УДК 005.332.4:331.105.22

Л. А. Нападовська,
к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу, Інститут вищої кваліфікації Київського національного торговельно-економічного університету

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

FACTORS OF COMPETITIVENESS AND REQUIREMENTS TO THE MODERN LEADER

У статті досліджено фактори конкурентоспроможності підприємства та розглянуто вимоги до сучасного керівника.

The article examines the determinants of competitiveness of enterprise and discusses the requirements for a modern leader.

Ключові слова: фактори конкурентоспроможності, сучасний керівник, міжкультурна комунікація.
Key words: competitive factors, modern leader, intercultural communication.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сьогодні питання конкурентоспроможності підприємств є надто важливим як для їх повноцінного функціонування, так і для економічного розвитку країни. Рівень конкурентоспроможності підприємства в кожний конкретний момент часу визначається комплексним впливом ряду факторів. Ці фактори різні за походженням, характером і рівнем впливу. Тому ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства можливе за умови виявлення сучасних факторів в умовах динамічної ринкової економіки. До того ж, у таких умовах велике значення відіграє високий кваліфікаційний і освітній рівень керівника підприємства, ступінь адекватності його вимогам, що висуваються організаційними, соціально-психологічними умовами функціонування.

Оскільки входження України у глобальний економічний простір супроводжується постійним зростанням темпу змін, загостренням конкуренції, то невід'ємною складовою розвитку українських підприємств стають певні трансформації системи управління. Це зумовлює формування нового типу керівників, які мають системне мислення і здатні до застосування сучасної концепції управління.

Таким чином, практичний інтерес та необхідність більш інтенсивного врахування системи факторів конкурентоспроможності, з одного боку, та вимог до сучасного керівника підприємства, з іншого, обумовили актуальність цієї статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі питання щодо управління конкурентоспроможністю підприємства висвітлені в працях зарубіжних та вітчизняних авторів: І. Ансоффа, Г. Азоєва, Ф. Котлера, М. Мельникової, М. Портера, Ю. Рубіна, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та ін. Дослідженням особливостей форм і методів організації роботи персоналу займалося багато як вітчизняних, так і зарубіжних учених: М. Виноградський, О. Грішнова, Л. Довгань, М. Мескон, М. Мурашко, О. Шкапова та ін. Разом з тим, важливі аспекти систематизації факторів конкурентоспроможності разом із визначенням основних вимог, які пред'являються до керівника в сучасних умовах, не дістали належного висвітлення.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження основних факторів конкурентоспроможності підприємства, а також визначення вимог до сучасного керівника з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства і формування його конкурентних переваг у непередбачуваних та постійно змінюваних сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Варто наголосити, що у науковій літературі існує багатозначність трактувань сутності поняття "конкурентоспроможність" [4—6].

Так, Р. Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність як здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Г. Азоєв та А. Челенков вважають, що конкурентоспроможність є результатом, який фіксує наявність конкурентних переваг; без останніх конкурентоспроможність неможлива.

На думку Ю. Іванова, конкурентоспроможність підприємства — це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання та утримання протягом тривалого періоду часу конкурентної переваги.

Отже, основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

— відносний (порівняльний) характер;

— часовий характер (динамічність) тощо.

При цьому, конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Дія конкурентних переваг відбувається в конкретних умовах, різними є причини їх появи чи зникнення. Більше того, вплив одних і тих самих факторів може посилювати чи послаблювати одну і ту саму перевагу. Тому при дослідженнях конкурентних переваг необхідно дотримуватися системного підходу.

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та за всіма аспектами його діяльності.

Важливо, що у наш час людство надає перевагу усьому новому. Основою конкурентоспроможності сьогодні виступають інновації, які і створюють конкурентні переваги. Підприємці-інноватори часто отримують надприбуток, оскільки вони є єдиними гравцями на ринку, хто задовольняє унікальні споживчі потреби або володіє унікальною технологією чи технікою. Отже, інновації на сьогоднішній день — це один із головних факторів прискореного економічного розвитку, головний двигун інноваційної моделі розвитку.

Крім того, оновлення устаткування та технологій, заміна їх на сучасні забезпечує внутрішню гнучкість підприєм-

ства; важливу роль відіграє розробка і впровадження нових високоефективних та екологічно безпечних технологій.

Треба зазначити, що на теперішній час основний інструмент підвищення конкурентоспроможності — менеджмент якості, який являє собою сучасну філософію управління, зорієнтованого на забезпечення життєздатності підприємства та досягнення ним довгострокового успіху. Питання забезпечення, підтримання й підвищення якості та конкурентоспроможності необхідно розглядати у взаємозв'язку, орієнтуючись на ті підходи, що домінують як у межах країни, так і на рівні підприємства.

Відмітимо, що розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність відстежування ринкового середовища. Саме маркетингові дослідження визначають місце підприємства на ринку, дають змогу оцінити стан конкуренції, побажання покупців. Також важливо здійснювати ефективний збут продукції, стимулювати здійснення продажу, вживати маркетингові заходи.

При цьому, ціноутворення має стати невід'ємною частиною стратегічного управління підпиємством. У системі ціноутворення продукції враховуються загальноекономічні умови, ситуація на ринку, відповідні стратегічні рішення, фінансові, організаційні і технологічні обмеження. В основі цінової політики сучасного підприємства повинна лежати стратегія, що розроблена на перспективу, яка дає змогу адаптуватися до реальної ситуації на ринку, швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Доступ до нових ринків, капіталу, сировини досягається за рахунок подолання правових обмежень входження на зарубіжний ринок, відкриття сприятливих ринків із точки зору каналів збуту і надходження ресурсів, підвищення ефективності використання виробничих потужностей. За допомогою міжнародної інтеграції компанії отримують можливість доступу до додаткових, можливо, дешевших матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів зарубіжних країн. Чинник "знання ринку", що включає розуміння соціально-культурного і конкурентного середовища, має особливо важливе значення в тому випадку, якщо культурні відмінності між країною базування фірми і країною передбачуваної діяльності великі.

Підприємницький дух — найсильніший актив при створенні успішного бізнесу, ризик з можливістю величезної вигоди.

І, нарешті, мобільність — головний фактор конкурентоспроможності в сучасних умовах (знання інших культур, інших країн) — міжкультурні комунікації. Для підвищення ефективності комунікацій доцільно удосконалювати мистецтво спілкування. Значення комунікацій сьогодні є архіважливими. Встановлено, що керівники 50—90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Тому ефективність управління в значній мірі залежить від забезпечення належних комунікацій. Відсутність необхідного зв'язку в управлінні є проблемою номер один.

Вище зазначене є найважливішими передумовами забезпечення конкурентоспроможності підприємств і, як наслідок, — оздоровлення національної економіки України (рис. 1).

Звичайно, у країні повинно розвиватися підприємництво. Країна має провести революцію в регулюванні такими завданнями, як:

1) скорочення витрат, що пов'язано з адміністративними послугами, від дозвільної системи до відомчої;

2) перехід від системи погодження до системи відповідальності бізнесу (консолідація державних фінансів у відповідності з можливостями української економіки; скорочення видатків і розстановка пріоритетів).

Як відомо, керівництво — це здатність впливати на керовану систему, окремих осіб і груп; спосіб управління організацією. У сучасних умовах вірних управлінських рішень немає, є тільки більш чи менш ефективні. Основним принципом здійснення підприємницької діяльності є використання можливостей. Мова йде про знаходження нових ринків, нового товару чи інших додаткових його можливостей, джерел сировини, робочої сили, нової діяльності.

Щоб запобігти можливим негативним наслідкам через невиважені дії того чи іншого керівника соціально-економічної системи будь-якого рівня, розробляються і втілюються в практику відповідні правила і вимоги.

На сьогодні існує достатня кількість так званих "моделей" керівника, розроблених спеціалістами, які включають відповідні професійні та морально-особистісні вимоги. При цьому кожна така модель створювалася на основі практики. Їх суть полягає в тому, що виділяються основні риси, вимоги, якими повинен володіти сьогоднішній керівник, менеджер: організаторсько-ділові риси, професійні, особистісні якості, риси характеру [1].

Рис. 1. Фактори конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Успішність керівника залежить від рівня його управлінської майстерності, професіоналізму і кваліфікації. Ряд вчених-науковців виділяють наступні професійні вимоги до керівників:

1) знання теорії і вміння у сфері практики управління;

2) здатність працювати з людьми;

3) компетентність у сфері виробничої спеціалізації даного підприємства.

Цікавим є існуючий підхід, відповідно до якого виділяють 7 категорій майстерності менеджера (керівника) [2]:

— здатність розуміти перспективу організації;
— вміння обирати найкращий варіант;
— аналітична майстерність;
— адміністративна майстерність;
— комунікаційне мистецтво;
— психологічна майстерність;
— технічна майстерність.

До ділових якостей керівників функціональних служб відносять: компетентність; спроможність швидко й самостійно приймати обгрунтовані рішення; творча ініціатива стосовно впровадження інновацій; уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому; спроможність організувати працю підлеглих; здатність виховувати ділові якості у підлеглих; комунікабельність; зібраність й пунктуальність.

Згідно з найбільш розповсюдженою точкою зору фахівців у сфері менеджменту, вимоги, які ставляться до сучасного менеджера (управлінця), можна об'єднати у три групи: професійні, особисті та ділові. Проте, не кожен фахівець, який успішно виконує свої професійні обов'язки, може бути кваліфікованим керівником.

Професійна компетентність — грунтується на знаннях і здібностях. Те, що потрібно від співробітників, повинен уміти робити й менеджер (керівник). Це значить, що він має бути прикладом у роботі.

Соціальна компетентність — припускає знання в сфері управлінської психології (знання людей). Оскільки керівник досягає результату своєї праці, впливаючи на інших осіб, то йому необхідні насамперед знання соціальної психології,

сучасних управлінських підходів і особливостей професії. Уміння мотивувати співробітників — це передумова продуктивної спільної роботи. Напруженість і дисгармонія негативно діють на успішність роботи. До соціальної компетентності також відносяться: педагогічні навички, чутливість до особистих проблем співробітників, здатність до комунікації, нестандартне мислення, рішучість і наполегливість у досягненні мети, ініціативність, уміння виконувати зобов'язання й обіцянки, високий рівень ерудиції, твердість характеру, справедливість, тактовність, акуратність, уміння привабити до себе, почуття гумору і гарне здоров'я.

Концептуальна компетентність — означає уміння керівника визнати проблеми і вирішувати їх. Концептуальна компетентність припускає розвинуте відчуття головного, уміння аналізувати, враховувати тенденції і закономірності.

Щоб досягти кращого взаєморозуміння з іноземними бізнесменами, підвищити якість договорів та угод, що укладаються українськими та іноземними партнерами, необхідно знати:

— особливості управлінських культур і управлінських технічних моделей, що склалися на сьогодні;

— національні особливості представників різних країн;

— особливості їхнього вербального та невербального спілкування.

Відмітимо, що міжкультурна комунікація як особливий вид комунікації припускає спілкування між носіями різних мов і різних культур. Співставлення мов і культур виявляє не тільки загальне, а й національне, що зумовлене розбіжностями в історії розвитку народів. Проблема крос-культурної (міжкультурної) комунікації є особливо гострою, коли сходяться люди з істотними розбіжностями у поглядах на світ, звичаях, моралі, бізнес-етикеті, ставленні до жінок тощо. Безперечно, кожен народ має певною мірою специфічні уявлення про культуру міжособистісних стосунків, свої стандарти поведінки та спілкування — культуру знайомства, привітань, звертання тощо. Однак ділове спілкування у міжкультурному просторі послуговується фундаментальними міжнародними морально-етичними стандартами комунікативної поведінки, зокрема принципами чемності, пунктуальності, тактовності, поваги і толерантності. Обов'язковою умовою вдалого ділового спілкування між представниками різних культурних регіонів є ставлення до іншої культури як до рівноцінної, міжкультурна компетентність, знання національних звичаїв і традицій, специфіки національних бізнес-культур.

Однією з найважливіших характеристик сучасного керівника повинна бути міжкультурна компетентність, зокрема: теоретичні знання національних культур і моделей управління, психологічні властивості особи та практичні навички ефективних міжкультурних комунікацій.

Треба зазначити, що сучасні керівники повинні розглядати економічну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників та полегшувати продуктивне спілкування між ними. Слід нагадати, що культурне підприємство — це гармонійне підприємство, на якому співробітник сприймається як головна цінність та, як наслідок, організує міжособисту та міжгрупову взаємодію на психологічному рівні; підприємство, що будує свої відношення з елементами навколишнього середовища на підставі розуміння їх системної сутності та унікальності.

Метою сучасного керівника має стати не просте ознайомлення з досвідом управління конкурентоспроможністю підприємства, а формування сучасного економічного мислення і системи спеціальних знань у сфері конкурентного аналізу, оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства й пошук практичного застосування стратегій підтримування та нарощування його конкурентних переваг. Однією з головних аналітичних складових формування конкурентної стратегії є з'ясування ресурсних можливостей розвитку підприємства. Кожний суб'єкт ринку, перш ні визначити стратегічні цілі і засоби їх досягнення, має знати внутрішні потенційні можливості росту обсягів діяльності, які можна досягти без додаткових інвестиційних вкладень. За цих умов забезпечується ефективне використання наявних ресурсів, знижуються інвестиційні ризики, зростає реальність досягнення стратегічних цілей. Без ефективної системи управління конкурентоспроможністю неможливо забезпечити успіх підприємства в його боротьбі за виживання, досягнення провідних ринкових позицій та забезпечення довготривалого успішного функціонування в динамічному конкурентному середовищі, тому важливо:

— розуміти механізм конкуренції;

— уміти виявляти межі конкурентного ринку і склад основних конкурентів;

— володіти знаннями щодо дослідження інтенсивності конкуренції на ринку.

Вищезазначене свідчить, що сучасний керівник має володіти економічним мисленням і системою спеціальних знань у сфері вивчення характеру зовнішнього конкурентного середовища та вибору ефективних стратегій конкуренції з урахуванням характеру зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМУ

Проведене нами дослідження дозволило виділити такі сучасні фактори конкурентоспроможності, як: інновації, технології, якість, маркетинг, ціна, доступ до нових ринків, капіталу і сировини, підприємницький дух та мобільність. Свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможностю підприємства — це запорука забезпечення виживання підприємства в умовах конкуренції, тому важливо: по-перше, розуміти, що між конкурентними можливостями держави, галузі, товару і підприємства існує причинно-наслідковий зв'язок; по-друге, знати основні конкурентні переваги і способи досягнення їх конкретним підприємством; уміти здійснювати аналіз позиції підприємства у конкурентному середовищі та проводити діагностику ринкової небезпечності конкурентів. Конкурентоспроможність визначає перспективи подальшого розвитку підприємства, можливість досягнення стратегічних цілей і завдань. Підвищення конкурентоспроможності підприємства — це запорука підвищення конкурентоспроможності країни, тому сучасному керівнику важливо: набути глибокі теоретичні знання щодо забезпечення цільової конкурентоспроможності підприємства; опанувати методичний інструментарій розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Сучасна ринкова економіка вимагає від керівника:

— здатності керувати собою;

— розумних особистісних цінностей;

— чітких особистих цілей;

— постійного особистого зростання (розвитку);

— навичок рішення проблем;

— творчого підходу;

— здатності впливати на оточуючих;

— знання теорії управління;

— організаторських здібностей;

— здатності навчати підлеглих;

— гнучкості та готовності працювати з представниками інших культур;

— здатності формувати і розвивати трудовий колектив.

Література:

1. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування: [навч. посібник] / Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.

2. Гріфін Р. Основи менеджменту: [підруч.]/ Р. Гріфін, В. Яцура. — Львів: БаК, 2009. — 624 с.

3. Кустова Л.Л. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навч. посібник] / Л.Л. Кустова, І.Ю. Кучумова, Л.А. Нападовська, І.В. Шостак. — К.: КНТЕУ, 2012. — 328 с.

4. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: [моногр]/ А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. — К.: КНТЕУ, 2010. — 384 с.

5. Омельяненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.]/ Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2006. — 272 с.

6. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: [підруч.]/ Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. — К.: Кондор, 2009. — 470 с.

7. Шаповал М.І. Менеджмент якості: [підруч.]/ М.І. Шаповал. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2007. — 471 с.

8. Журнал для зарубіжних читачів "Deutschland" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.magazin-deutschland.de/ru/

9. Досвід промислово розвинених країн в управлінні якістю продукції [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://library.if.ua/book/142/9523.html

Стаття надійшла до редакції 03.01.2012 р.