартості/цінності для кінцевого споживача. Тому можна сказати, що підприємство співпрацює разом зі своїми постачальниками (вступає в партнерські відносини) з метою задоволення кінцевого споживача. Необхідно розуміти взаємну природу залежності підприємства та його постачальників один від одного, з одного боку: без ресурсів підприємство не зможе здійснювати свою діяльність, з іншого — постачальники не зможуть існувати без ринку збуту. Для постачальників підприємство в даному випадку виступає як споживач їх товарів/послуг.

В еволюції відносин постачальник-виробник виділяється три стадії: на першій виробник перевіряє всю партію, яка надійшла від постачальника; на другій здійснює лише вибірку перевірку, а на останній приймає всю продукцію, не перевіряючи її якість. Лише при досягненні третьої стадії можна говорити про встановлення гідних відносин [9].

На ринку державної підтримки підприємство змагається за право здійснювати певний вид діяльності, наприклад, ліцензовані види діяльності; отримувати пільги; отримувати інфраструктурну підтримку, наприклад, виділення земельних ділянок, забезпечення інженерних комунікацій; можливість лобювання державою інтересів підприємства на міжнародних ринках. В обмін

на це держава, яка виступає представником громадських інтересів, отримує від підприємства податки, робочі місця, нові виробничі потужності та технології на своїй території, соціальні проекти, наприклад, з підтримки закладів освіти та культури, екологічні ініціативи.

На ринку персоналу підприємство змагається за людей, які виступають носіями та постачальниками фізичної та інтелектуальної праці. В обмін за таку працю персонал отримує матеріальну (оплата праці, премії, медичне страхування, тощо) та нематеріальну (професійний та кар'єрний розвиток, задоволення своїх потреб в спілкуванні з людьми, отримання певного соціального статусу, тощо) мотивацію.

На ринку товарів/послуг підприємство змагається за споживача та його грошові кошти, намагаючись створити умови, які б переконали споживача придбати саме його товар/послугу. Ринок товарів/послуг — єдиний ринок, на якому підприємство виступає продавцем. Мета продажу — надати споживачу нову додану вартість або цінність, яка була створена в процесі діяльності підприємства, та отримати в обмін грошову оплату. В порівнянні з іншими ринками результат діяльності на ринку товарів/послуг в довгостроковій перспективі є визначальним. Саме тут відбувається обмін новоствореної доданої вартості на грошові ресурси, які дають можливість успішно взаємодіяти з усіма іншими СВП. Тому можна зробити висновок про найвищу пріоритетність даного ринку для підприємства.

На протизагу ринку товарів/послуг ринки інвесторів, постачальників, державної підтримки та персоналу є ринками, де підприємство виступає покупцем або одержувачем ресурсів. Послідовність взаємодії підприємства з усіма СВП вибудовується в ланцюг створення доданої вартості та розподілення коштів за створену додану вартість. Спочатку підприємство отримує від СВП ресурси, в процесі своєї діяльності створює додаткову вартість/цінність та надає її споживачу — таким чином функціонує ланцюг створення доданої вартості (рис. 2). В обмін на надану додану вартість/цінність підприємство отримує грошову винагороду, яка в подальшому розподіляється серед СВП, що надали підприємству необхідні ресурси для створення доданої вартості — таким чином функціонує ланцюг розподілення коштів за створену додану вартість.

Виходячи з викладеного, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти спроможність підприємства конкурувати з іншими суб'єктами господарювання на ринках товарів/послуг, інвестиційного капіталу, ресурсів, державної підтримки та персоналу протягом терміну, який визначено в цілях діяльності підприємства.

Конкурувати на цих ринках підприємство може лише шляхом задоволення потреб зацікавлених сторін (СВП) на ринках. Допоможуть цьому знання природи потреб, які властиві кожному СВП та на задоволення яких повинно орієнтуватись підприємство.

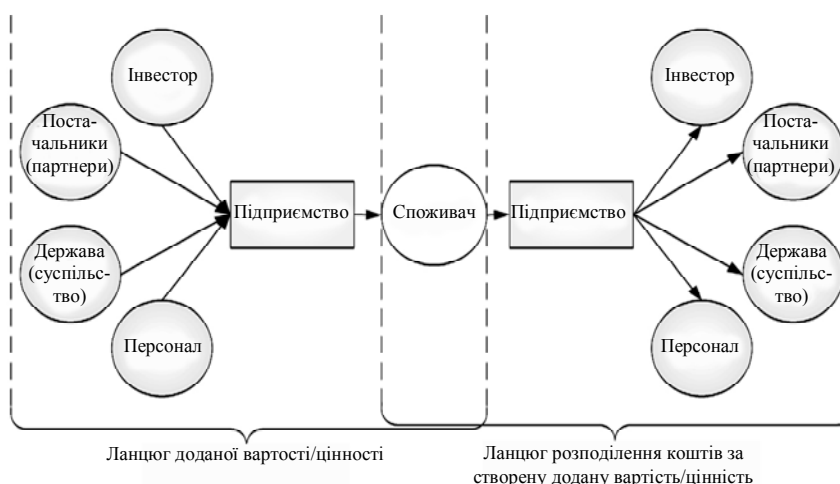


Рис. 2. Ланцюги створення доданої вартості/цінності та розподілення коштів за створену додану вартість/цінність

Інвестор зацікавлений в примноженні вкладеного капіталу. Показником ефективності вкладення інвестицій є капіталізація або вартість підприємства. Найпопулярнішим інструментом оцінки вартості підприємства є метод дисконтування грошових потоків — *discounted cash flow (DCF)*[10]. Основними вхідними параметрами методу є доходи та витрати компанії, які прогноуються на певний період і приводяться до нинішньої вартості грошей.

Постачальники зацікавлені в продажах ресурсів з максимальною доданою вартістю, дисципліні замовлень (обсяги та строки), дисципліні оплати (обсяги та строки).

Держава зацікавлена в податкових надходженнях від діяльності підприємства, соціальних, екологічних та політичних результатах. Соціальні результати — це доходи населення; забезпечення населення споживчими продуктами та послугами, житлом, об'єктами побутового та комунального призначення; рівень зайнятості; підготовка кадрів; забезпечення населення об'єктами освіти, культури та мистецтва, охорони здоров'я, спорту, транспортного обслуговування; покращення умов праці; рівень обслуговування населення. Екологічні результати — це запобігання викидам та відходам в навколишнє середовище; ризики катастроф; безвідходність виробництва.

Персонал зацікавлений в матеріальній та нематеріальній мотивації.

Споживач зацікавлений в якості, вартості, асортименті товарів та дисципліні поставок. Основна мета компанії — отримання прибутку [9]. Оскільки це цілком зрозуміло, наступними за важливістю повинні стати такі цілі, як якість, затрати та дисципліна поставок: кількість та строки. Не вирішивши цих проблем, компанія не витримає конкуренції через низьку якість, виявить, що занадто високі затрати з'їдають прибуток, і не зможе вчасно поставити продукцію споживачу. Якщо ж ці міжфункціональні цілі досягнуті, прибуток прийде сам.

Отже, всі інші функції менеджменту повинні розцінюватись як обслуговуючі три першочергові цілі: якість, затрати, дисципліна поставок (ЯЗД). В число таких допоміжних функцій входять планування продукції, розробка, виробництво, постачання та маркетинг і їх варто розглядати як вторинні засоби досягнення ЯЗД.

Одночасне досягнення двох цілей — обсягів та дисципліни поставок — така ж невід'ємна мета менеджменту, як люди, капітал та виробниче обладнання [9]. Якщо споживачі не отримують продукцію, яку потребують, в необхідному обсязі та своєчасно, система руйнується. Таке значення поняття дисципліна поставок, і досягнення цілей, пов'язаних з дисципліною, вимагає величезних міжфункціональних зусиль. Тільки після того, як завдання поставок вирішені, компанія може переключитись на чинники, які впливають на її конкурентоспроможність, — якість та затрати. Так само, як якість, необхідно відслідковувати в ході розробки продукції підготовки до виробництва, постачання, виробництва, маркетингу та обслуговування, необхідно забезпечувати і дотримання поставок в ході всіх процесів всередині компанії.

Узагальнюючі потреби всіх СВП подані на рис. 3.

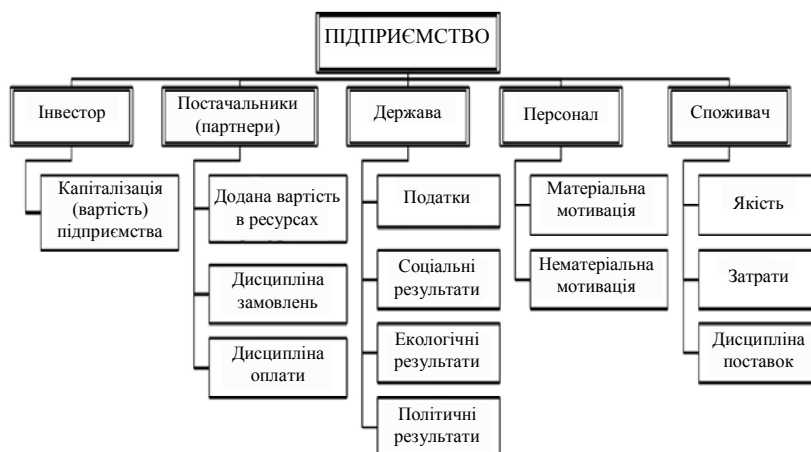


Рис. 3. Структура потреб СВП

Таким чином, виходячи з наведеної структури потреб СВП, основна роль менеджменту підприємства полягає у врахуванні в діяльності підприємства інтересів та потреб всіх зацікавлених сторін, визначенні найслабших місць, тобто в задоволенні яких потреб СВП підприємство програє конкурентам, та спрямуванні ресурсів на їх вдосконалення. Це пов'язано з обмеженістю ресурсів підприємства та не однаковою пріоритетністю потреб різних СВП на послідовних відрізках часу. В процесі організації роботи підприємства в першу чергу задовольняються потреби держави, яка дасть можливість заснувати суб'єкт господарювання, потреби постачальників та персоналу, що нададуть ресурси для початку роботи. При входженні в ринок споживачів пріоритетними стають потреби споживачів, наступним пріоритетом може стати задоволення потреб інвесторів, які бажають повернути вкладений капітал та прибуток на нього і т.д. Завдання менеджменту — знайти оптимальний баланс задоволення потреб всіх СВП та підтримувати його на певному рівні, що дозволить бути конкурентоспроможним та забезпечити розвиток підприємства в майбутньому.

Література

1. Якубовський, В.В. Підвищення бізнес-ефективності діяльності підприємств на основі системних методів менеджменту / В.В. Якубовський // Матеріали VII міжнар. наук.-практ. симпозиуму “Сучасні методи менеджменту якості, екології, безпеки продукції та послуг: стан, практика застосування та перспективи розвитку”. — К., 2007. — С. 7 — 18.
2. Завьялов, П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Рос. экон. журн. — 1995. — № 12. — С. 50 — 55.
3. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Интел-Синтез, 2000. — иб40 с.
4. Чепурной, И.П. Конкурентоспособность продовольственных товаров: учеб. пособие / И.П. Чепурной — М.: Маркетинг, 2002. — 120 с.
5. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / под ред. А.П. Градова — СПб.: Спец. лит., 1995. — 414 с.
6. Ермолов, М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. — М.: Мысль, 1990. — 229 с.
7. Забелин, П.В. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. — М.: Маркетинг, 1998. — 195 с.
8. Портер, М. Конкуренция: пер. с англ.: учеб. пособие / М. Портер — М.: Вильямс, 2000. — 495 с.
9. Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. / Имаи Масааки — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 274 с.
10. Колтынюк, Б.А. Инвестиции: учеб. / Б.А. Колтынюк. — СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2003. — 848 с.

Рецензент д-р техн. наук, проф. Одес. нац. політехн. ун-ту Бельтюков Є.А.

Надійшла до редакції 1 липня 2008 р.