

і відповіді для себе на питання: чому саме його продукту надають перевагу споживачі? що вигідно відрізняє його від конкурентів?

Потім варто визначити, на які конкретно конкурентні переваги варто зробити ставку.

І нарешті, потрібно вибудувати стратегію розвитку через довгострокове бачення перспектив залежно від одного з трьох сценаріїв бізнесу згідно описаних вище типів малих підприємств.

У результаті дослідження розвитку малих підприємств в Україні нами був проаналізований їх сучасний стан, а також можливі варіанти та типові шляхи розвитку.

Запропонована типологія шляхів розвитку малих підприємств в Україні є дискусійною, але окреслює три варіанти їх поведінки за даних динамічних та нестабільних умов підприємницького середовища, дотримуючись яких, кожне підприємство здатне наблизити себе до зони успішності та ефективності, а всі малі підприємства загалом – стати тією рушійною силою в розвитку економіки, тією складовою економічного потенціалу країни, яка створює додаткові робочі місця, стимулює великі підприємства, сприяє покращенню якості та рівня задоволення споживчих потреб, оптимізує структуру економіки, підвищує її конкурентоспроможність у світі тощо.

Список використаних джерел:

1. Мировой финансово-экономический кризис // Режим доступу: http://ru.wikipedia.org/wiki/Мировой_финансово-экономический_кризис;
2. Аналітичний звіт про стан та перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/1220>;
3. Лузин А.Е. Большие возможности малого бизнеса [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2008/03/19/vozmozhnosti_malogo_biznesa.html.

УДК 65.012

Ю.І.Опанасюк,

Київський національний торговельно-економічний університет,
м. Київ

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Визначено складові комплексної конкурентоспроможності організації та принципи управління їх рівнем, обґрунтовано методичні підходи до управління конкурентоспроможністю з урахуванням статичних та динамічних характеристик розвитку організації, дослідження яких слугує основою прийняття управлінських рішень.

Определены составляющие комплексной конкурентоспособности организации и принципы управления их уровнем, обоснованы методические подходы к управлению конкурентоспособностью с учетом статических и динамических характеристик развития организации, исследование которых служит основой принятия управленческих решений.

Components of comprehensive competitiveness of the organization and principles of their level, methodical approaches to the management of competitiveness based on static and dynamic characteristics of the organization, which serves as a research base management decisions.

Ключові слова: конкурентоспроможність, принципи управління конкурентоспроможністю, складові конкурентоспроможності, інструментарій управління конкурентоспроможністю.

Розвиток і поглиблення конкурентних відносин, що є характерною ознакою сучасних ринків, обумовлює необхідність дослідження теоретичних і практичних

аспектів визначення конкурентного становища його суб'єктів, яке прийнято називати конкурентоспроможністю.

Проблема конкурентоспроможності має давню історію і пов'язана з витоками формуванням ринку як соціально-економічної інституції. Її актуалізація в останні десятиліття обумовлена загостренням конкуренції, викликаною процесами глобалізації і розвитку підприємницької сфери. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку розглядається як найважливіша умова їх успішного функціонування і вважається безальтернативним цільовим орієнтиром розвитку. Вона виявляє здатності суб'єкта ринку отримувати конкурентні переваги над суперниками і реалізовувати їх у власних інтересах.

Розв'язання проблеми збереження і підвищення конкурентоспроможності організації в умовах протидії конкурентів потребує управлінських заходів, що мають здійснюватися за визначеним алгоритмом. Його розроблення має базуватись на певних принципах і відповідному методичному інструментарії, який би враховував особливості середовища функціонування організації.

Наукові публікації з проблем конкурентоспроможності здебільшого присвячено з'ясуванню її суті та місця в системі конкурентних ринкових відносин, розробленню методів визначення її параметрів. Конкурентоспроможність як об'єкт управління розглядається виключно в прикладній площині з цільовим орієнтиром на підвищення її рівня. Методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю ще не став предметом наукової уваги, що і визначає актуальність даного дослідження.

Мета дослідження – на основі визначених принципів розробити методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю організації, придатний для застосування у динамічному конкурентному середовищі.

Методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю має відповідати розумінню її змістовної суті і складу елементів, що визначають рівень конкурентних можливостей організації.

Більшість науковців схильні вважати, що конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта ринку витримувати конкурентний вплив суперників і реалізовувати власні конкурентні інтереси. Цільовою функцією конкурентоспроможності є зростання, але в поточній діяльності організація може регулювати свій конкурентний стан залежно від об'єктивних обставин і визначених засобів забезпечення перспективного зростання конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність організації є агрегованою характеристикою її конкурентного становища, що формується на основних ринках діяльності: продукційно-виробничому, рекрутинговому й інвестиційному. Недооцінка конкурентоспроможності організації на одному з них поставить під загрозу її існування. Так, знижується конкурентоспроможність на продукційно-виробничому ринку є свідченням незадоволення споживачів продукцією компанії, за низької конкурентоспроможності на рекрутинговому ринку кращі фахівці можуть знайти собі роботу у конкурентів, низький рівень інвестиційної конкурентоспроможності може спонукати власника компанії до прийняття рішення щодо реінвестування

капіталу і закриття даної компанії.

Управління складовими конкурентоспроможності організації повинно базуватись на системі принципів.

Принцип стратегічного зростання відображає суть цільової функції конкурентоспроможності організації, яка виявляється у реалізації інтересів учасників організації за умови надання споживачам необхідних товарів та послуг.

Принцип збалансованості детермінантних рівнів конкурентоспроможності передбачає досягнення певного співвідношення взаємообумовлених складових, що забезпечує нормальне функціонування організації.

Принцип пріоритетності розвитку «слабшого» детермінанту конкурентоспроможності орієнтує організацію на забезпечення збалансованості на основі посилення її конкурентної позиції на проблемному ринку.

Принцип диференціації поточної значущості детермінантів конкурентоспроможності обумовлює доцільність визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентоспроможності організації. Його дія обумовлена змінами у зовнішньому середовищі організації і прийнятими стратегічними рішеннями щодо засобів посилення конкурентного становища організації.

Принцип диференціації інтенсивності цільових змін детермінантних рівнів конкурентоспроможності вказує на необхідність диференційованої інтенсивності зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності на проблемних ринках з причини їх різної актуальності.

Принцип періодичної варіативності поточних коливань конкурентоспроможності орієнтує організацію на виважене ставлення до незначних негативних змін її конкурентного становища, що викликані об'єктивними факторами середовища.

Принцип планованості вимагає здійснення зміни конкурентоспроможності як результату регульованого процесу з відповідним ресурсним і організаційним забезпеченням. Дотримання даного принципу передбачає створення аналітичної бази планування конкурентоспроможності, що має включати інформацію про конкурентне середовище і внутрішні параметри розвитку організації.

Вирішення практичних завдань управління конкурентоспроможністю матиме системний результативний характер за умови виокремлення статичних і динамічних характеристик розвитку організації та їх дослідження.

Управлінські рішення на основі вивчення статичних параметрів складових конкурентоспроможності повинні бути виваженими і скерованими на продовження поглибленого аналізу на проблемних ділянках. Вони мають формуватись на основі вивчення диференційованих рівнів складових конкурентоспроможності, що відповідають певним варіантам їх конфігурації (табл. 1).

За дворівневим розподілом трьох складових комплексної конкурентоспроможності організації можна сформувати 8 варіантів їх конфігурації, кожна з яких є реальною і відображає наслідки дії об'єктивних і суб'єктивних чинників на продукційно-виробничу, рекрутингову й інвестиційну конкурентоспроможність організації. До організацій з високим рівнем

конкурентоспроможності слід віднести ті, які мають параметри відповідних показників, вищі за середні на досліджуваному конкурентному ринку.

Таблиця 1

*Диференціація складових конкурентоспроможності організації**

Складові конкурентоспроможності			Якісний рівень складових конкурентоспроможності	Завдання
Продукційна конкурентоспроможність, (Кп) висока (в), низька (н)	Інвестиційна конкурентоспроможність, (Ки) висока (в), низька (н)	Рекрутингова конкурентоспроможність, (Кр) висока (в), низька (н)		
Кп ^в	Кп ^в , Ки ^в	Кп ^в , Ки ^в , Кр ^в	Збалансовані	Підтримувати
		Кп ^в , Ки ^в , Кр ^н	Незбалансовані, переважно високі	Вивчити можливість підвищення Кр
	Кп ^н , Ки ^н	Кп ^н , Ки ^н , Кр ^в	Незбалансовані, переважно високі	Вивчити можливість підвищення Ки
		Кп ^н , Ки ^н , Кр ^н	Незбалансовані, переважно низькі	Вивчити доцільність Кп ^в
Кп ^н	Кп ^н , Ки ^в	Кп ^н , Ки ^в , Кр ^в	Незбалансовані, переважно високі	Вивчити можливість підвищення Кп
		Кп ^н , Ки ^в , Кр ^н	Незбалансовані, переважно низькі	Вивчити доцільність Ки ^в
	Кп ^н , Ки ^н	Кп ^н , Ки ^н , Кр ^в	Незбалансовані, переважно низькі	Вивчити доцільність Кр ^в
		Кп ^н , Ки ^н , Кр ^н	Збалансовані	Вивчити можливість росту Кп, Ки, Кр

*Джерело: авторська розробка

Збалансованою слід вважати конкурентоспроможність організацій, які мають однакові рівні її складових. Зокрема, в табл. 1 це варіанти конфігурації Кп^в, Ки^в, Кр^в і Кп^н, Ки^н, Кр^н. Зауважимо, що збалансованість не слід вважати ціллю, це перш за все засіб забезпечення ефективного використання ресурсів, що створює передумови зростання конкурентоспроможності.

Збалансованість при низьких рівнях складових конкурентоспроможності є свідченням обмежених конкурентних можливостей організації на усіх генеричних ринках, але при цьому вона є результатом рівного розподілу організаційного потенціалу між даними ринками. Важко з упевненістю сказати, що така конфігурація завжди є гіршою у порівнянні з ситуацією наявності високого рівня конкурентоспроможності однієї із складових. Так, висока рекрутингова конкурентоспроможність за низьких значень продукційно-виробничої й інвестиційної здебільшого є свідченням завищених соціальних витрат компанії. З одного боку, підвищена середня заробітна плата може свідчити про наміри компанії поліпшити своє конкурентне становище на інших ринках за рахунок підвищення якості роботи персоналу. В обох випадках необхідно дослідити умови й обставини, що спонукали компанію збільшувати витрати на утримання свого персоналу. Тому аналіз конфігурації складових конкурентоспроможності повинен мати й динамічний формат.

Зміни детермінант конкурентоспроможності можна класифікувати за ознаками системності і цілеорієнтації. Системні зміни мають односпрямований вектор, що свідчить про спільну динаміку усіх складових комплексної конкурентоспроможності. Несистемні, або різноспрямовані зміни є результатом вибіркового впливу об'єктивних обставин чи суб'єктивних управлінських рішень на складові конкурентоспроможності.

Цілеорієнтація змін диференціює їх на позитивні і негативні. Позитивні зміни –

↑, спрямовані на зростання конкурентоспроможності, негативні – ↓, на її зниження.

Ознаки змін співвідносяться з диференційованими рівнями складових комплексної конкурентоспроможності (В – високий, Н – низький), що дозволяє визначити поточні управлінські завдання і рівень їх доцільної інтенсивності, який слугить аналітичною основою для визначення поточних завдань управління.

За трьох складових конкурентоспроможності – продукційно-виробничої, рекрутингової й інвестиційної, диференційованих за двома рівнями і напрямками змін, можна сформувавши 64 варіанти їх конфігурації. Не беручи до уваги конкретні види названих складових і використовуючи виключно диференційовані рівні і напрями змін трьох безіменних складових, можна сформувавши 20 типових конфігурацій, які б містили усі можливі варіанти попарних співвідношень досліджуваних показників – 4 збалансованих і 16 дисбалансованих.

Чіткими і зрозумілими вбачаються управлінські завдання за умов збалансованих рівнів складових конкурентоспроможності і їх системних (односпрямованих) змін (табл. 2).

Таблиця 2

*Завдання управління детермінантами комплексної конкурентоспроможності організації за збалансованих варіантів конфігурації їх рівнів та односпрямованих напрямів змін**

Варіанти конфігурація складових конкурентоспроможності	Констатація ситуації	Завдання
V↑V↑V↑	Системне подальше зростання конкурентоспроможності	Підтримати тенденцію
H↑H↑H↑	Системне зростання низької конкурентоспроможності	Закріпити тенденцію
V↓V↓V↓	Системне зниження високої конкурентоспроможності	Швидко стабілізувати досягнутий рівень
H↓H↓H↓	Системне подальше зниження конкурентоспроможності	Негайно змінити тенденцію

*Джерело: авторська розробка

Деяко ускладненим є визначення управлінських завдань при дисбалансованих варіантах конфігурації їх рівнів та напрямів змін. Справа у тому, що дисбаланс може бути у трьох варіантах:

- дисбаланс складових конкурентоспроможності за досягнутими рівнями при односпрямованих змінах;
- дисбаланс складових конкурентоспроможності за напрямками змін при збалансованих рівнях;
- комплексний дисбаланс складових конкурентоспроможності за досягнутими рівнями і напрямками змін (хаотичний тип варіантів конфігурації).

Перший і другий варіанти дисбалансу помірного характеру (табл. 3) передбачають концентрований управлінський вплив на одну із складових конкурентоспроможності з низьким рівнем або зважене коригування небажаної системної динаміки.

Слід підкреслити, що управлінські завдання за розглянутими дисбалансованими варіантами конфігурації складових комплексної конкурентоспроможності організації не можуть мати термінового характеру реалізації, а іноді і не є доцільними. Так, за системного зниження рівнів

виключається можливість швидкої трансформації даної негативної тенденції, оскільки об'єктами змін навряд чи будуть усі досліджувані складові конкурентоспроможності з причин можливої об'єктивної суперечливості їх динаміки. Наприклад, досить важко досягти обопільного зростання обсягу діяльності і рентабельності капіталу – продукційно-виробничої й інвестиційної конкурентоспроможності. Особливо це стосується молодого, але стагнуючого ринку лізингових послуг, де збільшення частки компанії досягається зниженням ціни послуг, а отже і рентабельності.

Таблиця 3

*Завдання управління детермінантами комплексної конкурентоспроможності організації за типових дисбалансованих варіантів конфігурації їх рівнів та напрямів змін**

Конфігурація складових конкурентоспроможності		Констатація ситуації	Завдання
Типи	варіанти		
Дисбалансований за рівнем	$V\uparrow N\uparrow$	Системне зростання переважно високої конкурентоспроможності	Прискорити $N\uparrow$
	$V\downarrow N\downarrow$	Системне зниження переважно високої конкурентоспроможності	Змінити тенденцію $N\downarrow$, стабілізувати рівні $V\downarrow$
	$N\uparrow V\uparrow$	Системне зростання переважно низької конкурентоспроможності	Вивчити доцільність тенденції $V\uparrow$
	$N\downarrow V\downarrow$	Системне зниження переважно низької конкурентоспроможності	Стабілізація рівнів
Дисбалансований за напрямом	$V\uparrow V\downarrow$	Початкова розбалансованість за переважно зростаючої високої конкурентоспроможності	Зміна тенденції $V\downarrow$
	$V\downarrow V\uparrow$	Початкова розбалансованість за переважно знижуваної високої конкурентоспроможності	Стабілізація рівнів $V\downarrow V\uparrow$
	$N\uparrow N\downarrow$	Початкова розбалансованість за переважно зростаючої низької конкурентоспроможності	Зміна тенденції $N\downarrow$
	$N\downarrow N\uparrow$	Початкова розбалансованість за переважно знижуваної низької конкурентоспроможності	Стабілізація рівнів $N\downarrow N\uparrow$

* Джерело: авторська розробка

Висока інтенсивність керованих змін у системі управління конкурентоспроможністю компаній з помірним дисбалансом, як правило, недоцільна з причини незначних розбіжностей у спрямуванні динаміки її складових. Варіанти їх конфігурації містять або попарні елементи з різними рівнями конкурентоспроможності і односпрямованими векторами – $V\uparrow N\uparrow$, $V\downarrow N\downarrow$, або однакові рівні конкурентоспроможності з різноспрямованими векторами – $V\downarrow V\uparrow$, $N\downarrow N\uparrow$. У першому випадку існуючий рівневий дисбаланс зберігається, у другому – формується, але в обох випадках він не перевищує одного дисбалансового кроку.

Інший характер має третій варіант дисбалансованості складових комплексної конкурентоспроможності організації. Варіанти їх конфігурацій містять попарні елементи з різними рівнями конкурентоспроможності й різноспрямованими векторами. Причому один з них є балансуєчим – $N\uparrow V\downarrow$, другий – прискорено дисбалансуєчим – $N\downarrow V\uparrow$, оскільки розрив між рівнями конкурентоспроможності зростає (табл. 4).

Особливу увагу слід звернути на необхідність аналітичного підґрунтя кожного з визначених управлінських завдань. Жодне з них не може бути реалізовано без ретельного вивчення конкретних обставин виникнення ситуації – внутрішніх об'єктивних умов господарювання компанії, характеру конкурентного середовища, визначених пріоритетів діяльності, прийнятих поточних цільових рішень керівництва. Навіть при прискорено дисбалансуєчих розривах рішення

щодо їх швидкого усунення має прийматись з огляду на необхідні для цього ресурси, можливе зниження конкурентоспроможності на інших ринках, наслідки щодо стратегічного розвитку компанії. Слід також брати до уваги, яка із складових конкурентоспроможності потребує управлінського втручання.

Таблиця 4

*Завдання управління детермінантами комплексної конкурентоспроможності організації за типових хаотичних варіантів конфігурації їх рівнів та напрямів змін**

Варіанти конфігурації	Ознаки			Констатація ситуації	Завдання
	рівня конкурентоспроможності	напрямку змін	тенденції збалансованості		
V↑V↓H↓	переважно високий	переважно зростаючий	дисбалансуючий	дисбалансування за переважно високої зростаючої конкурентоспроможності	змінити напрям H↓
V↑V↓H↑			суперечливий	суперечливе балансування за переважно високої зростаючої конкурентоспроможності	підтримати H↑, змінити напрям V↓
V↑V↓H↓		переважно знижуваний	суперечливий	суперечливе балансування за переважно високої зростаючої конкурентоспроможності	стабілізувати V↓, змінити H↓
V↓V↓H↑			балансуючий	балансування за переважно високої знижуваної конкурентоспроможності	підтримати H↑, стабілізувати VB
H↑H↑V↓	переважно низький	переважно зростаючий	балансуючий	балансування за переважно низької зростаючої конкурентоспроможності	стабілізувати V↓
H↑H↓V↑			дисбалансуючий	дисбалансування за переважно низької зростаючої конкурентоспроможності	змінити напрям H↓, підтримати H↑
H↑H↓V↓		переважно знижуваний	суперечливий	суперечливе балансування за переважно низької знижуваної конкурентоспроможності	змінити напрям H↓, стабілізувати V↓
H↓H↓V↑			дисбалансуючий	дисбалансування за переважно низької знижуваної конкурентоспроможності	стабілізувати H↓H↓

*Джерело: авторська розробка

Так, рекрутингова конкурентоспроможність компанії є об'єктом організаційного регулювання, а отже, її легко змінити, прийнявши відповідне рішення. Так, якщо частка витрат на оплату праці у собівартості послуг лізингової компанії вища за середній рівень у конкурентів, низький рівень середньої заробітної плати її працівників є виправданим, а її підвищення і, як наслідок, зростання рекрутингової конкурентоспроможності, буде можливим в разі скорочення чисельності працюючих. Рішення щодо цього має прийматись на основі ретельного вивчення усіх обставин, що обумовили відносно низьку заробітну плату в компанії.

У випадку відносної економії витрат на оплату праці, підвищення її середнього рівня, швидше за все, слід вважати доцільним, а зростання рекрутингової конкурентоспроможності не лише забезпечить балансування складових комплексної конкурентоспроможності, а й буде мати відповідний стимулюючий вплив на роботу персоналу і створить передумови для залучення нових висококваліфікованих фахівців.

Конкурентоспроможність організації є агрегованою характеристикою її конкурентного становища, що формується на основних ринках діяльності: продукційно-виробничому, рекрутинговому й інвестиційному.

Управління складовими конкурентоспроможності організації повинно базуватись на системі принципів стратегічного зростання, збалансованості

детермінантних рівнів конкурентоспроможності, пріоритетності розвитку «слабшого» детермінанту, диференціації їх поточної значущості, диференціації інтенсивності цільових змін, періодичної варіативності поточних коливань конкурентоспроможності та планомірності.

Вирішення практичних завдань управління конкурентоспроможністю повинно мати системний результативний характер, що забезпечується виокремленням статичних і динамічних характеристик розвитку організації, дослідження яких слугує основою прийняття відповідних управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Альтшулер И., Городнов А. Бизнес как система 2. Панорама идей и методов. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2011. – 560с.
3. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание/пер. с англ.-СПб.: Питер, 2002.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006.
5. Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью, Учебное пособие., М.: Издательство "Омега-Л", 2009.
6. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. -М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
7. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг. 4-е изд.-СПб.:Питер, 2007.

УДК 65.012.12

О.В.Рябкова,

Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів

ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано позиції авторів щодо переліку та призначення принципів систем моніторингу. Систематизовано принципи функціонування системи моніторингу показників результативності підприємства, а також надано їм змістову характеристику.

Проанализировано позиции авторов относительно перечня и назначения принципов систем мониторинга. Систематизировано и охарактеризовано принципы функционирования системы мониторинга показателей результативности предприятия.

Analyze the position of the authors of the list and use the principles of monitoring systems. Systematized principles of the monitoring system performance indicators enterprise and given them a semantic description.

Ключові слова: принципи, моніторинг, результативність.

У сучасних умовах невизначеності, динамічності та недостатньої прогнозованості, зважаючи на складність та цілеспрямованість виробничо-господарських систем, постає необхідність регулярного відстеження умов внутрішнього та зовнішнього середовища та реагування на зміни, що відбуваються. Відсутність безпосереднього зв'язку оперативного управління підприємством із обраною стратегією, намагання досягнути перш за все фінансових цілей, недостатня гнучкість управління, а саме відсутність або запізнення його адаптації залежно від дій певних чинників, є типовими проблемами сучасних підприємств. Вищенаведена низка проблем унеможлиблює забезпечення необхідної ефективності та результативності діяльності підприємства й успішної реалізації стратегії.