

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

Д. О. Барабась, канд. екон. наук, ст. викладач,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглядається загальна характеристика та специфічні риси основних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наведено приклади вітчизняних компаній, які реалізують відповідні підходи.

The general characteristic and specific features of the basic approaches to management for the competitive advantages of the enterprise is considered. Examples of the domestic companies which realize corresponding approaches are resulted.

Узагальнюючи практику функціонування українських підприємств взагалі, без прив'язки до окремої галузі, можна виділити три підходи до управління конкурентними перевагами (рис. 1, табл. 1).



Рис. 1. Підходи до управління конкурентними перевагами (УКП) підприємства

Пасивний підхід передбачає орієнтацію керівництва фірми на розв'язання поточних завдань, ігнорування нових галузевих тенденцій. Більшість підприємств, яким був властивий даний підхід, збанкрутили, витіснені з перспективних ринків або, в кращому випадку, намагаються підтримати своє існування виконанням випадкових замовлень, погоджуються на роботу з давальницькою сировиною за вкрай низькими розцінками (швейна галузь), латають фінансові діри за допомогою торговельної діяльності тощо.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ
ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Ключові ознаки підходів	Підходи до управління конкурентними перевагами		
	Пасивний	Адаптивний	Креативний
Мета діяльності	Розв'язання поточних проблем	Пристосування до змін у зовнішньому середовищі задля виживання	Передбачення можливостей і активне формування конкурентних переваг задля досягнення довгострокового успіху
Рівень загального менеджменту	Низький	Помірний	Високий
Функціональний акцент	Виробництво	Маркетинг або виробництво	НДДКР або загальний менеджмент
Розв'язання проблем	При виникненні; методом спроб і помилок	При виникненні; на основі діагностики	Передбачення та творче розв'язання
Розподіл повноважень	Повноваження слабо підкріплені відповідальністю	Достатньо жорсткий	Гнучкий, передбачає взаємодопомогу
Мотивація вищого керівництва	Встановлення контролю над підприємством / особисте збагачення	Збереження свого статусу / збереження підприємства	Прагнення успіху фірми
Мотивація спеціалістів і рядових працівників	Збереження робочого місця	Праця на користь організації, яка адекватно винагороджується	Власне «зростання» разом зі «зростанням» організації
Ставлення до ризику	Негативне	Нейтральне	Позитивне
Ставлення до змін	Негативне	Позитивне (за необхідності)	Пошук та прискорення
Вертикальні комунікації	Слабо розвинені	Розвинені (зверху-вниз)	Розвинені (зверху-вниз і знизу-вверх)
Горизонтальні комунікації	Нерозвинені	Слабо розвинені	Розвинені
Інформаційне забезпечення	У зародковому стані	Зорієнтоване на тактичний моніторинг	Зорієнтоване на стратегічний моніторинг

Супутніми характеристиками цих підприємств іноді є негативний імідж, низька якість, хронічне порушення договірних умов тощо. У гіршому випадку такі підприємства просто стоять. Наприклад, до цієї категорії належить значна частина швейних фабрик у регіонах України.

При адаптивному підході до управління конкурентними перевагами керівництво фірми, базуючись на попередньому досвіді, намагається зберегти позиції на ринку шляхом пристосування до змін, які виникають у зовнішньому середовищі. Таке пристосування здійснюється, зокрема, за допомогою копіювання кращих розробок і конкурентних переваг суперників з метою збереження «статус-кво». Адаптивний підхід притаманний значній частині великих українських підприємств. Вітчизняні виробники запозичують передовий досвід, у першу чергу, іноземних конкурентів, намагаючись адаптувати його до реалій внутрішнього ринку.

Креативний підхід заснований не лише на систематичному відслідковуванні ринкових змін і швидкому реагуванні на них, а й на активному, творчому формуванні конкурентних переваг за рахунок розробки та впровадження нових продуктів і технологій, пошуку нових груп споживачів, освоєння перспективних сегментів і налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків. Організації, яким властивий такий підхід до управління конкурентними перевагами, не зупиняються на певних досягненнях, а намагаються постійно покращувати свою діяльність, підвищувати власний потенціал і знаходити нові можливості для зростання. Наведеним ознакам частково відповідають такі вітчизняні компанії, як ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ТОВ «Промкабель-Електрика», «Києво-Могилянська бізнес-школа» тощо.

Найбільш перспективним з позицій захоплення лідируючих позицій на ринку безперечно є креативний підхід, однак на більшості вітчизняних підприємств він ще, на жаль, не сформований.

І. В. Бігун, аспірант,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ-УЧАСНИКІВ КЛАСТЕРУ

Анотація: розвиток сучасної економіки спонукає підприємства малого та середнього бізнесу об'єднуватись задля збереження і покращення конкурентної позиції. Кластери дозволяють використовувати спільні можливості підприємницьких кіл при допомозі тісних інтеграційних зв'язків, заснованих перш за все на неформальних договірних зв'язках, довірі, соціальних факторах.

В сучасних економічних умовах малим та середнім підприємствам, що становлять в розвинутих країнах основу для розвитку середнього класу, на який спирається держава в своєму соціально-економічному