

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Котлик Андрій Валерійович

УДК 658.011.4 (043.3)

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2009

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Лепейко Тетяна Іванівна,
Харківський національний економічний університет,
завідувач кафедри менеджменту та бізнесу.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Іванов Юрій Борисович,
Харківський національний економічний університет,
завідувач кафедри оподаткування,

кандидат економічних наук, доцент
Горбаль Наталія Ігорівна,
Національний університет «Львівська політехніка»,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного
підприємництва.

Захист відбудеться «09» липня 2009 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, Харківського національного економічного університету за адресою: 61001, м. Харків, проспект Леніна, 9А.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61001, м. Харків, пров. Інженерний, 1А.

Автореферат розісланий «09» червня 2009 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, професор

О. М. Ястремська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах формування ринкової економіки, що передбачає самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської діяльності, для більшості з них актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності. Особливо ця проблема загострюється у зв'язку з наростанням невизначеності у зовнішньому середовищі підприємств та прагненням України до інтеграції в європейське й світове економічне співтовариство. Разом з тим, з поглибленням екологічних і соціально-економічних проблем суспільства, визначені проблеми вимагають розвитку нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Адже кожне підприємство має вирішувати два основних завдання, що часто сприймаються як суперечливі: забезпечення прийнятної економічної ефективності власної діяльності в умовах зростаючої конкуренції та реалізація суспільноорієнтованої місії.

Конкурентоспроможність підприємства реалізується в процесі його діяльності, яка становить сукупність бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності, створюючи споживчу цінність для клієнта. Отже, при управлінні конкурентоспроможністю підприємство не може залишати поза увагою свої бізнес-процеси. Тому проблема застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства є вельми актуальною.

Дослідженню проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства присвячено праці Г. Л. Азоєва, Л. В. Балабанової, І. П. Булеєва, М. І. Гельвановського, Ю. Б. Іванова, М. О. Кизима, О. Є. Кузьміна, М. Портера, К. Прахалада, С. Г. Светунькова, О. М. Тищенко, Р. А. Фатхутдінова, Г. Хамела та багатьох інших вчених. Багато зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких Б. Андерсен, В. Г. Єліферов, В. В. Рєпін, М. Робсон, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі та інші, приділяють увагу дослідженню процесного підходу до управління підприємством.

Але, незважаючи на численні розробки, деякі теоретико-методологічні проблеми, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах, і досі залишаються невирішеними. Зокрема, не достатньо повно розглянуто особливості управління конкурентоспроможністю підприємства через призму задоволення інтересів зацікавлених осіб, а також недостатньо уваги приділено управлінню конкурентоспроможністю підприємства з орієнтацією на його бізнес-процеси.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету за темами: «Організаційно-економічні основи управління підприємством» (№ ДР 0108U000091), в рамках якої автором підготовлено розділ «Збалансована система показників як інструмент управління конкурентоспроможністю

підприємства»; «Розроблення теоретико-методичного забезпечення управління підприємством та його підсистемами» (№ ДР 0106U005741), за якою автором підготовлено підрозділ «Оцінка результативності діяльності підприємств на основі концепції стратегічних карт».

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства на основі процесного підходу.

Для досягнення означеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

дослідити теоретичні й практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства для розкриття її сутності, властивостей та аналізу сучасних наукових підходів до управління;

розробити концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства, що базується на процесному підході;

визначити цілі управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств Харківського регіону;

розробити модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу та здійснити її апробацію на даних машинобудівних підприємств Харківської області;

розробити методичний підхід до побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства;

розробити методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу.

Об'єктом дослідження виступає управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методи, підходи, рекомендації, моделі управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства, стрижнем забезпечення якої є бізнес-процеси.

Методи дослідження. Обґрунтованість отриманих результатів забезпечено використанням наукових методів: *індукції* – для висунання наукової гіпотези щодо необхідності врахування положень процесного підходу при управлінні конкурентоспроможністю підприємства; *морфологічного аналізу* – для дослідження сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства»; *системного підходу* – для уточнення й упорядкування поняттєво-категоріального апарату теорії конкурентоспроможності підприємства; *класифікації* – для класифікації конкурентоспроможності підприємства; *логічного аналізу* – для розгляду існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства; *експертного оцінювання* – для оцінки значущості цілей зацікавлених сторін; *статистичного аналізу* – для обробки й інтерпретації статистичних даних, що характеризують рівень соціально-економічного розвитку України і машинобудівних підприємств Харківського регіону, а також рівень конкурентоспроможності окремих підприємств;

структурного моделювання – для побудови моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу; *теоретичного узагальнення* – для вибору типового складу ключових бізнес-процесів машинобудівного підприємства; *анкетування* – для опитування працівників і керівників підприємства з метою оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів; *формалізації* – для опису залежності конкурентоспроможності підприємства від факторів, що визначають її рівень; *методу центру ваги* – для формування системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства; *методу аналізу ієрархій* – для визначення вагомості окремих ключових факторів успіху; *методу ідеалізації* – для знаходження оптимальних значень вимірюваних показників у процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства; *індексного методу* – для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства і його бізнес-процесів; *ранжування* – для визначення пріоритетності та черговості впровадження заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці і обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу.

Удосконалено:

категорійний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок визначення змісту категорій «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність бізнес-процесу» з акцентом на необхідності гармонійного задоволення інтересів основних зацікавлених сторін, уточнення переліку властивостей конкурентоспроможності підприємства через врахування її взаємозв'язку з інтересами основних зацікавлених сторін та доповнення існуючої класифікації конкурентоспроможності підприємства новими, додатково запропонованими ознаками: джерело конкурентних переваг, час, співвідношення рівня задоволеності інтересів зацікавлених сторін, рівномірність розвитку складових конкурентоспроможності підприємства, що дозволить забезпечити прийняття обґрунтованих рішень з управління нею;

методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства, який відрізняється від існуючих виділенням цільової, ресурсної, процесної та результативної підсистем у структурі конкурентоспроможності підприємства та розгляду їх взаємодії з відповідними підсистемами зовнішнього середовища, що дозволить здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства з системних позицій;

модель управління конкурентоспроможністю підприємства, яка відрізняється від існуючих орієнтацією на гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін і базується на конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства, що дає можливість більш ефективно та збалансовано реалізувати цілі підприємства згідно з його місією.

Дістали подальшого розвитку:

концепція управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок застосування положень теорії сталого розвитку та процесного підходу; розгляду ринкової конкуренції як природної форми співіснування підприємств у «екосистемі», що виражається не тільки в суперництві, а також і в співробітництві; використання системи показників, яка включає параметри потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства, а також враховує інтереси всіх основних зацікавлених сторін, що дозволяє уточнити вимоги та рекомендації з управління конкурентоспроможністю підприємства;

принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, які доповнені новим принципом (відмови від надмірності) та склад яких розширено й уточнено за змістом щодо існуючих принципів (збалансованості, справедливості, орієнтації на бізнес-процеси, забезпечення привабливості кожної посади, достовірності зовнішньої інформації), що визначають базові вимоги й обмеження в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства;

перелік цілей управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, який відрізняється від існуючих урахуванням цілей основних зацікавлених сторін та встановленням пріоритетності між задоволенням поточних потреб зацікавлених сторін і досягненням цілей розвитку підприємства, що дозволить формувати комплекс цілей, спрямованих на більш ефективне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання;

методичний підхід до побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства за рахунок узагальнення вимог до системи показників, уточнення їх переліку шляхом виділення показників потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства, виділення етапів формування системи показників, розробки процедури їх відбору, що дозволить сформувати ефективну систему показників, яка відповідає цілям управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання на підприємствах машинобудування запропонованих науково-практичних розробок забезпечує ефективність діяльності підприємства та гармонійне задоволення інтересів зацікавлених сторін у коротко- і довготерміновій перспективі. Методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства впроваджено в роботу ВАТ «Харківський підшипниковий завод» (довідка №153 від 19.03.2008 р.). Пропозиції автора щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства і формування збалансованої системи показників використано у виробничо-господарській діяльності ЗАТ «Енергоресурс» (довідка №276/1 від 12.05.2008 р.).

Особистий внесок здобувача. Основні ідеї, всі положення наукової новизни, пропозиції та висновки, представлені в роботі, належать особисто

автору. Особистий внесок здобувача в роботах, що виконані у співавторстві, полягає в: узагальненні й аналізі сучасних наукових підходів до виділення підсистем підприємства, визначенні складу його бізнес-процесів [1]; обґрунтуванні підходу до вибору і розрахунку показників на основі використання узгодженої системи показників для об'єктів різних рівнів управління [2]; теоретичному обґрунтуванні необхідності розвитку процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства і використання узгодженої системи показників як інструменту такого управління [3]; теоретичному обґрунтуванні доцільності використання узгодженої системи показників на основі впровадження процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства [10].

Апробація результатів дисертації. Основні положення і висновки, викладені в дисертації, доповідалися на семи міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2006); «Економіка і маркетинг в XXI сторіччі» (м. Донецьк, 2006); «Актуальные проблемы научных исследований – 2007» (м. Дніпропетровськ, 2007); «Економіка підприємства: теорія і практика» (м. Київ, 2008); «Інтеграційні процеси в економіці України» (м. Харків, 2008); «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2008); «Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки» (м. Сімферополь, 2008).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 15 наукових робіт, з них: 1 підрозділ у науковому виданні (монографії) з проблем управління підприємством, 7 статей у наукових виданнях, що визначені ВАК України фаховими з економіки, 7 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації складає 4,91 ум.-др. арк., з яких здобувачеві належить 4,66 ум.-др. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел і викладена на 343 сторінках. Основний текст дисертації, який викладено на 193 сторінках, включає 56 таблиць та 42 рисунка, 4 з яких викладено на 4-х повних сторінках. 18 додатків займають 112 сторінок. Список використаних джерел, що налічує 331 найменування, подано на 34 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено її мету, завдання, об'єкт, предмет, відображено наукову новизну й практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі – «Теоретичне підґрунтя управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу» – визначено зміст категорій «конкурентоспроможність підприємства» (КСП) і

«конкурентоспроможність бізнес-процесу» (КСБП), властивості КСП, доповнено класифікацію КСП, досліджено її структуру, а також розроблено концепцію та принципи управління КСП на основі процесного підходу.

У дисертації під конкурентоспроможністю підприємства розуміється спроможність підприємства ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін. Основною властивістю КСП є її роль як підґрунтя вибору для зацікавлених сторін серед інших конкуруючих підприємств. Також до властивостей КСП відносяться: сприяння досягненню цілей основних зацікавлених сторін, збалансування їхніх інтересів, сприяння вибору підприємства зацікавленими сторонами для реалізації власних цілей через формування реального позитивного іміджу підприємства, а також забезпечення його розвитку.

Застосування процесного підходу до управління КСП означає: виділення бізнес-процесів (БП) як об'єктів аналізу й управління конкурентоспроможністю, оцінювання КСП на основі конкурентоспроможності бізнес-процесів (КСБП), а також орієнтацію управління КСП на управління конкурентоспроможністю як кожного БП окремо, так і всіх БП у комплексі. При цьому, під КСБП у дослідженні розуміється його спроможність ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін, тобто первинних і вторинних клієнтів бізнес-процесу, персоналу, власників підприємства.

У роботі доповнено класифікацію конкурентоспроможності підприємства, що існує в сучасній науці. Запропоновані класифікаційні ознаки та відповідні види КСП наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Доповнення класифікації конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Вид конкурентоспроможності підприємства
Джерело конкурентних переваг	цінова ціннісна ціннісно-цінова
Час	фактична потенційна
Співвідношення рівня задоволення інтересів зацікавлених сторін	паритетна непаритетна
Рівномірність розвитку складових конкурентоспроможності	збалансована незбалансована

У роботі запропоновано виділяти цільову, ресурсну, процесну й результативну підсистеми як у складі КСП, так і в зовнішньому середовищі підприємства.

На основі уточненого визначення змісту КСП та існуючих підходів до управління нею сформульовано концептуальні положення управління КСП на основі процесного підходу, основними з яких є:

1. Підприємство доцільно розглядати як інструмент задоволення певних суспільних потреб. Основним завданням (місією) підприємства є гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін.

2. Конкуренція сприймається як природна форма співіснування підприємств у «екосистемі», що виражається не тільки в суперництві, а також і в співробітництві, і виступає як необхідний стимул розвитку підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство не обов'язково має перевершувати або перемагати конкурентів.

3. Управління підприємством має базуватися на управлінні його конкурентоспроможністю. Це дозволяє оптимізувати стан і траєкторію розвитку підприємства за комплексом різноаспектних параметрів, а не тільки монетарних, забезпечивши гармонійне досягнення цілей основних зацікавлених сторін. Управління КСП має спиратися на такі процеси, як аналіз зовнішнього середовища, в ході якого запропоновано визначати склад і значущість цілей зацікавлених сторін, формування системи показників (СП), аналіз КСП, формування банку стратегій та системи показників для кожної з них, аналіз КСП за кожною стратегією, вибір і затвердження найкращої стратегії.

4. Цінність для споживача створюється підприємством шляхом реалізації процесів цілеспрямованого перетворення ресурсів у певні продукти матеріальної, фінансової, інформаційної природи. Тому КСП, перш за все, базується на конкурентоспроможності його бізнес-процесів.

5. При оцінці КСБП немає необхідності домагатися того, щоб порівнювані процеси належали підприємствам однієї галузі. Для порівнянності БП достатньо забезпечити порівнянність їхніх входів і виходів.

6. Як інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства (АКСП) доцільно використовувати СП, що включає параметри, які відображають характеристики потенціалу й результативності бізнес-процесів підприємства, а також інтереси всіх основних зацікавлених сторін.

На основі запропонованих концептуальних положень, а також сучасних наукових принципів загального управління підприємствами, стратегічного управління, управління стратегічною взаємодією підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, в дисертації запропоновано перелік основних принципів управління КСП на основі процесного підходу: системності, розвитку, збалансованості, справедливості, відмови від надмірності, обмеженої раціональності, безперервності управління, орієнтації на бізнес-процеси, забезпечення привабливості кожної посади, залучення всіх працівників до управління КСП, поліваріантності, достовірності зовнішньої інформації.

У другому розділі – «Визначення цілей управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств Харківського регіону на основі аналізу зовнішнього середовища» – визначено склад і значущість

цілей машинобудівних підприємств Харківського регіону на основі цілей основних зацікавлених сторін. При цьому запропоновано враховувати принцип розвитку, що вимагає орієнтації підприємства не лише на задоволення поточних потреб зацікавлених сторін, але й на розвиток можливостей задоволення таких інтересів у майбутньому.

Згідно з розробленою концепцією, управління КСП має бути націлене на гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін. Для вирішення цього завдання запропоновано визначити склад та значущість цілей основних зацікавлених сторін за такою процедурою. На першому етапі запропоновано здійснювати аналіз соціально-економічного розвитку держави; другий етап – аналіз стану галузі; третій етап – уточнення складу зацікавлених сторін та їх цілей; четвертий етап – визначення пріоритетності між задоволенням поточних потреб зацікавлених сторін і цілями розвитку підприємства; п'ятий етап – визначення рівня значущості окремих цілей.

Аналіз соціально-економічного розвитку держави та стану галузі (перший і другий етапи процедури) дозволяють виявити проблеми галузі, її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Результати аналізу дають можливість обґрунтовано визначити значущість цілей розвитку підприємства.

Уточнення складу зацікавлених сторін та їх цілей (третій етап процедури) є необхідним у зв'язку з високою динамічністю сфер бізнесу й суспільного життя, що зумовлює зміну: сили й характеру зв'язків підприємства, складу й пріоритетності цілей зацікавлених сторін і навіть появу нових. До складу основних зацікавлених сторін підприємства можна віднести такі групи осіб й організації: власники, працівники підприємства, споживачі, суспільство, постачальники, дилери, конкуренти.

Визначення пріоритетності між задоволенням поточних потреб зацікавлених сторін і цілями розвитку підприємства (четвертий етап процедури) здійснюється методом експертного оцінювання на основі трьох попередніх етапів процедури.

Визначення рівня значущості окремих цілей (п'ятий етап процедури) також здійснюється за допомогою експертних методів. Перелік інтересів кожної зацікавленої сторони не обмежується кількома основними. До того ж, відносно деяких цілей діяльності підприємства інтереси різних зацікавлених сторін збігаються. Отже, для визначення пріоритетів підприємств машинобудування Харківської області цілі їх діяльності оцінено з позицій кожної зацікавленої сторони. Це дозволило скласти матрицю «зацікавлені сторони / цілі», визначивши відносну вагу цілей, що мають бути включені до СП для АКСП (табл. 2). Значущість кожної мети для певної зацікавленої сторони визначається групою експертів за трибальною шкалою.

Матриця «зацікавлені сторони / цілі», бали

Цілі	Потреби розвитку підприємства	Зацікавлені сторони						Значущість мети	
		Клієнти	Акціонери	Працівники	Суспільство	Постачальники	Дилери		Конкуренти
Прибутковість	2,0	0,3	2,0	1,3	1,3	1,4	0	0	1,58
Задоволеність споживачів	2,0	2,0	1,4	0,4	0,8	0,4	1,2	0	1,63
Задоволеність працівників	1,8	0,3	1,2	2,0	0,8	0	0	0	1,41
Сприяння подоланню бідності	0,6	0	0,5	0,2	2,0	0,6	0,6	1,0	0,62
Сприяння забезпеченню якісної освіти населення	0,6	0,6	0,5	0,5	2,0	0,6	0,6	0,6	0,63
Сприяння забезпеченню якісної освіти працівників	1,6	1,1	1,4	2,0	2,0	0,4	0	0	1,36
Сприяння гендерній рівності	0,6	0	0,5	1,0	2,0	0	0	0	0,57
Сприяння поліпшенню здоров'я нації	0,6	0,6	0,6	1,0	2,0	0,6	0,6	0,6	0,68
Збереження довкілля	1,4	0,6	1,1	1,2	2,0	0,8	0,6	0,6	1,27
Задоволеність постачальників	0,8	0	0,2	0	0	2,0	0	0	0,64
Задоволеність дилерів	1,2	1,0	0,3	0,4	0	0	2,0	0	0,96
Неагесивність конкурентної стратегії	0	0,6	0,2	0	0,1	0	0,8	2,0	0,17
Разом	13,2	4,8	9,4	9,0	15,0	5,4	6,4	4,8	11,51

Побудована матриця свідчить про те, що до пріоритетних цілей діяльності підприємства відносяться: задоволеність споживачів, прибутковість, задоволеність працівників і сприяння забезпеченню їх якісної освіти.

У третьому розділі – «Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу» – розроблено модель управління КСП на основі управління КСБП, запропоновано методичний підхід до побудови СП для АКСП, удосконалено підхід до АКСП через опис її структури з позицій системного підходу, а також наведено результати застосування моделі управління КСП на машинобудівних підприємствах Харківської області.

Концептуальні положення та принципи, виділені в першому розділі дослідження, а також аналіз існуючих наукових підходів дозволяють

побудувати модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу. Така модель містить сім взаємопов'язаних етапів, а саме:

1. Аналіз зовнішнього середовища, який має на меті отримання інформації, необхідної для розробки стратегії діяльності підприємства, а також визначення складу й вагомості цілей зацікавлених сторін.

2. Формування СП для АКСП, що має базуватися на сукупності висунутих вимог згідно із запропонованою концепцією та принципами управління КСП на основі аналізу й узагальнення спеціальної літератури. Однією з таких вимог є представлення показників у відносній формі, що забезпечить нівелювання розміру підприємства та уможливить об'єктивний вибір еталонних значень показників. При побудові СП доцільно виділяти 3 групи показників. Послідовність формування СП схематично представлено на рис. 1.

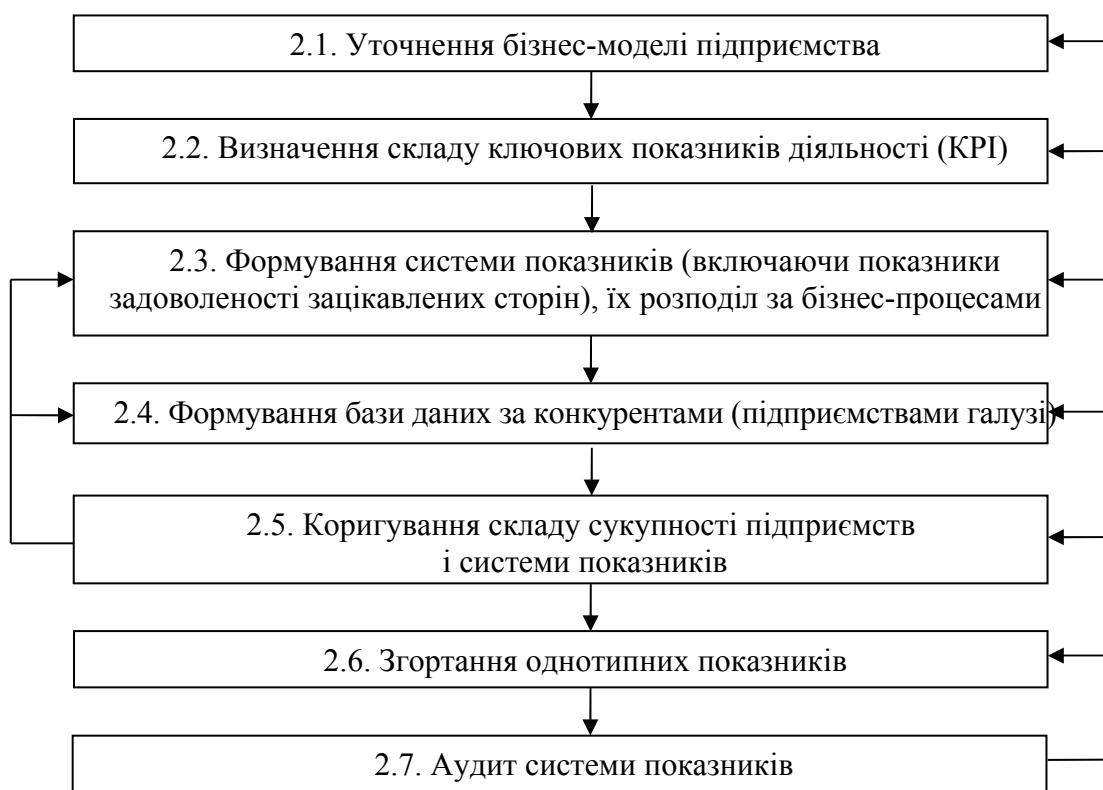


Рис. 1. Послідовність формування СП для АКСП

У дисертації виділено типові ключові БП для машинобудівних підприємств: управління підприємством; маркетинг; технічна підготовка виробництва (ТПВ); постачання; забезпечення виробництва (ремонтне, інструментальне господарства тощо); виробництво; збут; післяпродажне обслуговування.

3. Аналіз КСП запропоновано здійснювати за схемою, наведеною на рис. 2.

Інформаційною базою аналізу КСП виступають як показники, розраховані на основі бухгалтерської й управлінської звітності, так і дані анкетування керівника підприємства, керівників підрозділів (бізнес-процесів), виконавців. Обробка анкет полягає у переводі отриманих відповідей у числові значення за шкалою бажаності Харінгтона.

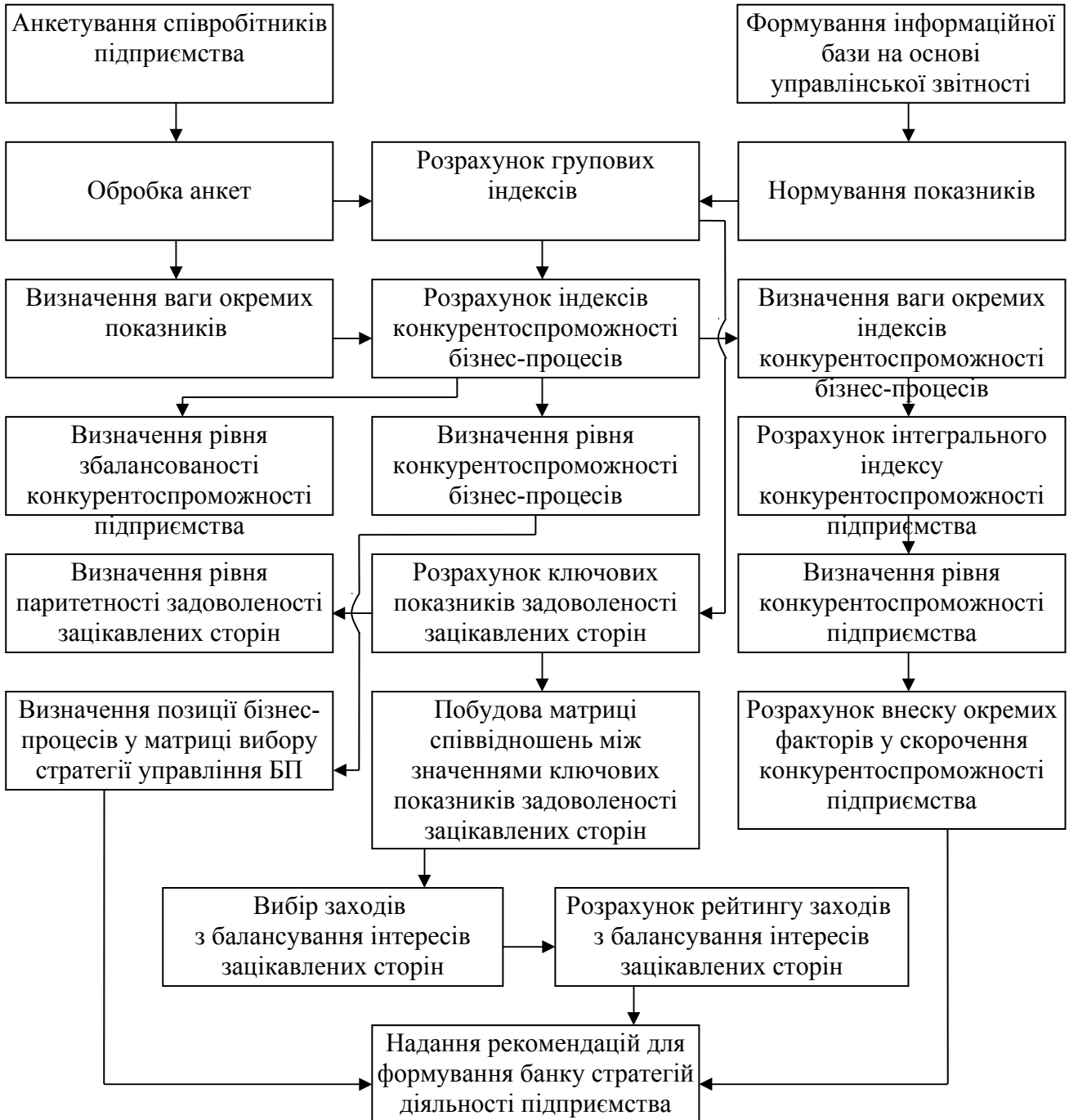


Рис. 2. Схема аналізу конкурентоспроможності підприємства

Для забезпечення можливості подальшого включення отриманих індексів до складу інтегральних доцільно трансформувати показники в індекси таким

чином, щоб останні завжди були стимуляторами, тобто щоб найкращому (найбажанішому) значенню індексу відповідало значення 1, а найгіршому – 0.

Індекси КСБП, а також інтегральний індекс КСП запропоновано розраховувати як середнє геометричне зважене їхніх складових. Коефіцієнт варіації часткових індексів КСБП дозволяє визначити індекс незбалансованості КСП. Якщо значення вказаного індексу перевищує 10%, КСП є незбалансованою.

Приклад результатів розрахунку інтегральних індексів КСБП та КСП для аналізованих підприємств наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Результати розрахунку інтегральних індексів КСБП і КСП
для аналізованих підприємств**

Індекс	Значення				
	ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»	ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»	ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»	ВАТ «Укрелектромаш»	ВАТ «ХАРП»
Індекс КСБП управління підприємством	0,394	0,624	0,585	0,536	0,379
Індекс КСБП маркетингу	0,463	0,621	0,850	0,621	0,566
Індекс КСБП ТПВ	0,655	0,801	0,796	0,585	0,492
Індекс КСБП постачання	0,577	0,544	0,748	0,506	0,598
Індекс КСБП забезпечення виробництва	0,639	0,703	0,734	0,469	0,544
Індекс КСБП виробництва	0,349	0,774	0,802	0,680	0,686
Індекс КСБП збуту	0,533	0,668	0,761	0,556	0,567
Індекс КСБП післяпродажного обслуговування	0,680	0,390	0,750	0,617	0,374
Інтегральний індекс КСП	0,480	0,607	0,743	0,579	0,488
Індекс незбалансованості КСП	23,1%	20,5%	10,3%	12,0%	20,4%

На основі узагальнення рекомендацій, наведених в дослідженнях, що присвячені розвитку БП підприємства, у дисертації виділено такі варіанти: розвиток базових компетенцій, пов'язаних з БП; реінжиніринг БП; удосконалення БП; відмова від реалізації БП на власному підприємстві (аутсорсинг). Розроблено матрицю, що дозволяє на основі рівня КСБП та значущості БП для підприємства розробити рекомендації з підвищення КСП шляхом розвитку його БП.

Внесок окремого показника у скорочення КСП дозволяє визначити пріоритетність сфер впливу для підвищення КСП.

Виділивши групи показників, що характеризують задоволеність інтересів окремих зацікавлених сторін, у дослідженні запропоновано розраховувати інтегральні індекси задоволеності зацікавлених сторін як середнє геометричне зважене часткових індексів, що увійшли до їхнього складу.

Для балансування інтересів зацікавлених сторін запропоновано використовувати набір заходів (табл. 4).

Таблиця 4

Фрагмент матриці вибору заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники
Власники		Підвищення лояльності / рівня задоволеності замовників; стимулювання замовників до розповсюдження інформації про підприємство; підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників
Замовники	Стимулювання збуту; підвищення лояльності замовників; підвищення якості, рівня обслуговування продукції; зниження ціни, лібералізація умов оплати	

Для вибору заходів балансування інтересів зацікавлених сторін у роботі розроблено матрицю співвідношень між значеннями ключових показників задоволеності зацікавлених сторін (табл. 5). До матриці заносяться попарні відношення значень ключових показників задоволеності зацікавлених сторін, більші за 1, таким чином, щоб для кожної пари можна було виділити більш і менш задоволену сторону.

Таблиця 5

Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів зацікавлених сторін ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Власники	≤1	1,584	1,793	1,918	2,169	1,145	1,369
Замовники	≤1	≤1	1,132	1,210	1,369	≤1	≤1

Персонал	≤1	≤1	≤1	1,069	1,209	≤1	≤1
Суспільство	≤1	≤1	≤1	≤1	1,131	≤1	≤1
Постачальники	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1
Дилери	≤1	1,384	1,566	1,675	1,894	≤1	1,196
Конкуренти	≤1	1,157	1,310	1,401	1,584	≤1	≤1

Остаточню пріоритет певного заходу (II_i) запропоновано визначати за такою формулою:

$$\ddot{I}_i = \sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^m \ddot{i}_{ikj} * \frac{A_k}{M_j},$$

де m – кількість зацікавлених сторін;

n_{ikj} – пріоритет i -того заходу для пари сторін kj ;

B_k – індекс задоволеності більш зацікавленої сторони в парі kj ;

M_j – індекс задоволеності менш зацікавленої сторони в парі kj .

В дисертації запропоновано ранжувати заходи з балансування інтересів зацікавлених сторін за остаточними пріоритетами, дозволяючи визначити рекомендовану черговість їх упровадження.

4. Розробка банку стратегій розвитку підприємства, яка здійснюється за стандартною методикою, наведеною в дослідженнях з питань стратегічного управління, та ґрунтується на висновках за результатами аналізу КСП.

5. Формування СП окремо для кожного альтернативного варіанта стратегії за тією ж самою методикою, що й для етапу 2.

6. Аналіз КСП за кожним з альтернативних варіантів стратегії за методикою, аналогічною тій, яка застосовується на етапі 3, що дозволяє зробити висновки щодо відповідності розробленої стратегії вимогам підвищення КСП, конкурентоспроможності окремих БП, а також балансуванню інтересів основних зацікавлених сторін.

7. Вибір стратегії, яка відповідає найвищому значенню інтегрального індексу КСП.

Запропонований у дисертаційному дослідженні підхід до управління КСП дозволяє досягти узгодженості інтересів основних зацікавлених сторін і забезпечити економічний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання щодо теоретичного обґрунтування та розробки методичних і практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства на основі процесного підходу. Основні висновки та результати, одержані в ході дослідження, полягають у такому.

1. Досліджено теоретичні й практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства: уточнено визначення змісту конкурентоспроможності підприємства та перелік її властивостей; розкрито сутність конкурентоспроможності бізнес-процесу; доповнено існуючу класифікацію конкурентоспроможності підприємства. Досліджено принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, загального й стратегічного менеджменту, на основі чого розроблено сукупність принципів управління конкурентоспроможністю підприємства в межах процесного підходу. Зокрема, внесено новий принцип відмови від надмірності, уточнено зміст існуючих принципів збалансованості, справедливості, орієнтації на бізнес-процеси, забезпечення привабливості кожної посади, достовірності зовнішньої інформації тощо. Усе це дозволить визначити базові вимоги й обмеження в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень у цій сфері.

2. Розроблено концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства, яка враховує вимоги теорії сталого розвитку, застосовує підхід до розгляду ринкової конкуренції не лише як суперництва, а також і як співробітництва підприємств, ґрунтується на використанні процесного підходу, вимагає використання як інструменту оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства системи показників, що включає параметри потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства і враховує інтереси всіх основних груп зацікавлених осіб. Розроблена концепція дозволяє уточнити вимоги та рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Визначено перелік цілей управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств з урахуванням цілей основних зацікавлених сторін, що дозволить розробляти на рівні підприємства комплекс цілей, спрямованих на більш ефективне управління його конкурентоспроможністю.

4. Розроблено й апробовано на даних машинобудівних підприємств Харківського регіону модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу, що базується на конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства та зорієнтована на гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін. Практичне використання запропонованої моделі дозволить більш ефективно та збалансовано реалізувати місію підприємства.

5. Розроблено методичний підхід до побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу, а саме узагальнено вимоги до системи показників, уточнено їх перелік шляхом виділення показників потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства, виділено етапи формування системи показників, розроблено механізм відбору показників. Запропонований методичний підхід дозволяє сформувати ефективну систему показників, що відповідає цілям управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Удосконалено методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства через виділення в її структурі цільової, ресурсної, процесної та результативної підсистем і розгляду їх взаємодії з відповідними підсистемами зовнішнього середовища. Це дозволить здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства з системних позицій.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Лепейко Т. І. Сучасні підходи до виділення підсистем підприємства / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик // Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: Монографія / За заг. ред. к.е.н., доц. В. О. Коюда. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – С. 26 – 47.

Статті у наукових фахових виданнях

2. Лепейко Т. І. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности / Т. И. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка розвитку. – 2005. – № 2. – С. 13 – 16.

3. Лепейко Т. І. Применение процессного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия / Т. И. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Випуск 216. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 2. – С. 437 – 445.

4. Котлик А. В. Концептуальні засади та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів [Електронний ресурс] / А. В. Котлик // Вісник ДДМА. – 2007. – № 2Е (10). – С. 23 – 27. – Режим доступу до журн.: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/VDDMA/2007-2e10/07KAVAPA.pdf>.

5. Котлик А. В. Категоріальний апарат та системні властивості конкурентоспроможності підприємства / А. В. Котлик // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць : Спеціальний випуск «Економіка підприємства: теорія і практика». – Ч. 1. – К.: ХНЕУ, 2008. – С. 314 – 320.

6. Котлик А. В. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі збалансованої системи показників / А. В. Котлик // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2008. – №16 (72). – С. 82 – 91.

7. Котлик А. В. Деякі аспекти використання збалансованої системи показників для управління конкурентоспроможністю підприємства / А. В. Котлик // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Випуск 238. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Т. 4. – С. 877 – 884.

8. Котлик А. В. Цілі діяльності підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності / А. В. Котлик // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка». – 2008. – Випуск 2 (10). – С. 168 – 172.

Матеріали конференцій

9. Котлик А. В. Застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства / А. В. Котлик : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України [«Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти»], (Полтава, 10 – 12 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки, Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава : ПУСКУ, 2006. – С. 119.

10. Лепейко Т. І. Збалансована система показників як інструмент впровадження процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик : матеріали 7-ої міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених [«Економіка і маркетинг в XXI сторіччі»], (Донецьк, 19 – 21 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки, Донецький національний технічний університет. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2006. – Ч. 1. – С. 198 – 200.

11. Котлик А. В. Використання методу центру ваги при побудові збалансованої системи показників / А. В. Котлик : матеріали III междунар. науч.-практ. конф. [«Актуальные проблемы научных исследований – 2007»], (Днепропетровск, 15 – 30 июня 2007 г.). – Днепропетровск : Наука и образование, 2007. – Т. 2. – С. 31 – 34.

12. Котлик А. В. Категоріальний апарат та системні властивості конкурентоспроможності підприємства / А. В. Котлик : зб. матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка підприємства: теорія і практика»], (Київ, 13 – 14 березня 2008 р.) / М-во освіти і науки, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2008. – С. 430 – 432.

13. Котлик А. В. Роль і місце цілей основних груп зацікавлених осіб в управлінні конкурентоспроможністю підприємства / А. В. Котлик // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 9. – С. 58 – 59. (Стаття опублікована за результатами Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Інтеграційні процеси в економіці України»).

14. Котлик А. В. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі збалансованої системи показників / А. В. Котлик : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції [«Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти»], (Полтава, 15 – 16 травня 2008 р.) / УКООПСПІКА, Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава : ПУСКУ, 2008. – С. 207 – 208.

15. Котлик А. В. Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Котлик : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. [«Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної

економіки»], (Сімферополь – Алушта, 30 травня – 1 червня 2008 р.) / Університет економіки та управління. – Сімферополь : Видавничий центр Кримського інституту бізнесу, 2008. – С. 139 – 140.

АНОТАЦІЯ

Котлик А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2009.

Дисертація присвячена питанням, пов'язаним із розвитком науково-теоретичних положень, розробкою та обґрунтуванням методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено зміст категорій «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність бізнес-процесу», уточнено перелік властивостей та доповнено існуючу класифікацію конкурентоспроможності підприємства. Удосконалено підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства. Розроблено й апробовано на даних машинобудівних підприємств Харківського регіону модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу, що базується на конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства та зорієнтована на гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін. Розроблено концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства, в якій враховуються вимоги теорії сталого розвитку й інтереси основних зацікавлених сторін. Розроблено сукупність принципів управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу. Визначено цілі управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств Харківського регіону. Розроблено методичний підхід до побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу, яка включає параметри потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність бізнес-процесу, аналіз конкурентоспроможності, процесний підхід, зацікавлені сторони, сталий розвиток, цілі управління конкурентоспроможністю підприємства, система показників.

АННОТАЦИЯ

Котлик А. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе процессного подхода. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управления предприятиями (по

видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2009.

Диссертация посвящена вопросам, связанным с развитием научно-теоретических положений, разработкой и обоснованием методических и практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью предприятия. Определено содержание категорий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность бизнес-процесса». Конкурентоспособность предприятия в работе рассматривается как способность предприятия эффективно выполнять свои функции в условиях конкуренции, способствуя гармоничному удовлетворению интересов основных заинтересованных сторон. Конкурентоспособность бизнес-процесса рассматривается как способность бизнес-процесса эффективно выполнять свои функции в условиях конкуренции, способствуя гармоничному удовлетворению интересов основных заинтересованных сторон, то есть первичных и вторичных клиентов бизнес-процесса, персонала бизнес-процесса, собственников предприятия. В работе уточнен перечень свойств и дополнена существующая классификация конкурентоспособности предприятия. Усовершенствован подход к анализу конкурентоспособности предприятия путем выделение в ее структуре целевой, ресурсной, процессной и результативной подсистем. Разработана и апробирована на данных машиностроительных предприятий Харьковского региона модель управления конкурентоспособностью предприятия на основе процессного подхода, которая опирается на конкурентоспособность бизнес-процессов предприятия и ориентирована на гармоничное удовлетворение интересов основных заинтересованных сторон. Разработана концепция управления конкурентоспособностью предприятия, в которой учитываются положения теории устойчивого развития в части определения цели деятельности и общественной роли предприятия; используется расширенный подход к рассмотрению рыночной конкуренции за счет восприятия ее как естественной формы сосуществования предприятий в «экосистеме», выражающейся не только в соперничестве, но также и в сотрудничестве; применен процессный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия; установлены принципы сопоставимости бизнес-процессов предприятий; как инструмент анализа и управления конкурентоспособностью предприятия используется система показателей, которая включает параметры потенциала, протекания и результативности бизнес-процессов предприятия, а также учитывает интересы всех основных заинтересованных сторон. Разработана совокупность принципов управления конкурентоспособностью предприятия на основе процессного подхода: внесен новый принцип (отказа от чрезмерности), а также расширено и уточнено содержание существующих принципов (сбалансированности, справедливости, ориентации на бизнес-процессы, обеспечения привлекательности каждой должности, достоверности внешней информации). Определен перечень целей управления конкурентоспособностью машиностроительных предприятий

Харьковского региона с учетом целей основных заинтересованных сторон. Разработан методический подход к построению системы показателей для анализа и управления конкурентоспособностью предприятия на основе процессного подхода, а именно: обобщены требования к системе показателей, уточнен их перечень, выделены этапы формирования системы показателей, разработан механизм их отбора.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность бизнес-процесса, анализ конкурентоспособности, процессный подход, заинтересованные стороны, устойчивое развитие, цели управления конкурентоспособностью предприятия, система показателей.

SUMMARY

Kotlyk A. V. Enterprise competitiveness management on the basis of process approach. – Manuscript.

Dissertation for getting a scientific degree of Candidate of Science in Economics by the specialty 08.00.04 – economy and management of enterprises (by the kinds of economic activities). – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2009.

Dissertation is devoted to the questions, related to the development of scientific and theoretical positions, to the development and substantiation of methodical and practical recommendations in relation to the enterprise competitiveness management. The essence of categories «enterprise competitiveness» and «business-process competitiveness» is defined, a list of properties is specified and the existent classification of enterprise competitiveness is complemented. Approach to the analysis of enterprise competitiveness is improved. The model of enterprise competitiveness management on the basis of process approach, based on the competitiveness of enterprise business-processes and oriented on the harmonious satisfaction of interests of basic stakeholders, is developed and tested on the data of machine-building enterprises of Kharkiv region. The conception of the enterprise competitiveness management, where the requirements of theory of sustainable development and interests of basic stakeholders are taken into account, is developed. The complex of principles of the enterprise competitiveness management on the basis of process approach is developed. The purposes of competitiveness management of the machine-building enterprises of the Kharkiv region are defined.

The methodical approach to the construction of the indexes system for the analysis of enterprise competitiveness on the basis of process approach, which includes the parameters of potential, motion and effectiveness of enterprise business-processes, is developed.

Keywords: enterprise competitiveness, business-process competitiveness, competitiveness analysis, the process approach, stakeholders, sustainable development, the enterprise competitiveness management purposes, indexes system.

Котлик Андрій Валерійович

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі
процесного підходу

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку 05.06.2009 р. Формат 60x84/16.
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Папір офсетний. Друк різнограф.
Наклад 100 прим. Зам. № 109.

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг».
61022, м. Харків, вул. Сумська, 37. Тел. (057) 700-53-51, 714-34-26,
пров. Соляниківський, 4. Тел. (057) 771-00-92, 771-00-96.