

передаються в аутсорсинг, оскільки вони не входять до ядра компетенцій авіакомпанії.

Напрямок подальших досліджень є розробка прикладного інструментарію обґрунтування можливостей і доцільності передачі частини планових регламентних робіт з ТО ПС в аутсорсинг.

Література

1. *Чейз Ричард Б.* Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николо Дж. Аквилано; [пер. с англ. О. А. Островской, О. Л. Пелявского; под ред. Н. А. Коржа]. — 10-е изд. — М.; СПб.; К.: Вильямс, 2008. — 1170 с.
2. *Gardiner S. C., Blackstone J. H., Jr.* The «Theory of Constraints» and the Make-or-Buy Decision / Stanley C. Gardiner, John H. Blackstone, Jr. // *International Journal of Purchasing and Material Management*. — 1991. — Summer. — P. 38—43.
3. *Микало О.І.* Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О.І. Микало // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. — 2011. — № 8. — С. 111—115.
4. *Бравар Ж. Л.* Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж. Л. Бравар, Р. Морган. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 308 с.
5. *Koszevska M.* Outsourcing as a modern management strategy / M. Koszevska // *AUTEX Research Journal*. — Vol. 4. — No4 (December 2004). — [Електронний ресурс]. — 4 р. — Режим доступу: <http://www.autexrj.org/No4-2004/0114.pdf>.
6. *Nooraie M.* Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes / M. Nooraie // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. — Vol. 2. — No. 7 (July 2012). — [Електронний ресурс]. — 25 р. — Режим доступу: <http://www.hrmar.com/admin/pics/985.pdf>.
7. *TeamSAI Consulting.* A Time for Renewal: The Global MRO Forecast 2013-2023. — [Електронний ресурс]. — 23 р. — Режим доступу: http://teamsai.com/media/content/2013_teamsai_global-mro-eu_forecast_130916-f-print-version.pdf.
8. *Khomenko I.* Paperless Supply Chain in Aircraft maintenance / I. Khomenko // *IATA Maintenance Organization Conference*. — [Електронний ресурс]. — 23 р. — Режим доступу: http://www.iata.org/whatwedo/workgroups/Documents/MCC-2011-SIN/Day_02/0930-1000_IATA_Paperless_Supply_Chain.pdf.
9. *Литвиненко С.Л., Габрієлова Т.Ю.* Аналіз іноземного досвіду організації технічного забезпечення авіакомпаній / С. Л. Литвиненко, Т.Ю. Габрієлова // *Проблеми системного підходу в економіці: Електронне наукове фахове видання*. — 2010. — № 1. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Litvinenko_110.htm.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2013

УДК 65.011.1: 65.016.7

Барабась Д. О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Анотація. У статті визначено перспективні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства за кризових умов. Охарактеризовано організаційні форми та сфери підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аргументовано доцільність використання такого комплексного підходу до

вдосконалення діяльності підприємства, як концепція «Ощадливого виробництва».

Ключові слова: конкурентоспроможність, криза, організаційні форми підвищення конкурентоспроможності, ощадливе виробництво.

Вступ. Світова економіка в цілому та окремі національні економіки все частіше стикаються з різноманітними кризовими явищами, що стають на перешкоді досягненню успіху підприємствами, а нерідко — і їх існуванню. Зазначені процеси стимулюються посиленням глобалізації й інтернаціоналізації, зростанням рівня мінливості зовнішнього середовища і висувають на пріоритетне місце завдання збереження конкурентоспроможності підприємства. Розв'язання цієї проблеми набуває особливої актуальності для вітчизняних підприємств.

Проблематиці цієї теми притаманний комплексний, комбінований характер, оскільки вивчення теоретичних аспектів проблеми підвищення конкурентоспроможності за кризових умов, а також питань, пов'язаних з управлінням цими процесами, слід здійснювати, виходячи із загальнометодичних підходів і з врахуванням прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства з одного боку та антикризового управління — з іншого.

Дослідженням проблем конкуренції, конкурентоспроможності та стратегічного управління розвитком підприємств, що функціонують в умовах високодинамічного середовища, в Україні вже тривалий час приділяється значна увага, свідченням чого є численні переклади робіт знаних закордонних вчених І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, Р. Уотермена та інших. Питання теорії та практики конкуренції, науково-методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов транзитивної економіки ґрунтовно висвітлені в працях українських і російських дослідників Г.Л. Азоева, Л.В. Балабанової, С.М. Бондаренко, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, О.А. Горбашко, А.П. Градова, В.Л. Диканя, Ю.Б. Іванова, Н.В. Куденко, А.П. Наливайка, Ю.Б. Рубіна, Г.М. Скударя, Р.А. Фатхутдінова, А.Ю. Юданова та багатьох інших.

Але існуючі напрацювання спираються переважно на емпіричні дані щодо діяльності підприємств в умовах зростання та стабільності економіки. Менша увага приділяється проблематиці досягнення ринкового успіху підприємствами, що функціонують у стагнуючих секторах економіки, обмежуючись питаннями виживання таких підприємств. Саме це і визначило предметну площину дослідження, результати якого представлені у цій статті.

Постановка завдання. Виходячи з вищевикладеного, *метою статті* є опрацювання перспективних шляхів і форм підвищення конкурентоспроможності підприємства за кризових умов.

Основними **завданнями** дослідження є: опрацювання організаційних форм і сфер підвищення конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування ефективності використання концепції «Ощадливого виробництва» в якості комплексного підходу до вдосконалення діяльності підприємства та забезпечення його ринкового успіху.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність виступає однією з найвагоміших характеристик сучасного підприємства, функціонуючого, крім одиничних винятків, на висококонкурентних ринках. Одним з найпоширеніших є розуміння конкурентоспроможності фірми як її порівняльної переваги по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами [1, с. 21].

Конкретнішим є визначення конкурентоспроможності підприємства як «рівня його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо» та як «узагальнюючої оцінки його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарюючої системи» [2, с. 68; 3, с. 117].

Підвищення конкурентоспроможності є процесом активного вдосконалення наявних і набуття нових властивостей і навичок, які забезпечують перевагу над конкурентами в контексті динамічного зовнішнього середовища. Метою цього процесу є випередження конкурентів і захоплення й утримання лідируючих позицій на ринку. І названа мета не змінюється за умов економічної кризи. Тобто зорієнтоване на підвищення конкурентоспроможності підприємство за несприятливих зовнішніх умов не зупиняється на досягнутому, не звужує коло бізнесових інтересів до збереження ринкової позиції. Криза дає шанс найспритнішим гравцям не лише оволодіти незайнятими сегментами, а й перехопити частину клієнтури великих і відомих, проте зосереджених на своїх проблемах конкурентів [4]. Ще більше можливостей у потужних компаній, які використовують ліхоліття для підвищення конкурентоспроможності шляхом поглинання слабших суперників.

Наприклад, керуючий директор російської нафтовидобувної компанії West Siberian Resources (WSR) Максим Барський у 2008 р. не скаржився ні на падаючі ціни, ні на високі експортні мита, ні на злих кредиторів. Його переповнювали райдушні плани: «Зараз самий час для злиттів з використанням балансу й акцій. Ми зацікавлені в приєднанні малих нафтових компаній, які через податки працюють у збиток і не можуть упоратися з борговим навантаженням. Ми готові взяти їхні кредити на свій баланс і запропонувати їм наші акції» [5]. І він не прогадав [6].

На конкретному підприємстві підвищення конкурентоспроможності може здійснюватися у різноманітних організаційних формах, деякі з яких:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- групи з підвищення продуктивності та конкурентоспроможності;
- комплексні бригади з підвищення якості та продуктивності тощо.

Гурток якості — група співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основним завданням якої є пошук, вивчення та вирішення практичних проблем, а також постійне навчання (члени гуртка за участю майстра читають та обговорюють фахову літературу, переймають досвід, застосовуючи його при розв'язанні практичних завдань). При формуванні гуртків застосовуються принципи добровільності участі та безперервності діяльності; кількість учасників становить від 3 до 12 чоловік. Впровадження гуртків покращує моральний клімат в організації, забезпечує творчий підхід працівників до розв'язання операційних проблем.

Групи з підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності виникли на основі гуртків якості. Даний підхід полягає в спільних діях співробітників для виконання конкретної задачі. Існують такі типи груп:

- групи вдосконалення діяльності структурних підрозділів організації;
- групи вдосконалення процесів;
- програмно-цільові групи.

У табл. 1 наведено характеристики груп, метою функціонування яких є пошук шляхів вирішення різноманітних проблем, що перешкоджають підприємству досягти успіху.

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКИ НАЙПОШИРЕНІШИХ ГРУПОВИХ
ФОРМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА [7, с. 127]**

Характеристики	Групові форми підвищення конкурентоспроможності			
	Гуртки якості	Групи з удосконалення діяльності підрозділів	Групи з удосконалення процесів	Програмно-цільові групи
Членство	працівники підрозділу	працівники підрозділу	відібрані працівники суміжних підрозділів	працівники з досвідом роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем здійснюється	групою	групою	групою	керівництвом
Терміновість вирішення проблем	невелика	середня	середня	висока
Масштаби діяльності	у межах підрозділу	у межах підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Порядок роботи	короткі засідання	короткі засідання	короткі засідання	тривалі засідання, відсутність інших завдань
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	мінімальне	мінімальне
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами
Очікувана ефективність за умов кризи	середня	середня	вище середньої	висока

Ефективним засобом запуску процесів покращення роботи є створення спеціальних груп з удосконалення діяльності.

До *комплексних бригад з підвищення якості та продуктивності* входять спеціалісти-експерти по складових бізнес-процесу: управлінню, фінансовому забезпеченню, дослідженням і розробкам продукту, плануванню виробництва, технологічному процесу та забезпеченню якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

Найвагомішими сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Несприятлива ринкова кон'юнктура вимагає від підприємства активнішого використання внутрішнього потенціалу, і особливо — кадрового. Економічне лихоліття дає неабиякий шанс згуртувати колектив навколо мети, що надихає, сформулювати зорієнтовану на постійне вдосконалення корпоративну культуру, сконцентруватись на розв'язанні застарілих проблем тощо.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь і навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

Одним з комплексних підходів до вдосконалення діяльності підприємства, що охоплює вищезазначені сфери підвищення конкурентоспроможності, є запровадження концепції «Ощадливого виробництва». Тим більше, що топ-менеджери, які впроваджують у різних компаніях цю систему, відзначають: найкраще «Ощадливе виробництво» починає працювати тоді, коли справи йдуть кепсько. У таких місцях і в такі часи на порядок простіше мотивувати персонал до впровадження змін, та й результати цих змін є наочнішими [8].

На початку 2000-х років Група ГАЗ і ВАТ «КамАЗ» зайнялися впровадженням технологій ощадливого виробництва. За словами Володимира Арженцова, заступника голови комітету розвитку виробничої системи ВАТ «КамАЗ», у перший же рік економічний ефект від впровадження ощадливого виробництва склав більше 600 млн рублів, а за останні шість років ця цифра зросла до астрономічних 23 млрд рублів. За цей час було подано 707 тисяч кайдзен-пропозицій щодо поліпшення виробничого процесу, а також вивільнено 364 тисячі кв. м площ, які неефективно використовувалися компанією. Світлана Давидова, директор з персоналу ТОВ «Російські машини» (Група ГАЗ), називає такі цифри: у січні 2009 року виробіток на одного співробітника на заводі становив 152 тис. рублів на місяць, а зараз він складає 260 тисяч. Таким чином, підприємство за три роки поліпшило свою роботу практично на 70%. Ефект від впровадження принципів ощадливого виробництва може виражатися не тільки в зекономлених грошах. Як зазначає генеральний директор заводу «Клаас» у Краснодарі Ральф Бендіш, впровадження власної виробничої системи, заснованої на принципах кайдзен, в останні два роки дозволило підприємству стати лідером за показниками якості в концерні «Клаас». А це істотне досягнення, якщо врахувати, що цього року одному з найбільших світо-

вих виробників сільгосптехніки компанії «Клаас» виповнюється сторіччя, а її красnodарському заводу — всього 10 років [9].

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- ґрунтове вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Висновки. Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно генерувати і мотивувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, у свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Соціологи кажуть, що під час кризи виживають не найсильніші та не найбагатші. Виживають оптимісти [10, 11].

Література

1. Дударь А.П., Федішин А.Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. — Симферополь: Таврида, 2000. — 182 с.
2. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К.: Хрещатик, 1999. — 798 с.
3. Шериньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
4. Думкевич С. Кризис как повод для оптимизма [Электронный ресурс] / Сергей Думкевич // Украинская техническая газета. — 2011. — № 4 (159), 8 февр. — Режим доступа : <http://eutg.net/ru/article/624>
5. Болецкая К., Лобанова Л., Орлова Н., Петрова С., Сейранян Т., Шевелькова О. Всем ветрам наперекор // SmartMoney. Деловой еженедельник. — 2008. — №48 (138), 22 дек. — Режим доступа к журн. : <http://www.smoney.ru/article.shtml?2008/12/22/8206>
6. Жегулев И. Эмиграция скважин / Илья Жегулев // Forbes. Деловой еженедельник. — 2013. — №2 (107), 3 февр. — Режим доступа к журн. : <http://www.forbes.ru/forbes/issue/2013-02/233382-emigratsiya-skvazhin>
7. Харрингтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях. — М. : Экономика, 1990. — 271 с.
8. Реальный выход из кризиса [Электронный ресурс] // Эксперт Юг. — 2013. — № 13-14 (253), 8 апр. — Режим доступа : <http://expert.ru/south/2013/14/realnyiy-vyihod-iz-krizisa>
9. Пошупать кайдзен [Электронный ресурс] // Эксперт Юг. — 2013. — № 13-14 (253), 8 апр. — Режим доступа : <http://m.expert.ru/south/2013/14/poschupat-kajdzen>
10. Сюмар В. О глобальных тенденциях развития средств массовой информации. Кризис как возможность [Электронный ресурс] / Виктория Сюмар. — 2008. — 12 декабря. — Режим доступа: <http://anticrisis.liga.net/opin.aspx?articleid=1204>
11. Смирнов В. Intel: выживают только оптимисты! [Электронный ресурс] / Владимир Смирнов. — 2008. — 13 нояб. — Режим доступа : <http://www.crn.ru/news/detail.php?ID=22732>

Стаття надійшла до редакції 02.12.2013