

УДК 365.012

О.О. Циганок, спеціаліст, Запорізька держ. інж. акад.

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

О.О. Циганок. **Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності.** Наводиться організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

О.О. Цыганок. **Основные этапы разработки программы повышения конкурентоспособности.** Приведен организованный комплекс работ, направленный на решение задачи повышения конкурентоспособности, выполнение которого связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

О.О. Tsyganok. **The basic stages of developing the programme of competitive recovery.** The organized complex of works directed on the solution of a task of increasing the competitiveness is adduced. Implementation of the work is connected to consumption of concrete financial, material and labour resources.

Конкуренція як необхідний елемент ринкової економіки обумовлює мотивацію дослідження діяльності конкурентів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності його діяльності і забезпечення збереження та визначення стійких конкурентних переваг на ринку [1].

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу [2]. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням усіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться роз'яснення цілей і кінцевих результатів, спрямовано на подолання опору змінам.

Завдяки активному інтересу до проблем підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що виник внаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилася велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми [2...4].

Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць використовується універсальний підхід при розгляді ролі програми підвищення конкурентоспроможності (ППКс) в процесах збільшення присутності на ринку, з урахуванням посилення інтенсивності галузевої конкуренції. При цьому недостатньо систематизовані поняття й методологія рівня конкурентоспроможності підприємства як найважливішого інструмента посилення позицій підприємства в конкурентній боротьбі, слабо досліджені питання розробки і практичного застосування програми підвищення конкурентоспроможності.

Вітчизняні та зарубіжні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням.

Розглядається характеристика основних етапів розробки ППКс з врахуванням специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і їх оточення у процесі прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) з досягненням цілей підвищення конкурентоспроможності.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Розробка ППКс передбачає підготовку і проходження трьох стадій відповідного процесу.

Стадія 1. Обстеження: вибір оптимального підходу визначення цілей програми; визначення завдань у рамках програми; визначення напрямів дій, що охоплюються програмою; розробка проектної організаційної структури; складання плану-графіка програми.

Стадія 2. Аналіз інформування всіх учасників програми, збирання даних, опис ситуації, узгодження базового періоду, аналіз можливих завдань, розробка концепції (узагальнено), розробка детальних програм, створення цільових груп по завданнях; ознайомлення з планом-графіком; складання звіту про очікувані результати.

Стадія 3. Впровадження: інформування всіх учасників; встановлення механізмів контролю за реалізацією програми; здійснення необхідних заходів; отримання результатів; контроль та корегування (в разі необхідності); подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні.

На практиці кількість стадій (етапів) розробки ППКс дещо зростає (рис. 1).

Етап 1 — визначення та впорядкування пріоритетності цілей — закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації ППКс. Такі цілі мають бути не лише конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами у визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

ППКс орієнтовані на досягнення мети — підвищення конкурентоспроможності продукту або підприємства в рамках жорстко обмежених ресурсів і часу. Для досягнення поставлених перед програмою цілей вони розкладаються на кілька елементів — цілей наступного рівня (етап 2). Ресурси, які виділені для реалізації ППКс в цілому, також розподіляються між цілями другого рівня. Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів, які визначають часові обмеження для завдань, що є складовими програми і визначаються члени команди програми, які відповідають за даний напрям.

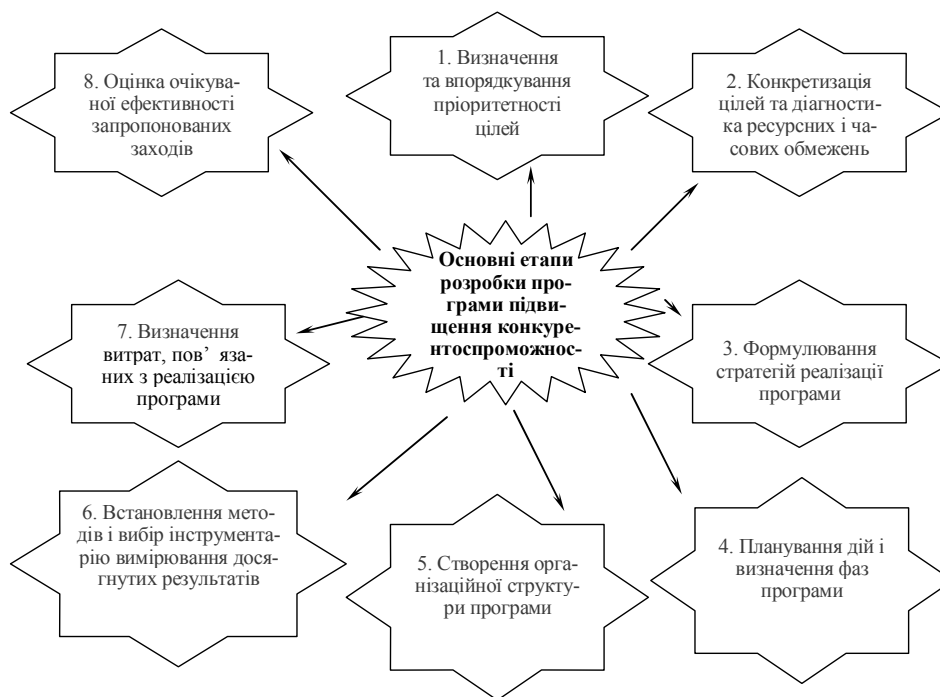


Рис. 1. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Після того, як програма в цілому деталізована до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові й інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний цикл декомпозиції застосовується стосовно цілей другого рівня і т. д., доки буде отримано план дій, який деталізований до цілей і задач останнього рівня.

Здобута таким чином ієрархічна структура завдань являє собою “дерево цілей” даної програми (рис. 2) [2].

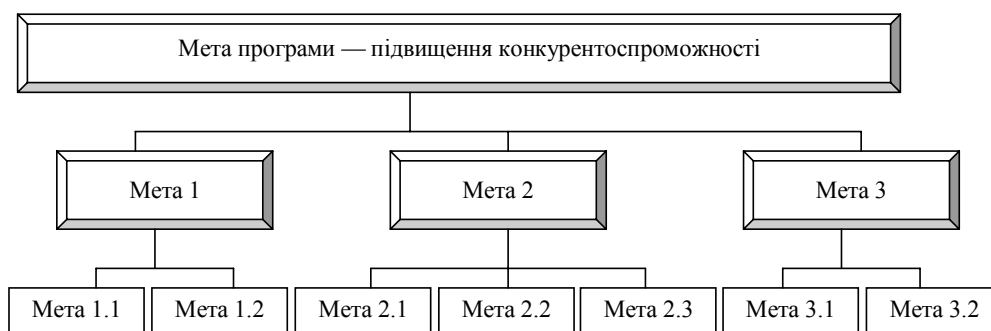


Рис. 2. Дерево цілей програми підвищення конкурентоспроможності

Паралельно з конкретизацією цілей проводиться економічний аналіз і діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Далі розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємопов'язаних дій з досягнення визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

Формулюючи її, керівництво підприємства визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності; пояснює важливість організаційного вдосконалення; оцінює наявний оперативний стан і його причини; розробляє моделі вищих досягнень; опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегію, загальні цілі і завдання слід доповнювати докладними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як: підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей; впровадження системи раціоналізаторських пропозицій з конкретних проблем і їх заохочення; створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем; визначення напрямів наукових досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення програми, яка є достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її за видами забезпечення на організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг та менеджмент), інформаційне. Всі перелічені та багато незазначених тут робіт, що виконуються при реалізації програм, взаємодіють у часі та просторі. Тож для управління програмою його слід розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури ППКс (етап 5) має забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їхньої діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом ППКс починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління ППКс підприємства (рис. 3).



Рис. 3. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності

Структурування ППКс являє собою “дерево” орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію), а також це організація зв'язків і відношень між елементами програми.

У процесі формування команди проекту формується структурна схема організації програми, яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

На основі організаційної структури програми і структурної схеми організації програми будується “матриця розподілу відповідальності”.

На основі структури програми і даних щодо вартості окремих її елементів будується “дерево вартості” ППКс.

Структурна схема матеріально-технічного забезпечення програми називається “деревом ресурсів” програми.

Сукупність ймовірностей настання негативних подій під час реалізації програми описується “деревом” ризиків ППКс.

Загалом деревоподібна структура дає змогу розподілити загальний обсяг робіт проекту на незалежні блоки, які піддаються управлінню і передаються задля управління спеціалістам. Комплекс взаємозв'язків між роботами часто називають логічною структурою програми, оскільки він визначає послідовність виконання робіт.

Процес структурування ППКс підвищення конкурентоспроможності можна розподілити на такі складові:

- концептуальне опрацювання програми, коли чітко окреслюються її характер, цілі, зміст і кінцеві результати;
- визначення рівня деталізації, у т. ч. рівня деталізації планів та рівня елементів у структурі розподілу програми;
- розробка структури процесу — схеми життєвого циклу ППКс;
- організаційна структура, яка охоплює всі напрями та середовище ППКс;
- структура продукту, яка включає схему компонентів, машини, обладнання, програмне та інформаційне забезпечення;
- план бухгалтерських рахунків;
- структура розподілу ППКс.
- деталізація зведеного генерального плану;
- матриця розподілу відповідальності;
- сітковий графік і план використання ресурсів;
- система наряд-завдання;
- система контролю та звітності.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи та показники мають комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми виступає підвищення конкурентоспроможності, вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки ППКс виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов'язані з реалізацією ППКс, визначаються на основі прогнозу потреби в нових видах ресурсів. Виконання програми слід підкріплювати системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, з яких, у свою чергу, необхідно виділяти певні обсяги різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки ППКс ґрунтується на таких принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми [4]. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких у першу чергу та у повному обсязі мають бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми і в той же час забезпечує її успішну реалізацію.

Оцінку очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення про:

- нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;

— необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;

— доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Створення та реалізація ППКс є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна дійти висновку щодо шансів підприємства по досягненню високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах. Отже, добре продумана, правильно вибрана ППКс окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну ППКс з огляду на свою мету та особливості ринку. Всім їм доводиться при цьому зважати на свої можливості, ресурси і розраховувати час, дбати про свою індивідуальність, успіх у суперництві з іншими підприємствами, які обрали цей ринок полем своєї діяльності. Однак програма підвищення конкурентоспроможності, як правило, допомагає підприємству досягти наміченого курсу розвитку.

Література

1. Фатхудинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхудинов. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с.
2. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. — К.: Професіонал, 2006. — 448 с.
3. Должанський, І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К.: Центр навч. л-ри, 2006. — 384 с.
4. Луханин, М.И. Основы научно-методического обеспечения оценки реализуемости государственных программ и проектов / М.И. Луханин. — К.: КИТ, 2002. — 206 с.

Рецензент д-р екон. наук, проф. Запорізької держ. інж. акад. А.М. Ткаченко

Надійшла до редакції 22 квітня 2009 р.