

УДК 656.078:656.7:061.5 (045)

Василенко В.А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення Національного авіаційного університету (Україна)

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВІАЦІЙНИХ

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. Для того щоб механізм управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства був реалізований, необхідно визначити конкретні цілі та розробити план заходів щодо його впровадження. Для формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства поставлені наступні цілі: представити механізм управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства у вигляді, зрозумілим всім співробітникам; чітко розділити відповідальність за виконання стратегії між учасниками; створити механізм контролю, що дозволяє відстежувати виконання стратегії. Розглянуто стратегію управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства. Управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівнях авіаційного підприємства, групи авіаційних підприємств та державному рівні. На кожному з них вирішується низка завдань, які мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності національних авіаційних підприємств.

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

Рис. 2, літ. 9.

Василенко В.А.

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ АВИАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

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. Для того чтобы механизм управления конкурентоспособностью авиационного предприятия был реализован, необходимо определить конкретные цели и разработать план мероприятий по его внедрению. Для формирования и реализации механизма управления конкурентоспособностью авиационного предприятия поставлены следующие цели: представить механизм управления конкурентоспособностью авиационного предприятия в виде, понятным всем сотрудникам; четко разделить ответственность за выполнение стратегии между участниками; создать механизм контроля, позволяющий отслеживать выполнение стратегии. Рассмотрены стратегии управления конкурентоспособностью авиационного предприятия. Управление конкурентоспособностью осуществляется на уровнях авиационного предприятия, группы авиационных предприятий и государственном уровне. На каждом из них решается ряд задач, которые должны способствовать повышению уровня конкурентоспособности национальных авиационных предприятий.

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

Vasilenko V. A

FORMATION MECHANISM AND CONTROL STRATEGIES COMPETITIVE AVIATION COMPANIES.

The article discusses the competitiveness management as an integral part of the management of aviation enterprise. Defined the general methodological approach to the study of the mechanism of management of competitiveness aviation company using comparative analysis. Considered the objective nature of the process of adaptation to the formation of goals and develop a framework strategy. To control mechanism competitiveness Aviation Enterprise has been implemented, it is necessary to define specific goals and develop an action plan for its implementation. For the formation and implementation of a competitive aviation management company has the following objectives: to introduce the mechanism of management of competitiveness of the aviation enterprise in a form understandable to all employees; clearly share the responsibility for the implementation of the strategy between the parties; establish a monitoring mechanism to track implementation of the strategy. Management strategies considered competitive aviation enterprise. Management of competitiveness is carried

out on the level of aviation companies, aviation companies and groups the state level. On each of them solved a number of problems that need to enhance the competitiveness of the national aviation companies.

Key words: *competitiveness, strategic management, organizational and economic mechanism, management decisions partnership.*

Постановка проблеми у формуванні механізму та стратегії 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 проблеми управління конкурентоспроможністю розкрито в працях М.Портера, Ж.-Ж. Ламбена, А.В. Вакуленка, О.І. Драган, С.М. Клименка, Н.П. Тарнавської та ін. Однак, у науковій літературі відсутній єдиний підхід щодо визначення поняття «управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємства», структуризації 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 ринкового середовища є одержання якнайбільших прибутків за рахунок завоювання прихильного ставлення споживачів.

Як показала практика, більшість українських підприємств не готові до оперативного ведення конкурентної боротьби. В умовах 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.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства займати лідируюче положення на ринку завдяки своїй діяльності, ефективній та злагодженій роботі різних систем на основі грамотного виявлення і використання конкурентних переваг в порівнянні з конкурентами.

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:

- 1) оцінка своєї діяльності і порівняння показників з показниками інших авіаційних підприємств;
- 2) 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 процес включає в себе 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:

1) у документуванні процесу партнерства шляхом оцінки потреб в інформації;

2) виборі методів та інструментів для збору інформації;

3) 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 передує нормалізація даних. Під нормалізацією даних розуміють їх коригування з урахуванням відмінностей в умовах. Виявлення та оцінка зазорів в показниках дозволяє встановити, що один з партнерів дійсно робить щось, що дозволяє йому випереджати іншого партнера.

Сам по собі факт існування відмінностей дає дуже мало для розробки конкретних заходів щодо вдосконалення. Важливо визначити причини існування відмінностей в порівнюваних процесах. Для цього використовують метод прямого порівняння блок-схеми двох процесів, діаграму причин і результатів, діаграму спорідненості, аналіз корінних причин [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.

Для формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю авіаційного

підприємства поставлені наступні цілі:

- 1) представити механізм управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства у вигляді, зрозумілим всім співробітникам;
- 2) чітко розділити відповідальність за виконання стратегії між учасниками;
- 3) створити механізм контролю, що дозволяє відстежувати виконання стратегії.

Коли перелік стратегічних цілей визначений, авіаційному підприємству необхідно побудувати карту стратегічних цілей діяльності.

Отже, стратегічна конкурентоспроможність – це засіб реалізації місії авіаційного підприємства, що являє собою сукупність методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності авіаційних підприємств, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу; окрім того, стратегія – довгостроковий план розвитку авіаційного підприємства, що являє собою сукупність цілей різних видів і рівнів, упорядкованих у єдину ієрархічну ранжировану систему, та механізмів їх досягнення.



Рисунок 1. – Механізм управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства з використанням порівняльного аналізу

Стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства – це програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг підприємства, основана на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності.

Процес формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства поданий на рис. 2.

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівнях авіаційного підприємства, групи авіаційних підприємств та державному рівні. На кожному з них вирішується низка завдань, які мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності національних авіаційних підприємств.

Стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, формування ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту авіаційних підприємств. Процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності авіаційного підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на цільовому ринку та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств можна розглядати у двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому. Внутрішнє управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівні авіаційного підприємства або групи авіаційних підприємств, зовнішнє – на національному рівні. При внутрішньому управлінні конкурентоспроможністю суб'єктами виступають керівники та менеджери

різних рівнів авіаційного підприємства, а об'єктом – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності авіаційних підприємств.

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

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.



Рисунок 2. – Модель процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства

Складність процесу управління конкурентоспроможністю визначається кількістю підрозділів, ефективністю механізму їх поєднання, взаємодії, спеціалізації та кооперації, розгалуженістю організаційної структури управління.

У ринкових умовах важливе значення має постійне оновлення техніко-технологічної бази на інноваційній основі, що потребує додаткових капіталовкладень. Тому в даному контексті актуальності набуває управління фінансово-інвестиційною діяльністю авіаційного підприємства.

Ще однією важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств є операційний менеджмент, основою якого є управління незначним за обсягом та не тривалим за часом самостійний елементом технологічного процесу. Важливими складовими цієї підсистеми є сукупність оперативної документації, спеціалізація та кооперація виробництва, швидкість реагування на накази та розпорядження.

Отже, формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації менеджерів. Насамперед, формування стратегії базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності авіаційних підприємств, зокрема, кон'юнктури ринку в цілому та окремих його сегментів. Складність цього процесу зумовлюється також тим, що при формуванні стратегії йде розширений пошук та оцінка альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найбільш повно відповідають місії авіаційного підприємства та завданням його розвитку. Певну складність формування стратегії управління конкурентоспроможністю становить те, що вона не є незмінною, а потребує періодичної корекції з

урахуванням змін умов зовнішнього середовища та виникаючих нових можливостей для розвитку авіапідприємства.

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 авіаційне 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, основана на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, 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 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. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
4. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст]: пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
5. Мілевський С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С.В. Мілевський, О.В. Мілов – Х.: Видавництво ХНЕУ, 2007. – 156 с.
6. 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.
7. 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.
8. Центр исследований региональной экономики (ЦИРЭ) [Электронный ресурс] / Руководитель ЦИРЭ: доктор физ.-мат. наук, профессор Ю.А. Корчагин. Бюллетень: факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия Швец А.А., Морозов А.Н. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page=37>
9. Porter, M. Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance [Текст] / М. Porter, – The Free Press, 1985 – P. 557.