

УДК658(477):005.332.4

В. В. Волкова, к. э. н., доцент, Донецкий национальный университет

ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В УКРАИНЕ

В статье определена необходимость постоянного совершенствования системы управления конкурентоспособностью предприятия. Представлены показатели, влияющие на конкурентоспособность предприятий в Украине. Определена высокая инвестиционная привлекательность Донецкого региона. Обоснованы проблемы управления конкурентоспособностью предприятий. Выделены этапы и мероприятия стратегического управления конкурентоспособностью предприятий в Украине.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятий, показатели конкурентоспособности предприятий, инвестиционная привлекательность региона, стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий.

Табл. 2, лит. 12.

В. В. Волкова

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

В статті визначена необхідність постійного удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Представлені показники, які впливають на конкурентоспроможність підприємств в Україні. Визначена висока інвестиційна привабливість Донецького регіону. Обґрунтовані проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств. Виділені етапи та заходи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств України.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємств, показники конкурентоспроможності підприємств, інвестиційна привабливість регіону, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств.

V. V. Volkova

FEATURES AND PROBLEMS OF THE CONTROL SYSTEM OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES IN UKRAINE

In article need of continuous improvement of a control system is defined by competitiveness of the enterprise. The indicators influencing competitiveness of the enterprises in Ukraine are presented. High investment appeal of the Donetsk region is defined. Problems of management are proved by competitiveness of the enterprises. Stages and actions of strategic management by competitiveness of the enterprises in Ukraine are allocated.

Keywords: competitiveness of the enterprises, indicators of competitiveness of the enterprises, investment appeal of the region, strategic management of competitiveness of the enterprises.

Постановка проблеми. Существующее законодательство Украины предоставило экономическим субъектам хозяйствования больше прав и свобод. Вместе с тем, многие предприятия не смогли эффективно использовать имеющиеся у них средства и наладить прибыльную для себя деятельность из-за отсутствия качественной, конкуренто-

способной продукции и отсутствия стратегического мышления. Этот вопрос является сегодня одним из самых сложных.

Опыт последних лет показал, что не все отечественные предприятия пригодны к ведению эффективной конкурентной борьбы. Даже наличие конкурентоспособной продукции не позволяет многим из них реализовывать эти преимущества вследствие отсутствия практики использования всего комплекса мер. Следует отметить и дестабилизирующие внешние факторы, окружающие украинских товаропроизводителей: неэффективная налоговая система, неблагоприятный инвестиционный климат, несовершенство законодательства и др.

Анализ последних исследований и публикаций. Различные аспекты этой проблематики исследованы в научных публикациях ряда отечественных и зарубежных ученых и практиков, таких как Л. В. Балабанова [1], Т. Л. Безрукова [2], Л. С. Егорова [3], Ф. Котлер [4], А. Е. Кузьмин [5], Е. Е. Можарова [6], Л. И. Поддубная [7], М. Портер [8].

Определение вопросов, которые не решены в данной для исследования проблематике. Несмотря на значительное количество работ, посвященных исследованию конкуренции, многие вопросы требуют дальнейшего исследования, в частности современные особенности управления конкурентоспособностью украинских предприятий.

Целью статьи является определение особенностей формирования и выделение актуальных проблем управления конкурентоспособностью предприятий в Украине.

Основные результаты исследования. Система управления конкурентоспособностью предприятия является динамичной, вследствие чего возникает необходимость ее постоянного совершенствования, что является особенно актуальным в условиях структурной перестройки национальной экономики и обоснования методически-организационных основ политики ее экономического роста. Теория и практика управления конкурентоспособностью отечественных предприятий свидетельствует о том, что управление предприятием становится более эффективным при условии реализации научных принципов и методов организации управления конкурентоспособностью предприятия.

Так, в научных работах Г. М. Скударя обоснована целостная научная концепция повышения конкурентных преимуществ предприятий на примере машиностроительных предприятий, выпускающих сложную наукоемкую продукцию, на основании разработки и внедрения в системе внутрифирменного менеджмента эффективного организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью, адекватного требованиям рыночных отношений [9].

Структуру основных элементов системы управления конкурентоспособностью формируют программно-целевые комплексные блоки, отражающие конкретные организационные, экономические, технико-технологические мероприятия в их взаимосвязи и взаимозависимости, реализация которых способствует результативному осуществлению управленческих решений в этой сфере деятельности.

К важнейшим из них относятся:

- выбор стратегических направлений достижения синергии корпоративного менеджмента;
- комплексный подход к управлению конкурентоспособностью наукоемкой продукцией;
- реформирование системы управления персоналом и трудовой мотивацией;
- системный подход к повышению эффективности планирования и диверсификации производства;
- совершенствование внутрифирменной системы учета и анализа, финансового менеджмента.

Каждый из блоков, в свою очередь, рассматривается как система, охватывающая разнообразные системообразующие компоненты. Все блоки системы связаны друг с другом и тем самым создают определенную целостность. Они объединены единым принципом —

каждый из них обеспечивает решение проблемы повышения конкурентных возможностей предприятия, укрепление его позиций на мировом рынке, обеспечение устойчивого развития вследствие создания и поддержания его конкурентных преимуществ.

Как организационно-экономический механизм Т.Л. Безрукова предлагает рассматривать комплексную систему управления конкурентоспособностью предприятия, состоящую из системы обеспечения, функциональной и целевой системы, содержащую определенную совокупность организационных и экономических рычагов, влияющих на экономические и организационные параметры системы управления предприятием с целью обеспечения эффективности управления и получения конкурентных преимуществ.

Предложен механизм управления конкурентоспособностью предприятия, который объединяет мониторинг и анализ состояния объекта и его конкурентоспособности, инструменты и рычаги для принятия управленческих решений, альтернативы и рекомендации для достижения конкурентных преимуществ, пути их реализации, методы оценки и контроля. Принципиальным моментом такого механизма является использование его преимуществ, т. е. отличительных свойств, позволяющих реализовать целевую установку предприятия. Процесс принятия управленческого решения осуществляют на стадии контроля за состоянием параметров, обеспечивающих конкурентное преимущество с целью их регулирования. На этом этапе осуществляются меры по ведению и совершенствованию выбранных параметров управления [2].

Сущность управления конкурентоспособностью предприятия относительно уровней управления, которые характерны отечественным предприятиям в современных условиях, предложили Л. С. Егорова, А. Л. Макарычев [3]:

- 1-й уровень управления конкурентоспособностью предприятия — фактор управления рассматривается как «внутренне нейтральный», в условиях слабой конкуренции на внутреннем рынке из-за его ненасыщенности, в случае наличия своего сегмента на рынка;
- 2-й уровень управления конкурентоспособностью предприятия — производственные управленческие системы «внешне нейтральные», должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на определенном рынке;
- 3-й уровень управления конкурентоспособностью предприятия — эффективность производственных систем определяется не столько внутренними факторами, сколько внешними (качество организации, эффективность систем управления);
- 4-й уровень управления конкурентоспособностью предприятия — предприятия-лидеры, которые осуществляют изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития с учетом результатов изучения рынка.

Содержание управления конкурентоспособностью предприятия, как научной категории, проявляется в реализации внутренних взаимосвязей. Модель и структуру основных программно-целевых блоков организационно-экономического механизма разработали А. Е. Кузьмин, М. И. Нижний, И. П. Тулеев и предложили научно-методические рекомендации и практические решения по выбору и реализации конкретных организационных, экономических и технико-технологических мероприятий для каждого из них, которые совокупно создают реальные предпосылки обеспечения конкурентных преимуществ предприятия в условиях нестабильной внешней среды и динамических изменений конъюнктуры рынка индустриальной техники [5].

Концепция стратегического маркетингового управления конкурентоспособностью предприятий была разработана Л. В. Балабановой и В. В. Холод, в частности предложена концептуальная модель интегрированного маркетингового управления и система стратегического маркетингового управления конкурентоспособностью предприятий. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятий рассматривается как совокупность элементов, взаимодействие которых определяет способность предприятия отвечать требованиям конкурентного рынка, за-

просам потребителей, противостоять другим производителям, которые поставляют на эти рынки аналогичные товары [1].

В работах Г. С. Одинцовой приведены методические основы оценки и управления конкурентоспособностью предприятия и определены причины неготовности предприятий к конкуренции и нетрудоспособность методических принципов построения системы обеспечения конкурентоспособности предприятия, отсутствие у предприятий эффективных управленческих и организационно-экономических механизмов реагирования на изменения внешней и внутренней среды предприятия и предложены три этапа управления конкурентоспособностью предприятия, а именно:

- 1) уровень теоретического осмысления;
- 2) уровень стратегического управления и долгосрочных решений;
- 3) уровень текущего или оперативного управления и принятия краткосрочных решений [10].

Обобщая выше изложенное отметим, что система управления конкурентоспособностью предприятия должна в зависимости от цели планирования предусмотреть формирование функциональной структуры системы управления конкурентоспособностью предприятия, развитие организационных регламентов функционирования системы управления конкурентоспособностью предприятия и создание адекватной информационной базы поддержки принятия решений по управлению конкурентоспособностью предприятия. Предлагаем систему управления конкурентоспособностью предприятия определить, как совокупность взаимосвязанных организационных, экономических и административно-правовых инструментов целенаправленного воздействия на объект управления, который должен обеспечить анализ, прогнозирование и планирование, оценивать конкурентоспособность предприятия, и взаимодействовать с системой менеджмента и стратегического маркетинга.

По нашему мнению, международная конкуренция, глобализация рынков, масштабное проникновение иностранных товаров на украинский рынок ставят проблему управления конкурентоспособностью предприятия в число приоритетных управленческих задач, успешное решение которых обеспечит выживание и развитие предприятий в рыночной среде. Недостаток опыта конкуренции, сложная экономическая ситуация в государстве, мировой финансовый кризис, нерешенность многих методологических и прикладных проблем управления конкурентоспособностью предприятия требуют проведения дополнительных исследований в этой сфере.

Согласно мировому рейтингу *Doing Business 2013* из 185 стран мира Украина со 152 места в 2012 поднялась до 137 в 2013. В таблице 1 приведены основные показатели, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятий и на развитие национальной экономики в целом [11].

Как видно из таблицы 1, по большинству показателей Украина имеет положительную динамику, чему способствовали нормативно-правовые реформы в области предпринимательской деятельности, проведенные в 2012 году.

Кроме того, необходимо отметить инвестиционную привлекательность Донецкого региона как один из важных факторов высокой конкурентоспособности его предприятий (табл. 2).

Как видно из таблицы 2, значения показателей инвестиционной привлекательности изменяются от 0,6949 (Донецкая область) до 0,2436 (Тернопольская область). Наиболее привлекательными регионами для инвестирования в соответствии с результатами расчетов, представленных в таблице 2, являются Донецкая, Днепропетровская, Луганская, Харьковская и Запорожская области, находящихся на наименьшем расстоянии от созданного эталона инвестиционной привлекательности (значения показателей инвестиционной привлекательности — от 0,4247 до 0,6949).

Представляется, что инвестиционный климат в этих регионах характеризуется высоким социально-экономическим потенциалом за счет развития промышленного производства, а также наибольшим уровнем урбанизации населения и обеспеченно-

Таблица 1

Показатели, влияющие на конкурентоспособность предприятий в Украине

Рейтинг по категориям	Рейтинг <i>Doing Business 2013</i>	Рейтинг <i>Doing Business 2012</i>	Изменение рейтинга
Регистрация предприятий	50	116	+66
Получение разрешений на строительство	183	182	-1
Подключение к системе энергоснабжения	166	170	+4
Регистрация собственности	149	168	+19
Кредитование	23	23	Без изменений
Защита инвесторов	117	114	-3
Налогообложение	165	183	+18
Международная торговля	145	144	-1
Обеспечение обеспечения контрактов	42	44	+2
Разрешение неплатежеспособности	157	158	+1

Таблица 2

Значения показателей инвестиционной привлекательности регионов Украины [12]

Наименование областей (регионов)	Значение показателя	Ранжированное значение
Донецкая	0,6949	1
Днепропетровская	0,5559	2
Луганская	0,4499	3
Харьковская	0,4411	4
Запорожская	0,4247	5
Львовская	0,3871	6
Киевская	0,3870	7
Одесская	0,3704	8
Полтавская	0,3578	9
АРК	0,3561	10
Николаевская	0,3252	11
Закарпатская	0,3117	12
Херсонская	0,3042	13
Волынская	0,2996	14
Ивано-Франковская	0,2914	15
Винницкая	0,2875	16
Черкасская	0,2815	17
Черновицкая	0,2451	18
Кировоградская	0,2777	19
Хмельницкая	0,2757	20
Житомирская	0,2723	21
Ровенская	0,2617	22
Сумская	0,2554	23
Черниговская	0,2780	24
Тернопольская	0,2436	25

стью квалифицированными кадрами. Регионы имеют достаточно высокую емкость рынка потребительских товаров и факторов производства. Наиболее предпочтительными для инвестирования являются основные отрасли промышленного производства, жилищное строительство, транспорт и связь, торговля, бытовое обслуживание, медицина и страхование.

Наименее привлекательные регионы — Житомирская, Ровенская, Сумская, Черниговская и Тернопольская области (значения показателей инвестиционной привлекательности — от 0,2436 до 0,2780). Деятельность инвесторов в данных регионах не отличается высокой активностью в связи с неблагоприятным инвестиционным климатом и низкой эффективностью.

По нашему мнению, для формирования системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия прежде всего необходимо решить такие проблемы, отражающие главные характеристики его конкурентоспособности.

Первая проблема, возникающая на предприятии, функционирующем в условиях рынка, — это элементарное выживание или способность оплачивать свои счета, т. е. обеспечение платежеспособности. Такую проблему, как правило, решают путем выполнения конкретных действий по реализации уже произведенной продукции, осуществлением ряда маркетинговых мероприятий: анализ рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения продукции предприятия на рынке ее сбыта.

После решения вопросов платежеспособности возникает проблема достижения прибыльности деятельности предприятия. На этом этапе маркетинговые мероприятия предприятия необходимо дополнить экономическими, а именно: провести анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования и эффективности производства.

Следующей важной проблемой для менеджмента предприятия является структурирование. Это означает, что система управления должна способствовать реализации стратегической концепции предприятия.

Далее актуальной проблемой для украинских предприятий, по нашему мнению, является обеспечение финансовой и управленческой прозрачности. Эта характеристика подразумевает наличие у предприятия финансовой структуры (выделение так называемых центров финансового учета и ответственности), финансовой политики, соответствие международным принципам и стандартам учета. Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигают также своевременным и правильным использованием таких инструментов, как финансовый анализ, финансовое планирование, антикризисное управление, страхование и т. д. Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности позволит предприятию получить хорошую репутацию в деловых кругах. И, как следствие этого, укрепить взаимоотношения с клиентами и партнерами.

Как известно, в процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми проблемами роста. Данная проблема может проявляться в осложнениях информационных, материальных и иных потоков на предприятии, ухудшении финансового состояния, снижении общей организованности.

Еще одна проблема, которая возникает на предприятии, — обеспечение инвестиционной его привлекательности. Решение этой проблемы позволит предприятию увеличить свою капитализацию и, как следствие, повысить стоимость капитала, вложенного собственниками.

Не менее важной проблемой для предприятий является установление обоснованных ставок НДС, акцизного сбора и пошлины, которые являются видами косвенных налогов. Эти налоги способствуют увеличению цен на продукцию и, тем самым, существенно снижают ее конкурентоспособность. В результате предприятие оказывается в крайне невыгодном положении.

Представляется, что процесс стратегического управления конкурентоспособностью предприятия должен охватывать реализацию четырех этапов:

Этап I. Реализация функций управления деятельностью. На первом этапе осуществляется планирование и организация процесса обеспечения конкурентоспособности, мотивация работников, контроль и регулирование процесса обеспечения конкурентоспособности.

Этап II. Формирование методов управления. Данный этап включает разработку планов производства конкурентоспособной продукции, разработку планов ускоренного научно-технического развития, разработку технологической документации и методов стимулирования персонала.

Этап III. Формализация методов менеджмента. На данном этапе осуществляется принятие приказов относительно контроля и ответственности за изготовление конкурентоспособной продукции, формирование распоряжений и указаний по обеспечению конкурентоспособности.

Этап IV. Разработка и принятие управленческих решений. Этот этап предполагает определение степени достижения конкурентоспособности, оценку эффективности управленческих решений, формирование направлений деятельности аппарата управления.

Исследование процесса управления конкурентоспособностью предприятия позволяет выделить наиболее важные категории этого процесса, к которым следует отнести функции, методы, управленческие решения и стили руководства.

Четкое выполнение функций управления конкурентоспособностью должно быть направлено на достижение системы показателей (индикаторов). Показатели деятельности производственно-хозяйственных подразделений и всего предприятия должны обеспечить высокий уровень конкурентоспособности, утвердить позиции предприятия на рынке. Основной задачей функции управления конкурентоспособностью является создание методов менеджмента, с помощью которых система управления сможет влиять на работников, обеспечивая их активность, координируя деятельность, направляя на достижение уровня высокой конкурентоспособности.

Как известно, успех предпринимательской деятельности во многом определяется правильно выбранной стратегией управления предприятием, что является составным элементом менеджмента в иностранном и отечественном бизнесе. Выбор стратегии, в свою очередь, зависит от ряда факторов, среди которых:

- объем потенциала, которым владеет предприятие;
- уровень конкурентоспособности предприятия;
- авторитет предприятия на рынке (предприятие может быть лидером, соперником или аутсайдером);
- цели, которые предприятие ставит перед собой — укрепить лидерство, выйти в лидеры, закрепиться в «серединке» или избежать банкротства. В зависимости от поставленных целей предприятие выбирает ту или иную стратегию поведения на рынке.

При этом сама стратегическая система управления предприятием и его конкурентоспособностью охватывает следующие мероприятия:

- определение будущего бизнеса компании;
- оценку структуры динамики и эффективности использования возможностей предприятия, его доли на рынке;
- оценку конкурентоспособности предприятия;
- недопущение установления демпинговых цен как средства вытеснения конкурентов с рынка;
- выбор стратегии и тактики с повышением конкурентоспособности предприятия;
- осуществление мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, исходя из выбранной стратегии и тактики;
- прогнозирование и планирование производства на предприятии;
- стимулирование производства конкурентоспособной продукции, услуг на предприятии;
- контроль, стандартизацию и сертификацию продукции, услуг на предприятии.

Выводы. Таким образом, в условиях рыночной экономики повышение конкурентоспособности предприятия в частности и национальной экономики в целом является необходимым условием для интеграции страны в мировую экономику. Систему управления конкурентоспособностью предприятия предлагаем определить, как совокупность взаимосвязанных инструментов целенаправленного воздействия на объект управления. При этом система стратегического управления конкурентоспособностью предприятия должна включать инструменты, направленные на решение ряда актуальных проблем.

В перспективе эффективное управление предприятием в условиях рыночной экономики сводится, по существу, к стратегическому управлению его конкурентоспособностью, а именно к оценке и анализу факторов, которые повышают или понижают конкурентоспособность предприятия, выбору и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения поставленных целей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий : [учеб. пособ.] / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. — М.: ИД «Профессионал», 2008. — С. 332-337.
2. Безрукова Т. Л. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации : [монография] / Т. Л. Безрукова, Е. И. Сапронов, С. С. Морковина. — М.: Изд-во «КноРус», 2008. — 163 с.
3. Егорова Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Вестник Нижегородский университета им. Н. И. Лобачевского, 2008. — № 6. — С. 316-322.
4. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 752 с.
5. Конкурентоспособность: проблемы науки и практики : [монография] / [А. Е. Кузьмин, М. И. Нижний, И. П. Булеев и др.]; НИЦ индустриальных проблем развития НАН Украины, ХНЭУ. — Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2009. — 248 с.
6. Можарова Е. Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия / Е. Е. Можарова // Вестник Государственного университета управления. — 2009. — № 13. — С. 297-302.
7. Поддубная Л. И. Конкурентоспособность экономических систем: теория, механизм регулирования управления : [монография] / Л. И. Поддубная. — Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2009. — 368 с.
8. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
9. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерно общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. — М.: Изд-во «Наук. думка», 2008. — 496 с.
10. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание / Г. С. Одинцова // Экономика развития : [научный журнал]. — Х.: Изд-во ХНЭУ, 2005. — № 4 (36). — С. 48-50.
11. Официальный сайт «Ведение бизнеса — 2013» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ukraine>.
12. Официальный сайт Государственной службы статистики Украины [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ukrstat.gov.ua>.

Представлено в редакцію 08.04.2013 р.