

**СИСТЕМОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Управління є необхідним елементом будь-якої форми організації діяльності людей. Управління використовується з метою впливу будь-який об'єкт, щоб упорядкувати чи перевести його з одного стану в інший і досягти поставленої цілі. Цілком зрозуміло, що будь-який абстрактний розгляд явищ і процесів певним чином відходить від реалій практики, не відображає всіх конкретних характеристик і особливостей конкретної ситуації. Але разом з тим абстрактний розгляд дає можливість краще зрозуміти природу, з'ясувати й описати їх загальні існуючі риси й одночасно визначити форму та склад явищ і процесів, які розглядаються, логіку і направленість її розвитку, можливості та межі здійснення (реалізації).

У теорії і практиці управління крім поняття «управління підприємством» використовують «управління явищем»: управління ефективністю, управління якістю, конкурентоспроможністю та ін. У нашому дослідженні надалі ми будемо оперувати поняттям «управління конкурентним потенціалом», як процесом, що наявний на підприємстві й забезпечує управління явищем, а саме конкурентним потенціалом.

Об'єктом управління є те, на що спрямована управлінська діяльність. Об'єкт має, як правило, просторові та часові параметри. Об'єктами досліджуваного виду управління передусім є багатоманітність матеріальних, фінансових, трудових і інших видів ресурсів. Тому використовуємо такі поняття, як управління «фінансовим потенціалом», «маркетинговим», «трудоим» та ін. Це відображає процеси застосування до них не тільки функцій організації і планування, але й інших функцій, які становлять сутність управління. Ми дотримуємося думки, що сутність управління зводиться до активного впливу суб'єкта управління на параметри будь-якого об'єкта з метою уникнення небажаних відхилень від заданих режимів роботи та підтримки стану впорядкованості та динамічного розвитку підприємства разом із зовнішнім середовищем.

Управління можливе лише за умови впливу суб'єкта управління на об'єкт. Отже, персоніфікатор управлінської діяльності є суб'єктом управління, яким може бути окрема людина чи група людей.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування щодо нього таких дев'ятнадцяти підходів: системного, комплексного, інтеграційного, маркетингового, функціонального, динамічного, відтворювального, процесного, нормативного, кількісного, адміністративного, поведінкового, ситуаційного.

Враховуючи сутність і особливості формування конкурентного потенціалу підприємства, вважаємо за доцільне в основу управління саме цим явищем покласти функціональний підхід. А. Файоль зазначав: – «Управління – це загальна сума всіх функцій управління», отже, управління розглядається в даному контексті як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які мають назву функцій управління» [1, с. 215].

На думку А. Файоля, процес управління складається із п'яти основних функцій: передбачення (визначення мети), планування, організації, розпорядження, координації і контролю. В інших наукових працях з теорії управління пропонується дещо інший набір функцій, а саме: планування, організація, розпорядництво, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, проведення переговорів. Майже кожна авторська публікація з проблем управління містить власний перелік функцій, який хоча б чимось відрізняється від інших. Проте майже всі автори одностайні в одному – поєднання всіх функцій є процесом управління. Виконання кожної із функцій, то її виконання також є складовою загального процесу управління. З огляду на це положення, вважатимемо, що процес управління конкурентним потенціалом підприємства складається з окремих процесів виконання конкретної функції.

Отже, у процесі управління менеджерам підприємства необхідно здійснювати пошук і аналіз менеджерами інформації про стан організації та умови взаємодії із зовнішнім середовищем. На основі цієї інформації менеджери приймають рішення щодо визначення цілей організації, і способів і засобів їх досягнення. Інструментами вирішення конкретних управлінських завдань є часткові функції

ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

менеджменту - управління інноваціями, фінансами, персоналом тощо. Координація зусиль працівників підприємства забезпечується через загальні функції менеджменту – планування, організування, мотивацію, контроль.

У найбільш загальному вигляді функції управління являють собою частину управлінської діяльності, за допомогою якої апарат управління діє на керований об'єкт [2].

Систематизація значної кількості тлумачень такої категорії як «функції управління» дозволяє робити висновок, що функція управління – це окремі види цілеспрямованої діяльності, призначені для управління виробництвом, поява яких обумовлена розподілом праці всередині підприємства. Вони являють собою взаємозумовлені складові частини процесу управління, що відрізняються змістом і цілями.

Засновуючись на тій же позиції, І. Ушачев характеризує функції управління як комплекс взаємопов'язаних організаційних дій суб'єкта управління, які спрямовані на конкретну ділянку об'єкта управління і в сукупності забезпечує досягнення цілі системи управління [3].

Використовуючи процесний підхід і враховуючи погляди А. Файоля [1]

та інших науковців щодо функцій управління, вважаємо за доцільне представити процес управління конкурентним потенціалом підприємства як сукупність функцій управління: цілевизначення, планування, організації, мотивації, контролю, а також двох з'єднувальних елементів процесу управління: прийняття рішень і комунікації, які об'єднують окремі функції в єдиний процес управління конкурентним потенціалом підприємства (рис. 1).

Функція «планування» передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей і завдань, складання планів і графіків реалізації окремих заходів управління конкурентним потенціалом підприємства, орієнтованих на досягнення визначеної мети управління конкурентним потенціалом.

Реалізація цієї функції здійснюється за рахунок складання відповідних планів (маркетингу, збуту, виробництва, управління персоналом, фінансами та ін). Оскільки розробка плану припускає вибір напрямків розвитку підприємства, визначення складу та послідовності робіт, обґрунтований набір засобів для формування конкурентного потенціалу та реалізації способів розвитку функція планування має вирішальне значення.

Функція «цілевизначення» визначає концепцію розвитку підприємства та основні напрями ділової активності, зумовлює орієнтацію управління на досягнення певних цілей діяльності підприємства, що визначають майбутній стан об'єкта управління, якого необхідно досягти.

Слід зазначити, що процес спрямований на досягнення цілей, підприємства які відображають її ідеальний стан чи бажане і перспективне майбутнє, спрямований процес управління. У процесі формування комплексу цілей діяльності підприємства їх склад може змінюватися залежно від виду та пріоритетів його діяльності.

Допускається об'єднання або поділ цілей, однак їх сукупність має бути достатньою для досягнення головної мети діяльності. Також слід дотримуватися вимог супідрядності цілей, їх повноти, порівнянності, конкретності взаємозв'язку, несуперечливості, зрозумілості для виконавців, чіткості формулювання, визначеності та реальності, досяжності, гнучкості, сумісності цілей.

Функція цілевизначення полягає не тільки у визначенні основних, поточних і перспективних цілей діяльності підприємства, але й у корегуванні оперативних дій, стратегії залежно від конкретної ситуації. Однак розробка стратегії підприємства ще не дає відповідь на питання, як саме підприємство буде реалізовувати поставлені цілі. Це завдання вирішується завдяки функції менеджменту «планування».

Слід зазначити, що планування включає [4]:

прогнозування основних показників конкурентного потенціалу підприємства на основі оцінки ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, які воно здатне придбати;

розробку тактичних і оперативних планів;

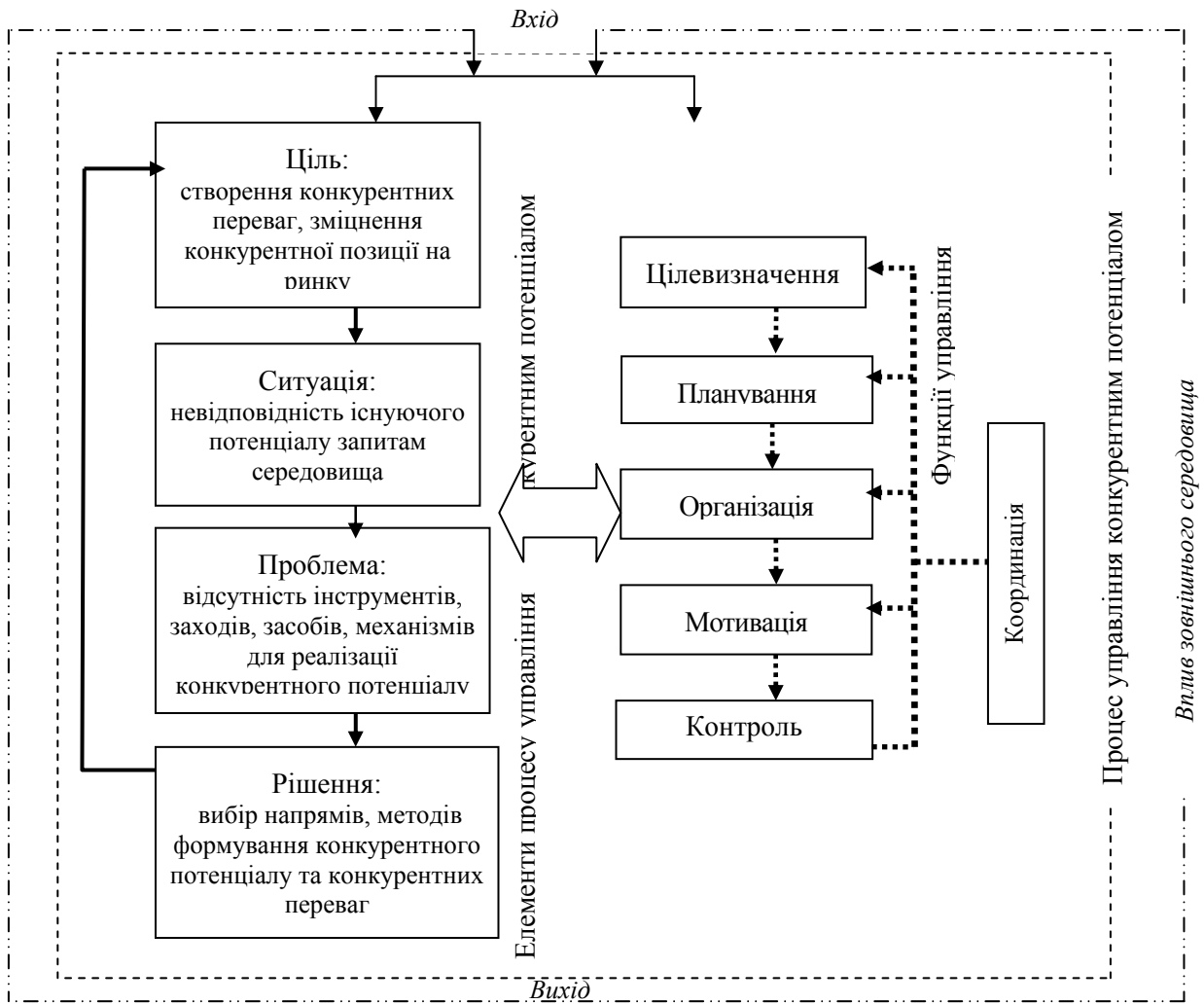
розробку конкурентної політики підприємства;

розробку конкурентної стратегії підприємства;

розробку заходів щодо реалізації конкурентної стратегії;

розробку системи управління конкурентним ризиком;

визначення та розробку перспективних напрямів підвищення конкурентної стратегії підприємства.



- взаємозв'язок елементів процесу управління;
- взаємозв'язок елементів процесу управління з функціями управління
-→ комунікаційні зв'язки

Рис. 1. Взаємозв'язок елементів процесу управління конкурентним потенціалом підприємства (авторська розробка)

Функція «організація» у процесі управління конкурентним потенціалом діяльності підприємства повинна забезпечувати практичну реалізацію прийнятих планів, тобто відповідати за хід їх виконання. З цією метою необхідно документально оформлювати прийняття плану у вигляді наказу, забезпечувати ознайомлення з ним персоналу, доводити конкретні завдання до виконавців і здійснювати систематичний контроль за процесом їх виконання. В межах цієї функції вирішуються питання розподілу, створення умов для виконання запланованого графіка проведення окремих заходів.

Організація як складова процесу управління конкурентним потенціалом включає [4]:
 визначення раціональних форм розподілу праці;
 розробку структури органів управління конкурентним потенціалом;
 доцільність і гнучкість організаційної структури;
 швидкість прийняття та ефективність управлінських рішень відповідно до зміни в зовнішньому середовищі;
 регламентація функцій та підфункцій, робіт, операцій
 чіткий розподіл та регламентація повноважень і відповідальності;
 оптимальне співвідношення централізації та децентралізації оперативної діяльності;

дотримання норм керованості.

Функція регулювання, враховуючи вплив зовнішнього середовища, уможливує досягнення запланованого стану підприємства; передбачає уточнення планів і заходів щодо досягнення цілей і коригування процесів управління на основі аналізу змін конкурентного потенціалу підприємства.

Функція «мотивація» має забезпечувати розробку і використання стимулів суб'єктів процесу управління конкурентним потенціалом підприємства, забезпечує виконання роботи членами підприємства відповідно до делегованих їм обов'язків і відповідно до плану. Сприяє активізації процесів саморозвитку працівників, максимальній віддачі творчого та інноваційного потенціалу персоналу підприємства, стимулюванню зацікавленості у вирішенні висунутих завдань.

Дана функція має поєднувати матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів управління конкурентним потенціалом з моральними, психологічними мотивами. Перші полягають у адекватній оцінці кваліфікації управлінських знань і навичок спеціалістів у вигляді фіксованої оплати. Другі – ґрунтуються на таких потребах кожної особистості, як самореалізація в професійній діяльності, отримання задоволення від досягнутих результатів, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці.

Функція «контроль» у процесі управління конкурентним потенціалом має забезпечувати нагляд і перевірку відповідності фактичних параметрів функціонування підприємства до встановлених, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу своєчасно реагувати на зміни щодо здійснення окремих заходів і приймати необхідні коригуючі управлінські рішення.

Поряд з цим контроль повинен включати та забезпечувати [4]:

- ефективність системи конкурентного спостереження;
- аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- виявлення конкурентних переваг підприємства;
- моніторинг конкурентного потенціалу підприємства;
- діагностику конкурентної стратегії підприємства.

Поєднувальний процес «прийняття рішень» в управлінні конкурентним потенціалом має забезпечувати вибір методів і конкретної тактики управління з великою кількістю альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з управління конкурентним потенціалом.

Прийняття рішень у процесі управління конкурентним потенціалом діяльності має відповідати загальнометодичним вимогам, що висуваються до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно і якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, відповідно оформленими та ін. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу (сприяння досягненню поставлених цілей), координуючу (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих фахівців та підрозділів) і мобілізуючу (активізація виконавців і персоналу) функції.

На наше глибоке переконання, основною метою управління конкурентним потенціалом є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Для постановки і вирішення завдань оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи:

- орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства;
- чітке формулювання загальноприйнятого критерію оптимальності;
- оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу;
- врахування динамічності системних показників і обмеженості ресурсів;
- саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища;
- можливість довгострокової реалізації алгоритму оцінювання конкурентного потенціалу на підприємстві;
- можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

До основних напрямів подолання труднощів під час прийняття рішень, спрямованих на збереження конкурентного потенціалу підприємства, відносяться такі:

ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

досягнення узгодженості застосовуваних моделей і методів оцінки конкурентного потенціалу з достовірністю використовуваної інформації;

комбінування економіко-математичних методів і аналізу для вирішення окремих завдань оцінки.

Координація повинна забезпечувати погодження між метою і завданнями поточного та стратегічного управління. Одним із головних завдань координування є досягнення балансу загальносуспільних, групових і приватних інтересів між робітниками, персоналом управління та керівним складом підприємства.

«Комунікація» виступає в ролі поєднувального процесу, який забезпечує обмін інформацією між суб'єктами управління конкурентним потенціалом. Для досягнення загальних завдань управління конкурентним потенціалом обмін інформацією повинен бути своєчасним, повним і адекватним.

Забезпечення ефективного процесу управління конкурентним потенціалом підприємства залежить від ряду особливостей, основні перелічені нижче:

1. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства. Якими б прибутковими не здавалися ті чи інші проекти управлінських рішень у поточному періоді, але їх необхідно відхилити, якщо вони суперечать місії підприємства, стратегічним напрямкам його розвитку, підривають економічну базу формування ефекту в майбутньому періоді.

2. Циклічність. Усі процеси управління конкурентним потенціалом відбуваються через виконання взаємозалежних елементів і управлінських процедур. Така послідовність, у цілому, утворює управлінський цикл. Порушення такої циклічності знижує ефективність процесу управління конкурентним потенціалом.

3. Послідовність. У процесі управління конкурентним потенціалом витримується певна послідовність операцій з елементами.

4. Інтегрованість загальної системи управління діяльністю підприємства. У якій би сфері діяльності підприємства не приймалося управлінське рішення, воно безпосередньо або опосередковано впливає на ефективність його функціонування.

5. Комплексний характер формування управлінських рішень. Усі управлінські рішення у сфері формування і використання ефекту тісно взаємопов'язані і прямо чи опосередковано непрямий впливають на кінцеві результати управління конкурентним потенціалом. У деяких випадках цей вплив може мати суперечливий характер. Так, здійснення високоприбуткових фінансових вкладів для підвищення конкурентоспроможності фінансового потенціалу може спричинити дефіцит фінансових ресурсів, що забезпечують основну діяльність, внаслідок цього – істотно зменшити забезпеченість інших видів потенціалу. Тому управління конкурентним потенціалом повинно розглядатися як комплексна система дій, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких впливає на отримання синергетичного ефекту діяльності підприємства в цілому.

6. Високий динамізм процесу управління. Навіть найбільш ефективні управлінські рішення у сфері формування і використання конкурентного потенціалу розроблені та реалізовані підприємством у попередньому періоді, не завжди можуть бути повторно використані на подальших етапах його діяльності. Передусім це пов'язано з високою динамікою факторів зовнішнього середовища на стадії переходу до наступних етапів життєвого циклу підприємства.

7. Багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень. Реалізація цієї вимоги передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу та використання конкурентного потенціалу повинна враховувати альтернативні можливості дій. Вибір наявних альтернативних проектів управлінських рішень з метою їх реалізації повинен бути заснований на системі критеріїв, що визначають політику управління прибутком підприємства. Сукупність таких критеріїв встановлюється самим підприємством.

8. Безперервність. Управління конкурентним потенціалом являє собою безперервний взаємозалежний ланцюг окремих локальних процесів. Їх поєднує спільна ціль – досягнення конкурентних переваг, отримання якої вони забезпечують. Ця особливість проявляється по-різному залежного від рівня управління, на якому відбувається певний процес, і специфікації об'єкта управління на який спрямовані результати цього процесу

9. Мінливість. Характер процесу управління конкурентним потенціалом постійно змінюється внаслідок впливу загального принципу управління – динамічної рівноваги системи.

Для ефективного виконання вищезазначених функцій слід, на нашу думку, доповнити запропонований нами перелік основних функцій управління конкурентним потенціалом специфічними: виявлення, формування загального потенціалу підприємства, накопичення ресурсів,

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

перетворення потенціалу підприємства в конкурентний потенціал і перетворення конкурентного потенціалу в конкурентну перевагу, утримання конкурентних переваг.

Література

1. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
2. Стадник В. В. Менеджмент : посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
3. Ушачев, И.Г. Управление агропромышленным комплексом / под ред. И.Г. Ушачев. – М. : Агропромиздат, 1985. – 336 с.
4. Злидень І. М. Системне управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Динамика научных исследований – 2005 : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., (Дніпропетровськ, 2008 р.). – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – Т. 11 : Маркетинг та менеджмент. – С. 45–48.