

УДК 331.104

О. М. Шарівська,
аспірант кафедри менеджменту виробничої сфери,
Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпропетровськ

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

O. Sharivska,
post-graduate of the Department of "Management of Productive Sector",
State Higher Education Institution "National Mining University", Dnepropetrovsk

THE SOCIAL COMPONENT OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT

Стаття досліджує сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства та впливу на її соціальну складову. При цьому були використані загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та порівняння — для уточнення наукових понять з проблем визначення конкурентоспроможності підприємств та соціальної складової конкурентоспроможності; статистичного аналізу — для визначення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про залишки готової продукції на складі; системного підходу — для формування механізму мотивації працівників до підвищення конкурентоспроможності. Виявлено, що на цей час існує єдиний підхід, який доводить, що конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу складається із конкурентоспроможності робочої вили. Доведено, що серед складових, що мають безпосередньо вплив на конкурентоспроможність підприємства, особливе місце займає соціальна складова. Аналіз існуючих підходів до формування дієвого механізму впливу на працівників, виявив можливість впровадження заходів стимулювання працівників відділу збуту за утримання запасів готової продукції на складі в межах допусків. Рекомендовано премії виплачувати за результатами розрахунків коефіцієнта варіації. Запропоновані заходи можуть бути рекомендовані іншим підприємствам з метою підвищення їх рівня конкурентоспроможності.

The article explores contemporary approaches to the management of enterprise's competitiveness and impacts on its social aspect. Both general and special scientific methods were used in the study: theoretical generalization and comparison were used to clarify the scientific concepts of the assessment of the enterprise competitiveness and social components of competitiveness; statistical analysis was applied to determine, group, compare, evaluate and interpret the actual data of the warehouse balance of finished products; systems approach was used to create a motivation mechanism for employees to increase competitiveness. It has been revealed that today there is one uniform approach proving that the country's competitiveness depends on the competitiveness of the enterprise, which in turn is based on the workforce competitiveness. It has been proved that the social component is of particular importance among the components that directly influence the competitiveness of the enterprise. Analysis of existing approaches to the development of an effective mechanism of employee motivation showed the possibility of introducing incentives to stimulate the sales department employees to maintain finished stocks within assigned limits. It has been recommended to pay bonuses proceeding from the calculations of the coefficient of variation. The technique proposed can be recommended to other enterprises with the purpose of improving their competitiveness.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність персоналу, соціальна складова, мотивація, стимулювання.

Key words: competitiveness, staff competitiveness, social component, motivation, incentives.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна фінансово-економічна криза, що має місце в Україні, вимагає рішучих дій щодо підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства. Як

правило, сучасні вчені-науковці розглядають технічну і економічну складові конкурентоспроможності через достатньо прозорий вплив цих факторів на кінцевий результат — підвищення конкурентоспроможності. При

Таблиця 1. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні	Внутрішні
Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство)	Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керівництва)
Господарська кон'юнктура (кон'юнктура ресурсних ринків)	Система технологічного оснащення. Обновлення устаткування та технологій: заміна їх на більш прогресивні, що підсилює внутрішню гнучкість виробництва
Розвиток суміжних та підтримуючих галузей (ресурсозберігаючих та технологій глибокої переробки)	Якість сировина, матеріалів і напівфабрикатів. Зменшення браку готової продукції приводять до скорочення та росту прибутку, що, в свою чергу, дозволяє розширити виробництво
Параметри попиту (ріст попиту, його стабільність)	Збут продукції: його обсяг та витрати реалізації

цьому дуже часто залишається поза увагою соціальна складова, що передбачає мотивацію і стимулювання працівників до зміцнення позиції підприємства у конкурентному середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями управління підприємством в умовах конкурентного середовища займалися такі вчені-економісти, як В.А. Василенко, О.А. Виноградов, В.Л. Дикань, С.М. Клименко, Н.А. Охрименко, Г.С. Скудер, Т.І. Ткаченко та інші. Дослідженню соціальної складової управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені роботи Д.П. Богині, Н.М. Глевацької та Г.М. Твердомеда, в яких авторами виділяється окреме поняття конкурентоспроможність робочої сили.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Враховуючи результати вищезазначених досліджень в галузі управління конкурентоспроможністю, необхідно підкреслити, що залишається недостатньо дослідженою соціальна складова конкурентоспроможності, що і визначило цілі даної статті — сформулювати дієвий механізм впливу на працівників з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління підприємством має базуватися на управлінні його конкурентоспроможністю. Це дозволяє оптимізувати стан і траєкторію розвитку підприємства за комплексом різноаспектних параметрів, а не тільки монетарних, забезпечивши гармонійне досягнення цілей основних зацікавлених сторін. Управління конкурентоспроможністю має спиратися на такі процеси, як аналіз зовнішнього середовища, в ході якого запропоновано визначати склад і значимість цілей зацікавлених сторін, формування системи показників, аналіз конкурентоспроможності, формування портфелю стратегій та системи показників для кожної з них, аналіз конкурентоспроможності за кожною стратегією, вибір і затвердження найкращої стратегії [1, с. 39].

У результаті аналізу конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі управлінські рішення:

— зміна складу, структури матеріалів, які використовуються (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів чи конструкції продукції;

— зміна порядку проектування продукції;
— зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, пакування, зберігання, транспортування, монтажу;

— зміна цін на продукцію, цін на послуги по обслуговуванню та ремонту, цін на запасні частини;
— зміна порядку реалізації продукції на ринку;
— зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут продукції;

— зміна структури та обсягів поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби;

— зміна складу обраних постачальників та системи їх стимулювання;

— зміна структури імпорту і видів імпортованої продукції.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються максимально продуктивно, внаслідок чого воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Оскільки стан рівноваги є достатньо нестабільним, керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів [2, с. 25]. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв тощо. Важливим моментом у проведенні перетворень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є вибір їх здійснення [3, с. 39].

Визначивши фактори внутрішнього середовища необхідно максимізувати можливості, що відрізняють підприємство від конкурентів, оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, що дозволить перейти до визначення своєї ролі, положення на ринку. На цьому етапі необхідно виходити із максимізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів [4, с. 56].

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні [5, с. 77—79], що представлено у таблиці 1.

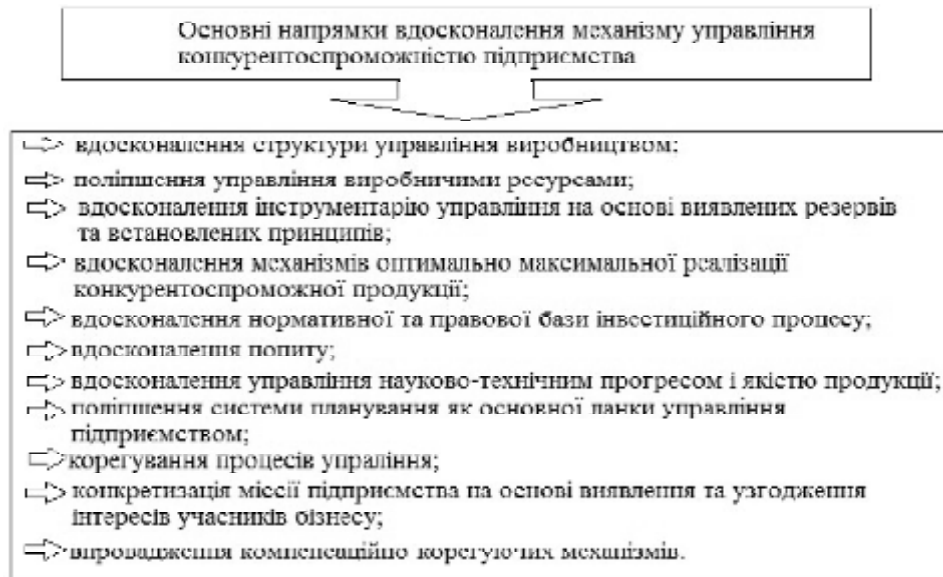


Рис. 1. Загальні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

До форм та методів максимізації внутрішніх можливостей належить проведення технологічної політики, що спрямована, по-перше, на постійне оновлення виробничої бази підприємства: гнучке використання інновацій та "ноу-хау" в технології виробництва та споживчих якостях продукції, що дозволяє підприємству стати лідером у визначеному сегменті ринку; по-друге, на забезпечення високої якості продукції, що безпосередньо виготовляється підприємством; по-третє, на дотримання строків постачання готової продукції споживачам.

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції. З огляду на це, можна сказати, що вдосконалення системи управління повинно здійснюватись за певними напрямами, що зображені на рисунку 1.

Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю за останні два десятиріччя пережили більш глибокі зміни, ніж за весь попередній час свого розвитку. Вдосконаленню управлінської практики сприяв прогрес в організації як технологічних процесів зокрема, так і

збутової діяльності, що в теорії і практиці управління, називається "тихою революцією" [6, с. 31].

Всім заходам щодо управління конкурентоспроможністю повинен передувати глибокий та всебічний аналіз факторів конкурентного впливу у реальних ринкових умовах. Лише чітка оцінка діяльності підприємства та його конкурентоспроможності дозволяє ефективно застосовувати механізм покращення показників виробничо-господарської діяльності та удосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Прямуючи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечувати собі також соціальну ефективність. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального залучення працівників до впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. В сучасних ринкових умовах, що характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою, виграє той, хто аналізує та змагається за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою задачу підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому. Саме тому можна дійти висновку, що управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності.

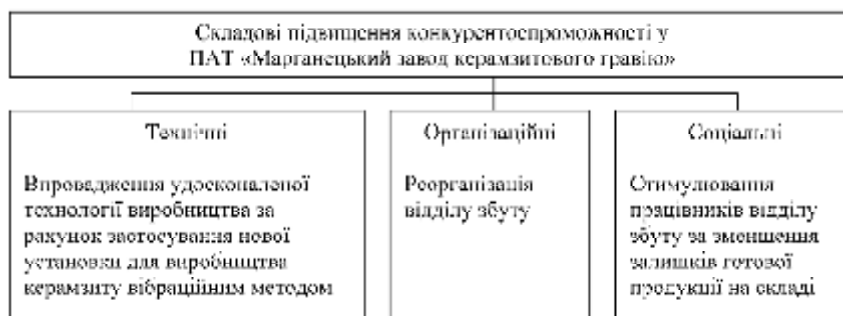


Рис. 2. Напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію"

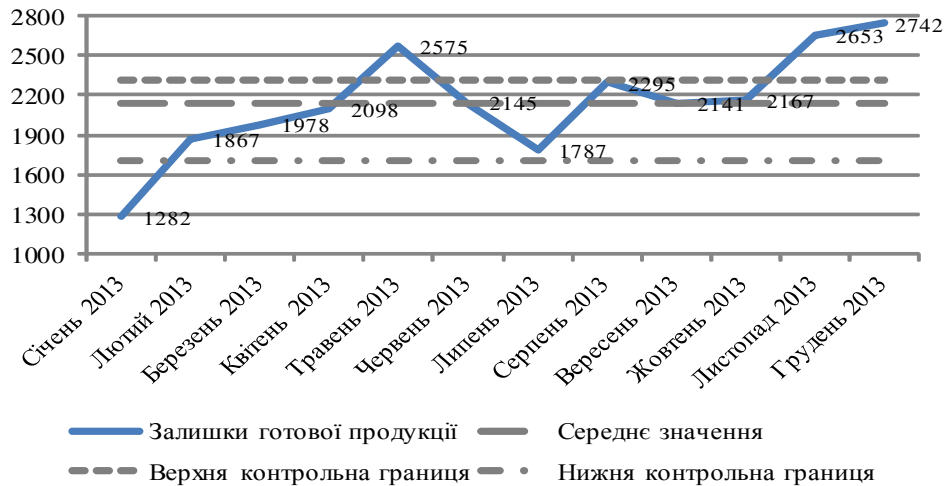


Рис. 3. Контрольна карта коливання запасів готової продукції у 2013 р. у ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію", тис. грн.

Г.М. Твердомед до складових соціального фактору впливу на формування конкурентоспроможності робочої сили відносить соціальну значущість здоров'я, яку можна оцінити через показники працездатності, інвалідності й смертності [7]. На наш погляд, це значно зужує можливості підприємства щодо використання мотиваційного впливу на працівників з метою підвищення конкурентоспроможності.

Н.М. Глевацька, у свою чергу, приєднується до думки Д.П.Богині [8, с. 4] і виокремлює із загального поняття конкурентоспроможність підприємства більш вузьке — конкурентоспроможність робочої сили. При цьому формуванню і вдосконаленню системи заохочення Н.М. Глевацька надає першочергового значення [9, с. 77]

Дослідження удосконалення управління конкурентоспроможністю було проведено у ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію", що займається виробництвом штучних і переробкою натуральних пористих наповнювачів. Це найбільше спеціалізоване підприємство в Україні з випуску керамзиту. Український ринок керамзиту представлений переважно продукцією вітчизняних виробників.

Нами запропоновано використання трьох основних напрямів підвищення конкурентоспроможності, які наведено на рисунку 2.

Реалізація технічних та маркетингових заходів передбачена керівництвом підприємства та буде відбуватися за планом. На наш погляд, особливої уваги заслуговують соціальні напрями, що запропоновані в рамках управління конкурентоспроможністю ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію".

Впровадження економічного стимулювання працівників пов'язано із використанням відповідних економічних важелів. У процесі розробки комплексу стимулювання на підприємстві необхідно визначитися з тим, наскільки інтенсивне стимулювання можна застосувати, яким засобам впливу віддати перевагу (по можливості, всі засоби впливу, що використовуються, потрібно задалегідь випробувати й пересвідчитися, що вони підходять і забезпечують необхідні стимули), як довго вони будуть тривати, а також, які кошти потрібно виділити для їх проведення.

Формування напрямів економічного стимулювання відбувається у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію" взаємозв'язок між маркетинговою політикою, фінансовим забезпеченням, організацією виробничого процесу й оплатою праці працівників спрямований на підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства. Розробка та контроль за системою оплати праці є важливим завданням в управлінні діяльністю підприємства. В залежності від класифікаційних ознак фонд оплати праці характеризується за структурою, змістом, характером, ступенем незмінності й політикою оплати.

По-перше, при вирішенні питання щодо стимулювання працівників відділу збуту за зменшення залишків готової продукції на складі, є оцінка впливу заходів на зниження витрат підприємства і збільшення маси прибутку. Однією з основних проблем ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію" є значний обсяг залишків готової продукції та їх коливання протягом року. Саме тому нами запропоновано заходи щодо стимулювання праці-

Таблиця 2. Динаміка коливань залишків готової продукції у 2013 р. у ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію", тис. грн.

Показник	Залишки готової продукції
01.01.2013	1282
01.02.2013	1867
01.03.2013	1978
01.04.2013	2098
01.05.2013	2575
01.06.2013	2145
01.07.2013	1787
01.08.2013	2295
01.09.2013	2141
01.10.2013	2167
01.11.2013	2653
01.12.2013	2742
Середнє значення	2144,17
Верхня контрольна границя	2312
Нижня контрольна границя	1712
Коефіцієнт варіації	0,189
Середньоквадратичне відхилення	404,82

Таблиця 3. Прогнозована динаміка залишків готової продукції ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію" у 2014 р. у тис. грн.

Показник	Прогноз залишків готової продукції
01.01.2014	2342
01.02.2014	2180
01.03.2014	2205
01.04.2014	2058
01.05.2014	1980
01.06.2014	1963
01.07.2014	2012
01.08.2014	2060
01.09.2014	1956
01.10.2014	1920
01.11.2014	1976
01.12.2014	1950
Середнє значення	2050,17
Верхня контрольна границя	2446
Нижня контрольна границя	1846
Коефіцієнт варіації	0,063
Середньоквадратичне відхилення	128,44

вників за ефективне управління залишками готової продукції, що сприятиме вивільненню фінансових ресурсів і збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

На першому етапі побудуємо контрольну карту коливання залишків готової продукції (рис. 3). Так, середня величина залишків готової продукції (керамзит) у 2013 р. дорівнювала 2144,17 тис. грн. Верхня контрольна границя — 2312 тис. грн., нижня контрольна границя — 1712 тис. грн. Розмах допуску прийнятий на рівні 300 тис. грн. За межі контрольних границь протягом 2013 р. "виходило" чотири значення. Розрахований коефіцієнт варіації дорівнює 0,189. Оскільки коефіцієнт варіації є відносною величиною, за його значенням можна досліджувати рівень коливання окремих параметрів, виражених різними одиницями вимірювання. Чим менше значення коефіцієнта варіації, тим більша стабільність прогнозованої ситуації і, відповідно, менший ступінь ризику. У таблиці 2 наведено динаміку коливань залишків готової продукції ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію" у 2013 р.

Нами пропонується впровадження системи преміювання робітників відділу збуту за дотримання залишків готової продукції у межах допусків. Якщо коефіцієнт варіації $V \leq 0,08$ або 8%, то премія сплачується, якщо $V > 0,08$ або 8%, то премія працівникам не сплачується [10, с. 170].

Розрахунок доводить, що у ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію" при заданій структурі організації технології є резерв зниження залишків готової продукції на 18,9%. За допомогою зусиль працівників реорганізованого відділу збуту вартість залишків готової продукції може бути скорочена на 76,46 тис. грн. Цей показник розраховується як добуток середньоквадратичного відхилення і коефіцієнту варіації ($404,82 \cdot 0,189 = 76,46$ тис. грн.).

Визначимо економію після впровадження системи економічного стимулювання за мінімізацію залишків готової продукції. На рисунку 4 представлено прогнозований рівень залишків готової продукції у 2014 р. Так, середня величина залишків готової продукції (керамзит)

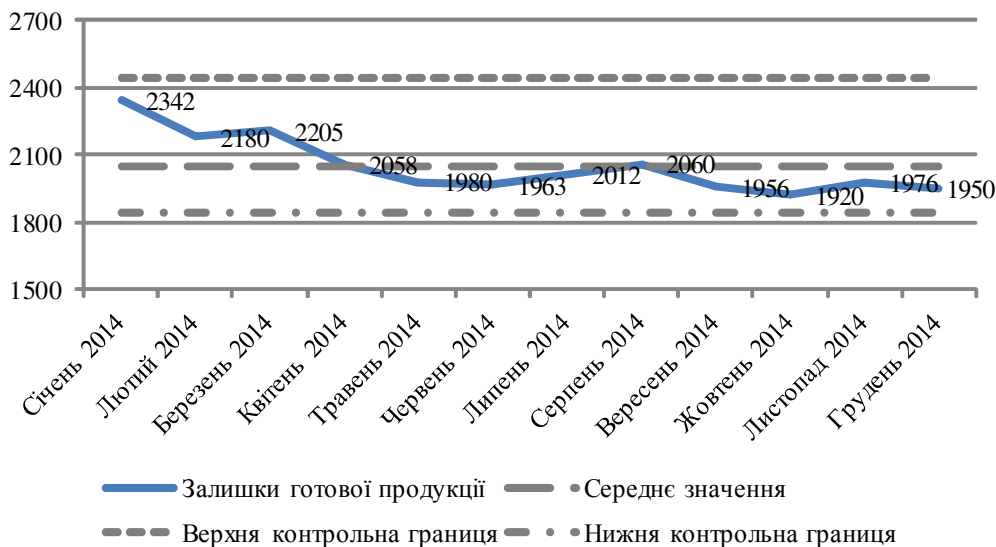


Рис. 4. Прогнозований рівень залишків готової продукції ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію" через підвищення його конкурентоспроможності у 2014 р., тис. грн.

у 2014 р. у разі проведення стимулюючих заходів може скласти 2050,17 тис. грн.

У таблиці 3 наведена прогнозована динаміка залишків готової продукції ПАТ "Марганецький завод керамзитового гравію" у 2014 р.

Верхня контрольна границя — 2446 тис. грн., нижня контрольна границя — 1846 тис. грн. Розмах допуску дорівнював 300 тис. грн. Якщо відділ збуту буде працювати із прогнозованою ефективністю, розрахований коефіцієнт варіації буде дорівнювати 0,063.

Прогнозоване збільшення фінансових ресурсів за рахунок зменшення коливання обсягів готової продукції на складі, використовуючи дані про середнє значення залишків готової продукції у 2013 р. та 2014 р. складе: $2144,17 - 2050,17 = 94$ тис. грн.

Частина вивільнених фінансових ресурсів буде спрямована на винагороду та подальше стимулювання працівників відділу збуту. Рекомендовано премію працівникам відділу збуту встановити у розмірі 20% від обсягу фонду оплати праці працівників цього відділу.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити такі висновки. Підвищення конкурентоспроможності має декілька складових: технічну, організаційну, економічну, соціальну, психологічну, юридичну (правову), комерційну тощо. І хоча всі вони утворюють єдину систему підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідна підвищена увага щодо забезпечення і використання саме соціальної складової конкурентоспроможності. Нами запропоновано впровадження системи стимулювання працівників відділу збуту до зменшення залишків готової продукції, позитивним наслідком чого буде збільшення фінансових ресурсів, і як, наслідок підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Використання соціальної складової конкурентоспроможності може бути рекомендовано іншим промисловим підприємствам України.

Література:

1. Охрименко Н.А. Підходи к формированию стратегий конкурентного преимущества предприятия [Текст] / Н.А. Охрименко // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія (Соціально-економічне забезпечення розвитку економічної системи: проблеми і перспективи). — 2000. — № 480. — С. 282—291.

2. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.

3. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник [Текст] / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.

4. Скудер Г. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху [Текст] / Г. Скудер // Економіка України. — 2000. — №6. — С. 24—26.

5. Дикань В.Л. Управління якістю як фактор конкурентоспроможності підприємств [Текст] / В.Л. Дикань // Економіка України. — 1996. — №1. — С. 43—48.

6. Бойко В.В. Економіка підприємств України: навч. посібник [Текст] / В.В. Бойко. — 3-є вид., перероб. і доп. — Д.: Національний гірничий університет, 2005. — 552 с.

7. Твердомед Г.М. Соціальна складова формування конкурентоспроможності робочої сили [Текст] / Г.М. Твердомед. // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — 2013. — №2. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1816>

8. Богиня Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці [Текст] / Д.П. Богиня // Україна: аспекти праці. — 1999. — № 6. — С. 3—8.

9. Глевацька Н.М. Конкурентоспроможність робочої сили як виробничий фактор [Текст] / Н.М. Глевацька. // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — Львів. — 2001. — № 417. — С. 73—77.

10. Семенов Г.А. Ефективні методи управління оборотними коштами на промислових підприємствах: монографія [Текст] / Г.А. Семенов, М.І. Іванова. — Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2009. — 230 с.

References:

1. Ohrimenko, N.A. (2000), "Approach to policy of competitive advantage of the enterprise", *Visnik Harkiv's'kogo nacional'nogo universitetu im. V.N. Karazina. Ekonomichna serija (Social'no-ekonomichne zabezpechennja rozvitku ekonomichnoї sistemi: problemi i perspektivi)*, vol. 480, pp. 282—291.

2. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2003), *Stratichne upravlinnia [Strategic management]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.

3. Klymenko, S.M. Omel'ianenko, T.V. Barabas', D.O. Dubrova, O.S. and Vakulenko, A.V. (2008), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [Managing enterprise competitiveness]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Skuder, H. (2000), "The strategy of increasing the competitiveness of enterprises, the problems and make success", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 6, pp. 24—26.

5. Dykan', V.L. (1996), "Quality management as a factor in the competitiveness of enterprises", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 43—48.

6. Bojko, V.V. (2005), *Ekonomika pidpryemstv Ukrainy [Business economics Ukraine]*, 3rd ed, Natsional'nyj hirnychyj univertsytet, Dnipropetrovsk, Ukraine.

7. Tverdomed, H.M. (2013), "The social component of forming competitive workforce", "Efektyvna ekonomika", [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1816> (Accessed 18 Nov 2014).

8. Bohynia, D.P. (1999), "Conceptual approaches to determining the competitiveness of the workforce in the labor market", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 6, pp. 3—8.

9. Hlevats'ka, N.M. (2001), "Competitive labor as a production factor", *Visnyk Natsional'noho univertsytetu "L'viv's'ka politekhniky"*, vol. 417, pp. 73—77.

10. Semenov, H.A. and Ivanova, M.I. (2009), *Efektivni metody upravlinnia oborotnyu koshtamy na promyslovykh pidpryemstvakh [Effective management of working capital in industrial enterprises]*, ZTsNTEI, Zaporizhia, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2014 р.