## ТЕМА 12

**РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ**

* 1. *Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу*
  2. *Передумови, що визначають необхідність розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу*
  3. *Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу*
  4. *Програми підвищення якості продукції та ефективності підприємницької діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу*
  5. *Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії суб’єкта бізнесу*

## Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу

**Програма підвищення конкурентоспроможності бізнесу** (ППКБ) – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу, виконання котрого обмежено в часі, а також пов’язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об’єкт управління розглядається у вигляді програми тоді,

коли:

-вона об’єктивно має комплексний характер та для її ефективної

реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т. д.);

-досягнення цілей діяльності (зокрема основної – підвищення конкурентоспроможності бізнесу чи продукції) пов’язане з послідовно- паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

-особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;

-тривалість та вартість діяльності безпосередньо залежать від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління суб’єктом підприємницької діяльності характеризуються:

-цільовою спрямованістю та складністю мети;

-багатозначністю та невизначеністю середовища;

-складною організаційною структурою (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

-складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;

-суттєвими ризиками успішного виконання.

**Управління ППКБ** – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення

конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об’єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

Успішне виконання ППКБ оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією ППКБ покладаються такі принципи:

-сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;

-наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;

-організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

-дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що викорис- товуються;

-комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності бізнесу можна виокремити:

-промисловий інжиніринг: комп’ютеризацію та автоматизацію процесів, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

-розробку та реалізацію програм інвестиційної діяльності;

-кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку;

-участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування.

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності бізнесу належать:

-інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості й оплати праці;

-удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості;

-запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;

-започаткування практики надання керівникам частки у власному капіталі.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності бізнесу є: управління інноваціями та технологіями;



процес виробництва; використання інформації; управління людськими ресурсами; управління змінами тощо.

У сфері технологій вагомі резерви підвищення конкурентоспроможності охоплюють: унеможливлення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи із зарубіжними інвесторами та організаціями. 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, поліпшення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактора у підвищенні конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом та поліпшенням ставлен- ня до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом суб’єкта підприємницької діяльності, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспро- можності, сприяє зниженню соціальної напруженості, покращанню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності бізнесу належать:



поглиблене вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика;

зміна асортиментної політики;

поліпшення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання;

всебічне зниження витрат;

вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивне налаштування й організаційну культуру, які сприяють, як виживанню суб’єкта підприємницької діяльності в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню провідних позицій на ринку.

## Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу

Передумовам, які визначають необхідність розробки ППКБ, властива певна діалектичність. За сферами впливу виокремлюють дві великі групи передумов (зовнішні та внутрішні), кожна з яких своєю чергою теж поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови (формують зовнішній контекст, в якому діє суб’єкт підприємницької діяльності):

1. Опосередкованого впливу:

економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій та товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);

політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);

соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спро- можності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо.

1. Безпосереднього впливу. Ця група передумов описує вплив заці- кавлених сторін програми – окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми, а також тих, чиї інтереси можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, замовники, постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, в якій перебуває суб’єкт підприємницької діяльності, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне до- сягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні сфери):

а) організаційно-управлінські: спроможність організації застосувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток; усвідомлення менеджером необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом; економічне обґрунтування доцільності й оцінювання можливості здійснення змін (готовності до впровадження програми); наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління; готовність змінити стиль роботи;

б) техніко-технологічні: відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка (у т. ч. прискіпливе оцінювання конструкції виробу); достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;

в) фінансові: наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок; фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

г) кадрові: активна участь персоналу в програмі; компетентність і професіоналізм; готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем; навчання персоналу методам діяльності за умов організаційних змін; психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін, гнучка система мотивації; стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню конфліктів; розробка діаграми відповідальності та повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

За рівнем необхідності розробки та впровадження ППКБ передумовами є:

загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних позицій на ринку;

уповільнення зростання попиту на продукт, що виробляється, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки суб’єкта підприємницької діяльності;



поява революційно нових технологій;

зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить не- можливим проникнення на нові географічні ринки;



зниження рівня конкурентоспроможності продукції;

збитковість або низька прибутковість функціонування, високий ризик банкрутства тощо.

Суб’єкту підприємницької діяльності, який збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми. Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов’язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж стають учасниками команди, яка займається впровадженням змін.

Враховуючи елементний склад конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності, передумовами розробки відповідної програми слід вважати такі:

-вище керівництво суб’єкта підприємницької діяльності має бути повністю відданим ідеям програми;

-прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, повинні відповідати ситуації та конкретним потребам;

-необхідно створити ефективну організаційну структуру, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;

-на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;

-необхідний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками суб’єкта підприємницької діяльності, задіяними у програмі;

-програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інст- рументарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

-оцінка, контроль та зворотний зв’язок повинні давати змогу швидко визначати досягнуті результати і діагностувати виробничі проблеми.

## Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

**бізнесу**

Пошук нових способів підвищення конкурентоспроможності бізнесу передбачає розробку програмних документів, у яких виокремлюються напрями та конкретні заходи, враховуючи внутрішній конкурентний потенціал та перешкоди адаптації до конкурентного середовища. Для суб’єктів

підприємницької діяльності важливо етапізувати розробку ППКБ, щоб досягти запланованих результатів (рис. 12.1).

Так, на практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, що пов’язані з реалізацією про- грами; оцінювання ефективності заходів, що запропоновані.

На першому етапі закладається концептуальна основа процесу опра- цювання та реалізації ППКБ. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов’язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність суб’єкта бізнесу чинників конкурентного середовища, бути орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Далі розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що охоплює комплекс взаємопов’язаних дій щодо досягнення визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

Під час її формулювання керівництво суб’єкта підприємницької діяльності: визначає у зрозумілій і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності; пояснює важливість організаційного вдосконалення; оцінює існуючий оперативний стан і його причини; розробляє моделі вищих досягнень; опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі та завдання суб’єкта підприємницької діяльності повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності бізнесу має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:



підтримка творчості та нововведень, організація заохочення нових ідей; впровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо

конкретних проблем і їхнє заохочення;

створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та вирішення проблем;

визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо.

⑧ Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів

① Визначення та впорядкування пріоритетності цілей

② Конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень

⑦ Визначення витрат, що пов’язані з реалізацією програми

## Етапи розробки програми підви- щення конкурен- тоспроможності підприємства

③ Формулювання стратегій реалізації програми

⑥ Встановлення ме- тодів і вибір інстру- ментарію вимірю- вання досягнутих

результатів ⑤ Створення організаційної

структури програми

④ Планування дій і визначення фаз програми



## Рис. 12.1. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності суб’єкта бізнесу

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув’язуються окремі фази цього процесу (рис. 12.2).

Важливе місце у реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

Контроль програми підвищення конкурентоспроможності охоплює: моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту); виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т. ін.; прогнозування наслідків ситуації, що склалась; обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.

Початок фази

**Рівень процесу**

*Економічний аналіз та контроль*

Фінансово-економічне планування

Виконання

Коригування

Вибір бізнес- ідей

Завершення

Адміністрування

Завершення фази

**Час**

## Рис. 12.2. Декомпозиція реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу

Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника суб’єкта підприємницької діяльності про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкуренто- спроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 12.3).



Дерево цілей

Дерево вартості

Дерево ресурсів

Дерево ризиків

Оргструктура програми (проекту)

Матриця відповідальності

Керівництво суб’єкта бізнесу

**ПРОГРАМА (ПРОЕКТ)**

## Рис. 12.3. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу

**Структурування ППКБ** – це дерево орієнтованих на продукт ком- понентів (обладнання, роботи, послуги, інформація), а також організація зв’язків і відношень між елементами програми.

Для досягнення встановлених перед програмою цілей вони роз- кладаються на декілька елементів (цілей наступного рівня). Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів (котрі передбачають часові обмеження для завдань, що є складовими програми) і члени команди, які відповідають за певний напрямок.

Після того, як проект загалом деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний цикл декомпозиції застосовується щодо цілей другого рівня і т. д. доти, поки не буде отримано план дій, деталізований до цілей і завдань найменшого рівня.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачає підбір адекватних інструментів для оцінювання рівня реалізації визначених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні

комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінювання конкурентоспро- можності суб’єкта підприємницької діяльності та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки ППКБ є визначення витрат, пов’язаних з реалізацією програми, та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов’язані з реалізацією ППКБ, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов’язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів суб’єкта підприємницької діяльності, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки ППКБ ґрунтується на таких принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінювання ефективності використання ресурсів, які надаються для виконання програми. Раціональність розподілу пов’язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких насамперед та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає надання такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати суб’єкта підприємницької діяльності на виконання програми і водночас забезпечує її успішну реалізацію.

Оцінювання очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеного оцінювання можуть бути прийняті рішення про:



нагальність доопрацювання чи коригування складових програми; необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів

вирішення проблем суб’єкта підприємницької діяльності;

доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

## Програми підвищення якості продукції та ефективності підприємницької діяльності як складові програми підвищення

**конкурентоспроможності бізнесу**

У конкурентному середовищі для суб’єкта підприємницької діяльності важливо забезпечити якість продукції з метою збільшення кола потенційних споживачів, а отже, фінансових результатів та частки на ринку. Проте це пот- ребує додаткового конкурентного потенціалу, який формується завдяки ефективній підприємницькій діяльності. Таким чином, у процесі розроблення і реалізації програм підвищення конкурентоспроможності слід визначитись із

стратегічними напрямами підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Поширеною та часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності є програма підвищення якості продукції, – план діяльності організації, спрямований на розроблення і впровадження комплексного підходу до забезпечення й підвищення якості продукції та основних виконуваних процесів.

Концептуальне визначення поняття “якість продукції” є таким: якість продукції – це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах постачань та інших документах. Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але вони належать до стійких побажань (наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання).

Розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції є складним процесом, який охоплює три етапи: підготовка до розроблення програми; розроблення програми; впровадження програми.

На етапі підготовки до розроблення програми підвищення якості продукції:

видається наказ про організацію робіт з розроблення програми і створення координаційно-робочої групи на чолі з директором чи головним інженером;

організовується технічне навчання керівників і провідних спеціалістів підрозділів, які будуть брати участь у розробленні програми, а також вивчення досвіду управління якістю продукції всім колективом;

розробляється програма аналізу рівня з якості продукції, в якій передбачається дослідження показників діяльності суб’єкта бізнесу в галузі якості продукції, а також організація робіт з кожної функції, їх методичне і матеріальне забезпечення;

проводиться аналіз рівня з якості продукції.

На етапі розроблення програми підвищення якості продукції здійснюється: розроблення технічного завдання на систему, що містить план заходів із

підвищення організаційно-технічного рівня;



розроблення технічного проекту програми;

розроблення робочого проекту програми, тобто всіх стратегічних планів і їх затвердження.

На етапі впровадження програми підвищення якості продукції:

видається наказ про введення в дію затверджених стратегічних планів і виконання заходів щодо їх впровадження;

виконуються заходи щодо впровадження стратегічних планів, тобто проводиться навчання всього керівного складу і виконавців, підготовка всіх служб до впровадження стратегічних планів, оснащення засобами забезпечення виконання програми;

організовується контроль за впровадженням і додержанням стратегічних

планів.

При розробленні і впровадженні програми підвищення якості продукції суб’єкта підприємницької діяльності необхідно враховувати такі фактори:



останні досягнення науки і техніки;

передовий досвід з управління якістю продукції і підвищення ефективності виробництва;



зарубіжний досвід з поліпшення якості продукції;

можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів і використання обчислювальної техніки.

Зауважимо, що для реалізації програми підвищення якості продукції необхідно: розробити документацію програми, яка повинна відповідати вимогам стандарту ISO 9001; узгодити практичну діяльність з документацією. Зокрема, вимоги стандарту ISO 9001:2000 до системи якості продукції чітко регламентуються за 4-а елементами: відповідальність керівництва; управління ресурсами; випуск продукції (саме за цим елементом суб’єкт підприємницької діяльності має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються під час виготовлення продукції); вимірювання, аналізування та поліпшення.

Широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і програми підвищення ефективності підприємницької діяльності, які є планами роботи або функціонування організації (виробничих й управлінських процесів, використання ресурсів). Процес підвищення ефективності підприємницької діяльності є безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань. Як правило, він вимагає від керівництва підприємства або окремого підрозділу (залежно від організаційного рівня, на якому вирішується завдання підвищення ефективності діяльності):

1. Визначити й установити пріоритет цілей суб’єкта бізнесу, у т. ч. дійти згоди про найважливіші цілі, які повинні бути досягнуті завдяки зусиллям щодо підвищення продуктивності та вирішити питання про пріоритети.
2. Визначити критерії обсягу виробництва, зважаючи на організаційні обмеження, а відтак описати кількісно кожну з цілей, вивчити всі обмеження відносно капіталу, персоналу, технології, ринку.
3. Підготувати програму дій, а саме розробити деталі для кожної фази діяльності, спроектувати організаційні зміни, видати завдання виконавцям, скласти остаточні детальні програми дій із вказівкою процедури їхнього здійснення.
4. Усунути відомі перешкоди, зокрема виправити очевидні недоліки в роботі (вузькі місця у виробничих потужностях; неощадливі повторювані робочі елементи і марнотратність).
5. Розробити системи і методи вимірювання ефективності підприємницької діяльності, зокрема обрати показники для певної сукупності цілей, використовувати їх для обчислення індексів ефективності базового періоду та майбутніх порівнянь.
6. Розпочати виконання програми дій:

ввести зміни, які передбачають значне підвищення ефективності підприємницької діяльності в існуючих проектах;

зосередити увагу на пріоритетних напрямках діяльності зі швидкими потенційними результатами;

сконцентрувати зусилля на короткострокових, наочних, невідкладних і легко досяжних видах діяльності та цілях (рівень зусиль має відповідати очікуваним результатам);

забезпечити періодичні вимірювання та надавати звіти.

1. Стимулювати робітників і менеджерів до досягнення високої продуктивності праці:

навчити працівників умінню визначати обмеження і вирішувати проблеми;

зменшити почуття страху перед змінами за допомогою програмування, підвищення кваліфікації й навчання;

виражати вдячність робітникам і менеджерам середньої ланки за найкращі групові результати;

забезпечити повне завантаження працівників протягом дня.

1. Підтримувати рівень зусиль щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності:



не давати розслабитись після виконання програми;

бути готовими розпочати наступні програми підвищення ефективності підприємницької діяльності.

1. Контролювати організаційний клімат:



створювати клімат взаємної довіри між робітниками і менеджерами; підтримувати високу якість методів виміру;

випускати регулярні звіти про витрати та якість продукції;

підтримувати у менеджерів і фахівців постійний інтерес до діяльності щодо підвищення продуктивності;

ніколи не намагатися реалізувати одночасно кілька програм із підвищення продуктивності;

не забувати про постійну необхідність навчання працівників.

## Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії суб’єкта бізнесу

Важливим принципом управління конкурентоспроможністю є сис- темність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг суб’єкта підприємницької діяльності. Системність стратегії конкуренції відоб- ражає об’єднання суб’єктів і об’єктів конкурентного середовища відповідно до стану та динаміки їх конкурентного потенціалу.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії підприємницької діяльності. При цьому сутність та зміст поетапного формування стратегії розвитку суб’єкта підприємницької діяльності у працях більшості авторів відзначаються ознаками

єдиної концептуальності суджень. Зокрема, до них належать обов’язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії:



визначення місії і цілей суб’єкта підприємницької діяльності;

аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування суб’єкта бізнесу;



оцінювання сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції; альтернативність стратегічних рішень;

коригування, виконання та контроль стратегії.

Оскільки в методичній літературі не враховано функціональні та економічні особливості стратегічного планування діяльності, запропоновано структурно-логічну схему розробки конкурентної стратегії суб’єкта бізнесу (рис. 12.4).

Процес розробки конкурентної стратегії відповідає ознакам системності та комплексності. Водночас запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному реальному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об’єкта стратегічного планування та впливу на нього факторів конкурентного середовища.

Кожен із етапів розробки і реалізації конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур планування, їх методичного обґрунтування та інформаційного забезпечення. Зауважимо, що необхідним є поєднання на окремих етапах розробки конкурентної стратегії методичних підходів стратегічного прогнозування і тактичного планування, зокрема бізнес-планування окремих інвестиційних проектів чи комерційної діяльності загалом.

Першим етапом у розробці конкурентної стратегії є вивчення місії та загальних цілей функціонування суб’єкта бізнесу, зокрема причин, мотивів і наслідків створення суб’єкта господарювання, циклічності та факторів оптимізації економічних процесів, терміну стратегічного циклу, засобів формування механізму і концептуальних завдань розвитку комерційної діяльності в стратегічному періоді.

Систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв’язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема побудову дерева цілей (рис. 12.5).

Як правило, економічні та соціальні цілі комерційної діяльності є взаємозалежними та забезпечують у стратегічному періоді збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

Важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності. Аналіз конкурентоспроможності є продовженням економічної діагностики кон- курентного середовища, що розглядається через призму функціональної забезпеченості економічного відтворення факторів комерційної діяльності.

***1*** Визначення місії та стратегічних цілей функціонування суб’єкта бізнесу



1. Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності суб’єкта бізнесу

Оцінювання зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) впливу на конкурентоспроможність суб’єкта бізнесу

1. Визначення мети стратегічного позиціювання конкурентного статусу суб’єкта бізнесу

Лідер

Претендент на лідерство

Ринковий послідовник

Новачок або аутсайдер

1. ***Система вибору конкурентної стратегії***

*Стратегія досягнення конкурентних переваг*

Концентрація на цільовому сегменті ринку

Лідерство за витратами

Оптимальність витрат

Широка диференціація

*Функціональна конкурентна стратегія*

Оборонна

Наступальна

Комбінована

*Стратегія забезпечення конкурентоспроможності*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарна | Ресурсна | | Технологічно-інноваційна | | Інтеграційна |
| Фінансово-інвестиційна | | Управлінська | | Кадрова | |

1. *Організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії*

Розробка тактичних планів функціонування суб’єкта бізнесу в конкурентному середовищі

Формування організаційної та мотиваційної структури стратегічного управління конкурентною поведінкою

Ресурсне забезпечення конкурентної стратегії

Бюджетування стратегічних рішень та витрат із врахуванням терміну їх окупності

1. Контроль реалізації, оцінювання ефективності та вдосконалення конкурентної стратегії

## Рис. 12.4. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії суб’єкта бізнесу

***Головна мета***

Зростання широти асортименту та якості товарів і послуг

**Рис. 12.5. Систематизація стратегічний цілей управління конкурентоспроможністю підприємства**

Забезпечення стійкості та розширення цільового сегменту ринку

Мінімізація ризику операційного та фінансового циклів

Оптимізація тривалості оборотного та інвестиційного циклів

Максимізація частки власних джерел форму- вання ресурсного потенціалу

Вдосконалення системи оплати та мотивації праці

Участь персоналу в системі упра- вління підприєм- ством та розподілі прибутку

Мінімізація витрат та оптимізація структури товаропостачання

Товарне за безпе- чення споживчого попиту та спожив- чого кошику

Цінова конкуренція та соціальний захисту споживачів

***Реалізація товарів, послуг у обсязі, асортименті і якості, що відповідають споживчому попиту; отримання фінансових результатів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства***

***1й рівень***

***2й рівень***

Забезпечення оптимального обсягу та структури капіталу

Забезпечення постійної плато- спроможності та ліквідності

**Основні цілі**

**Допоміжні цілі**

Забезпечення фінансової стійкості та кредитоспро- можності

Максимізація цільового прибутку

Зростання продуктивності та ефективності праці

Зростання ефективності використання економічних ресурсів

***0й рівень***

Економічна характеристика типових стратегій досягнення конкурентних переваг поєднує маркетинговий підхід (максимізація охоплення цільового ринку) та фінансовий підхід (максимізація цільового прибутку шляхом оптимізації структури та мінімізації суми витрат) (табл. 12.1).

Важливим є визначення параметричних характеристик конкурентної стратегії суб’єкта бізнесу, що, як правило, можуть бути оптимізовані шляхом їх максимізації (мінімізації). Зокрема, стратегічна мета може передбачати максимізацію товарообороту, швидкості товарної реалізації, частки цільового сегмента ринку, мінімізацію витрат, ціни реалізації.

Використання конкурентних переваг передбачає забезпечення оптимізації об’єму та структури витрат, збалансування товарного попиту і пропозиції відповідно до цінової еластичності.

Головною метою застосування суб’єктом підприємницької діяльності оборонної стратегії є збереження власної конкурентної позиції, зменшення ризику втрат та зниження частки цільового сегмента ринку до критичного рівня. Необхідність оборонної стратегії відображається потребою пере- орієнтації конкурентної боротьби суб’єкта підприємницької діяльності та зменшенням конкурентних втрат.

Наступальна стратегія суб’єкта бізнесу передбачає ефективне викорис- тання ресурсного потенціалу, конкурентного досвіду та динамічне зростання цільового сегмента ринку. Важливою умовою ефективності наступальної стратегії є організаційно-економічне поглинання конкурентів, що може передбачати одночасне об’єднання з іншими суб’єктами конкуренції.

Попри це, функціональна стратегія має бути комбінованою, об’єднувати окремі стратегічні завдання та змінюватися з врахуванням товарної кон’юнктури ринку та конкурентної інфраструктури.

Для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності пропонуємо використання таких стратегій:

товарної – охоплює елементи та параметри стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості товарів, їх оновлення, масштаби продажу та вибору структури ринку реалізації, його експансії і концентрації, обґрунтування методів ціноутворення;

ресурсної – відображає стратегічні рішення щодо управління капіталом, його відтворення, оптимальності та ресурсного перерозподілу;

технологічно-інноваційної – відображає розвиток інновацій та технологій, організаційну оптимізацію господарського процесу, удосконалення технологічної структури основних засобів, динамічне відтворення матеріально- технічної бази комерційної діяльності;

інтеграційної – відображає стратегію інтеграції з метою організаційного об’єднання ресурсного потенціалу, маркетингового об’єднання, зростання ефективності інформаційно-управлінських взаємозв’язків;

управлінської – передбачає стратегічний розвиток системи, форм, методів і структури управління з метою оптимізації управлінських витрат та зростання ефективності управлінських функцій;

*Таблиця 12.1*

## Матриця конкурентних стратегій підприємства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ключові параметри*** | ***Типові стратегії досягнення конкурентних переваг*** | | | |
| **Стратегія лідерства за**  **витратами** | **Стратегія широкої диференціації** | **Стратегія оптимальних витрат** | **Стратегії цільового сегмента ринку** |
| Стратегічна мета | Зростання товарооборотності за рахунок зменшення  ціни | Зростання сегмента не спеціалізованого товарного ринку | Зростання товарооборотності за рахунок якості та зменшення споживчих витрат | Зростання цільового сегмента ринку та концентрація груп споживачів |
| Конкурентна перевага | Мінімальна витра- томісткість обороту | Мінімальна цінова еластичність попиту | Мінімальна ціна реалізації та споживання | Мінімальна диференціація споживачів, стійкість попиту і споживання |
| Асортимент товарів | Товарна спеціалізація та  обмеженість вибору | Товарна диференціація та широта вибору | Товарна диференціація та вибір високої якості і ціни | Товарна спеціалізація та широта вибору |
| Пріоритети у маркетингу | Зменшення рівня умовно-постійних витрат у результаті росту обсягу  товарообороту | Реалізація товарів з диференційованими споживчими властивостями | Реалізація товарів-аналогів за якістю зі зменшенням ціни | Фокусування попиту і пропозиції за специфікою цільового сегмента ринку |
| Торговельно- технологічний процес | Економія витрат без зниження рівня якості пропозиції та росту іннова-  ційності товарів | Використання прогресивних форм товаропросування та відсутність цінових коливань | Реалізація товарного асортименту мінімальної витратомісткості | Зростання цільового сегмента ринку відповідно до умов життєвого циклу підприємства |
| Умови забезпечення | Зменшення рівня витрат, середньої  ціни та зростання товарообороту | Забезпечення унікальності споживчих властивостей та стійкості цінової політики | Одночасне технологічної структури та зниження рівня умовно-постійних витрат | Конкурентний імідж та переваги цінової конкуренції, стійкість споживчого попиту |

фінансово-інвестиційної – характеризує стратегію капіталовкладень, зокрема шляхом залучення зовнішніх джерел інвестування проектів розвитку, зростання інвестиційної привабливості;

кадрової – відображає стратегію розвитку кадрового потенціалу, зокрема чисельності та структури персоналу, забезпечення умов продуктивної праці, удосконалення мотивації та оплати праці.

Важливим етапом стратегічного управління є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі та їх поєднання з окремими цілями стратегічного плану. Тактичне планування забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних завдань з урахуванням впливу кон’юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів комерційної діяльності.

## Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття “програма підвищення конкурентоспроможності бізнесу”?
2. З яких причин діяльність як об’єкт управління розглядається у вигляді програми?
3. Охарактеризуйте програму підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління суб’єктом підприємницької діяльності.
4. У чому полягає сутність поняття “управління програмою підвищення конкурентоспроможності бізнесу”?
5. Перелічіть принципи управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
6. Перелічіть організаційні форми, основні засоби, сфери та способи підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
7. Які зовнішні та внутрішні передумови визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності бізнесу?
8. Які структурні передумови конкурентоспроможності суб’єкта бізнесу визначають необхідність розробки відповідної програми?
9. Яка послідовність розроблення програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?
10. Охарактеризуйте постадійну декомпозицію реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
11. Які Вам відомі інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?
12. У чому полягає сутність концептуального визначення поняття “якість продукції”?
13. Охарактеризуйте етапи розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції суб’єкта підприємницької діяльності?
14. Які необхідно враховувати фактори при розроблення і впровадженні програми підвищення якості продукції як складової програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу?
15. Охарактеризуйте етапи розроблення і впровадження програми

підвищення ефективності підприємницької діяльності як складової програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

1. Які приймаються рішення за результатами оцінювання очікуваної ефективності заходів, що запропоновані в програмі підвищення конкурентоспроможності бізнесу?
2. Яка послідовність розроблення і реалізації конкурентної стратегії суб’єкта бізнесу?
3. Назвіть рівні систематизації стратегічний цілей управління конкурентоспроможністю суб’єкта бізнесу. Охарактеризуйте їх.
4. Які розрізняють конкурентні стратегії за окремими параметричними характеристиками?

Назвіть стратегії забезпечення зростання рівня конкуренто- спроможності суб’єкта підприємницької діяльності.