

МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ТА TQM

MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS ON PROCESS APPROACH AND TQM

У статті розглянуто проблеми, пов'язані з реалізацією стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що забезпечення конкурентоспроможності потребує значних витрат часу, фінансів, зусиль керівництва та менеджменту. Подано теоретичні рекомендації щодо доцільності застосування принципів сучасного менеджменту П. Друкера та етапів спіралі Мевеса для реалізації процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю. Для систематизації дій, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління конкурентоспроможністю, запропоновано модель процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням процесного підходу та основних положень концепції TQM. Виділено чинники, що впливають на якість стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Доведено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю доцільно здійснювати на засадах процесного підходу, оскільки тільки чітко структуровані процеси можливо вимірювати, аналізувати, оцінювати та поліпшувати.

Ключові слова: стратегічне управління конкурентоспроможністю, модель процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю, концепція TQM, процесний підхід, спіраль Мевеса.

В статье рассмотрены проблемы связанные с реализацией стратегического управления конкурентоспособностью предприятия. Установлено, что обеспечение конкурентоспособности требует значительных затрат времени, денег, усилий руководства и менеджмента. Представлены теоретические рекомендации по целесообразности применения принципов современного менеджмента П. Друкера и этапов спирали Мевеса для реализации процесса стратегического управления конкурентоспособностью. С целью систематизации действий связанных с обеспечением эффективного управления конкурентоспособностью, предложена модель процесса стратегического управления конкурентоспособностью предприятия с применением процессного подхода и основных положений концепции TQM. Выделены факторы, влияющие на качество стратегического управления конкурентоспособностью предприятия. Доказано, что стратегическое управление конкурентоспособностью целесообразно осуществлять на основе процессного подхода, поскольку только четко структурированные процессы возможно измерять, анализировать, оценивать и улучшать.

Ключевые слова: стратегическое управление конкурентоспособностью, модель процесса стратегического управления конкурентоспособностью, концепция TQM, процессный подход, спираль Мевеса.

УДК 658.5:005

Станьковська І.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Станьковський Т.В.

аспірант Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

The article discusses the problems connected with the research of strategic management of competitiveness. Strategic management of competitiveness will enable to analyze, evaluate and forecast the future threats and opportunities of the enterprise in the external and internal environment; adapt the enterprise to unpredictable changes. It is advisable to strategically manage competitiveness using process approach, since only well-structured processes can be measured, analyzed, evaluated and improved. Implementation of strategic competitiveness management at the enterprise in general requires considerable time, money and managerial efforts, for the sake of the interests of the enterprise, therefore, it is important to structure process of management and optimize it. To solve the tasks related to the competitiveness management, the theoretical recommendations are provided, namely regarding the expediency of applying the principles of modern management by P. Drucker and the stages of the Meves' spiral for the strategic management of competitiveness. Following these recommendations will allow to balance such contradictory components in the company's business, as maximizing satisfaction of the consumers' needs and maximizing profits. To systematize the activities related to the effective competitiveness management, the model of strategic management of competitiveness of the enterprise using process approach and the main provisions of the TQM concept (Total Quality Management) is proposed. The model of strategic management of competitiveness is proposed to be considered as a process that ensures the implementation of the corresponding subprocesses, each of which is based on the principles of TQM. For each of the identified and structured processes, it is necessary to set the criteria and indicators for assessing the quality of their flow and effectiveness. The factors influencing the quality of strategic management of enterprise competitiveness are highlighted. The proposed model involves further structuring of each stage of management process and introducing indicators that will allow to evaluate and optimize each individual business process in the competitiveness management.

Key words: strategic management of competitiveness, model of process of strategic management of competitiveness, TQM concept, process approach, Meves' spiral.

Постановка проблеми. Сучасним підприємствам доводиться працювати в швидко змінюваному зовнішньому і внутрішньому середовищі, що змушує їх оцінювати, враховувати, передбачати майбутні зміни ринку та власної конкурентоспроможності, виважено формувати довгострокові цілі та розробляти відповідні конкурентні стратегії.

Підприємства повинні вміти швидко адаптуватися до змін, однак сталими повинні бути пріоритети їхньої діяльності: задоволеність споживачів та прибутковість.

Як показує світова практика, реалізація таких завдань є можливою за стратегічного управління, впровадження TQM (Total Quality Management) та використання процесного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю, процесами та TQM, досліджено в працях багатьох закордонних та вітчизняних науковців, зокрема: М. Портера [1], П. Друкера [2], Дж. Джурана, Е. Демінга, А. Фейгенбаума [3], Д. Андерсона, Дж. Гібсона, С. Джорджа, А. Ваймерскірх, Д. Хассі, А. Мескона, Р.А. Фатхутдінова

[4], В.А. Лапідуса [5], Лайкера [6], О.Є. Кузьміна, Н.А. Тарнавської, М.І. Шаповала та ін.

Однак до кінця не розкрито проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю певних об'єктів на засадах процесного підходу та TQM.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування моделі процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням концепції TQM для реалізації основних завдань конкурентоспроможності – забезпечення прибутковості підприємства через задоволення потреб споживача та стійких позицій на ринку в довготривалому періоді.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управління незворотними, спрямованими, закономірними частковими або повними змінами матеріальних та нематеріальних складників підприємства в просторі та часі для досягнення поставлених цілей через реалізацію власних конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю дасть можливість:

- проаналізувати, оцінити та спрогнозувати майбутні загрози та можливості підприємства в зовнішньому середовищі;
- проаналізувати, оцінити та спрогнозувати внутрішні можливості підприємства;
- адаптувати підприємство до непередбачуваних змін.

У стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства автори наукових публікацій із дослідження даної проблеми пропонують використовувати такі підходи: системний; логічний; відтворювально-еволюційний; інноваційний; комплексний; глобальний; інтеграційний; віртуальний; стандартизаційний; маркетинговий; ексклюзивний; функціональний; процесний; структурний; ситуаційний; нормативний; оптимізаційний; поведінковий; дерективний (адміністративний); діловий. На нашу думку, кожен із вищезазначених підходів повинен використовуватися паралельно з процесним підходом, оскільки тільки чітко структуровані процеси можливо вимірювати, аналізувати, оцінювати та поліпшувати.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю розглядає дану діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів, що реалізують визначену мету.

Процес – це сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих дій, що перетворює ресурси на вході на визначені результати на виході.

Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності повинно базуватися на засадах філософії TQM (загального управління якістю), управлінського підходу, який був започаткований у 50-х роках та набув популярності починаючи з 80-х років XIX ст. Застосування даного підходу

вимагає формування культури управління, зосередженої на досягненні та підтриманні постійного задоволення потреб споживача через інтегровану систему інструментів, методів і навчання, постійного вдосконалення організаційних процесів, що забезпечить високу якість кінцевого результату діяльності підприємства.

Саме застосування підходів TQM [6] призведе до поліпшення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю, розроблення переліку контрольних параметрів, запобігання відхилень, визначення пріоритетності спрямованих на досягнення мети зусиль, розроблення причинно-наслідкових зв'язків, вимірювання спроможності системи управління, співпраці команди під час прийняття ефективних управлінських рішень.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю та формування «правильної» корпоративної культури на підприємстві доцільно базуватися на теорії цінностей (необхідність та бажання зберегти те, що є зараз, у майбутньому) та забезпечити реалізацію програми «три З» (здоров'я, знання, турбота про ближнього) [5].

Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як процес, що забезпечує реалізацію відповідних підпроцесів, кожен з яких повинен базуватися на засадах TQM. До кожного з визначених та структурованих процесів необхідно задати критерії та показники оцінки якості їх протікання та результативності.

Під час розроблення моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно використовувати спіраль В. Мевеса, яка передбачає проходження таких етапів, як:

1. Особлива концентрація на лімітуючому чиннику.
2. Ріст виробництва продукції та послуг.
3. Прискорення самоорганізації.
4. Ріст продуктивності праці.
5. Зниження витрат на виробництво товарів та послуг.
6. Ріст прибутку підприємств.
7. Зростаюча привабливість для кредиторів, партнерів, співробітників, громадськості.
8. Більша фінансова і творча свобода підприємств.
9. Зростаючий відрив від конкурентів [7].

Застосування складників моделі дає можливість розглядати кожен її етап як процес, що здійснює постійний рух по спіралі та розпочинатися з акцентування уваги на проблемі, що потребує вирішення, а кожен етап процесу може стати визначальним під час розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Також для ефективного реалізації процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати принципи політики змін, запропоновані П. Друкером [2]:

- дотримуватися політики, спрямованої на створення вигідного майбутнього;
- розробити методику пошуку та прогнозування змін;
- дотримуватися стратегії змін у внутрішній та зовнішній діяльності підприємства;
- зрівноважувати зміни та стабільність.

Дотримання вищезазначених принципів дасть можливість урівноважити такі суперечливі складники в конкурентній діяльності підприємства, як максимальне задоволення потреб споживача та отримання максимального прибутку.

На рис. 1 представимо схему процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Реалізація управління за вищевказаною моделлю на початковому етапі вимагає правильного визначення цілей щодо забезпечення поліпшень конкурентоспроможності підприємства, що відповідають стратегічним напрямкам діяльності підприємства. Важливим є визначення цільових

показників для всіх рівнів організаційної структури управління, які будуть реалізовувати плани з поліпшення конкурентоспроможності.

На цьому етапі для подальшої оцінки запланованих дій та контролю відхилень необхідно встановити правильні вимірні та характерні для кожного виду процесу та організаційного підрозділу показники.

Загальні стратегічні показники, що характеризують успіх реалізації стратегії конкурентоспроможності для цілого підприємства, слід визначати вищому керівництву, а кожному відділу – учаснику реалізації стратегії розробляти співставні із загальними, але власні, характерні для оцінки специфіки саме їхнього бізнес-процесу, показники вимірювання успіху.

Подальшу діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінку можливостей підприємства в реалізації заходів із поліпшення конкурентоспроможності можна проводити, використовуючи методи STEP, SWOT-аналізу, метод



Рис. 1. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Бостонської консультативної групи, матрицю General Electric – Мак-Кінсі, аналіз діяльності методом Shell-DPM, методику стратегічної оцінки підприємства, GAP-аналіз, SPACE-аналіз та ін.

Важливим етапом є проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку та визначення конкурентних переваг, на основі яких доцільно будувати стратегію подальшого забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Формування стратегічних альтернатив забезпечення конкурентоспроможності підприємства, їх оцінка і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації вимагають використання спеціального інструментарію, що включає кількісні методи прогнозування, розроблення сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Портфельний аналіз управління конкурентоспроможністю включає дослідження стратегій, пов'язаних з окремими напрямками діяльності підприємства та їх узгодження із загальнокорпоративною та функціональними стратегіями для найефективнішого використання наявних ресурсів підприємства і досягнення стійкого конкурентного положення підприємства на ринку. Основними напрямками управління оптимальним портфелем стратегій забезпечення конкурентоспроможності є диверсифікованість за ризиками, стадіями життєвого циклу об'єктів, об'єктами інвестування і донорами.

Програма реалізації стратегії пов'язана з переліком заходів, що повинні забезпечити стратегічні конкурентні переваги підприємства.

Проектування структури управління конкурентоспроможністю є важливим елементом управління, оскільки уточнює повноваження, відповідальність персоналу та порядок взаємодії між рівнями управління.

Оскільки стратегічне управління конкурентоспроможністю може зумовлювати стратегічні зміни на підприємстві, то правильний вибір мотиваційних заходів є важливим елементом управлінських дій, що дадуть змогу зацікавити персонал у подальшій підтримці змін. До мотиваційних захо-

дів, що будуть сприяти стратегічним змінам, можна віднести: пересування по горизонталі в престижні ланки діяльності підприємства, поліпшення умов праці, збільшення заробітної плати, премії, участь у прибутках, визнання з боку керівництва, соціальні пільги, конструктивну критику, звільнення з посади, загальне визнання, просування по вертикалі на керівні посади та ін.

Для забезпечення ефективності процесу реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства необхідною умовою є здійснення функції контролю. З урахуванням вимог концепції TQM [8] для запобігання формальному або надто прискіпливому і такому, що вимагає витрат зайвих ресурсів, процесу контролю необхідно правильно підійти до процесу бюджетування та визначення контрольних показників.

Виокремлюють стратегічний, поточний та завершальний контроль.

Стратегічний контроль здійснюють до фактичного початку робіт щодо реалізації напрямів забезпечення конкурентоспроможності. Даний вид контролю спрямований на забезпечення дотримання відповідних правил та процедур під час підготовки до реалізації стратегії. Доцільно провести контроль:

- персоналу, причетного до розроблення та реалізації стратегії: оцінити ділові якості, професійні знання, навички, досвід роботи та ін.;
 - матеріальних ресурсів: оцінити вимоги до наявності та якості обладнання, матеріалів, комплектуючих, постачальників;
 - фінансових ресурсів: визначити ліміти витрат у часовому періоді, станочікуваних надходжень та ін.
- У процесі реалізації стратегії здійснюють поточний контроль:
- часу – передбачає визначення ступеню досягнення проміжних цілей підтримання конкурентоспроможності та обсягів виконаних робіт;
 - бюджету – передбачає визначення рівня витрат фінансових коштів;
 - ресурсів – відповідність фактичних витрат матеріальних ресурсів плановим;

Таблиця 1

Чинники, що впливають на якість стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Складники PEST – вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників	Структура управління підприємством, її гнучкість і адаптивність
Поява на ринку нових конкурентів, зміни інтенсивності конкуренції, конкурентна поведінка підприємств-конкурентів	Якість людського капіталу, компетентність управлінського персоналу
Темпи зростання ринку, можливості збільшення ринкової частки підприємства	Правильне визначення ефективності поставлених цілей та завдань
Ринкова влада постачальників	Корпоративна культура
Ринкова вартість підприємства	Ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства
Стан споживчого попиту	Техніко-технологічний рівень виробництва
Доступ до кваліфікованого персоналу	Формування бізнес-процесів та їх оцінка

- якості – рівня якості робіт.

Завершальний контроль здійснюється на стадії завершення змін для інтегральної оцінки реалізації стратегії чи виконання окремих робіт, що потребують контролю. За результатами такого контролю узагальнюються отримана інформація та накопичений досвід, виокремлюється перелік відхилень від планових показників.

Далі здійснюють процес управлінського консультування, що дає змогу виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дати рекомендації щодо усунення невідповідностей. На етапі управлінського консультування менеджером-консультантом надаються рекомендації щодо змісту, процесу, структури завдань, тобто формуються заходи з удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінюється якість процесів.

Під час стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства слід урахувати, що на якість процесу управління впливають зовнішні та внутрішні чинники, що згруповані в табл. 1.

Останнім етапом процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю є зворотний зв'язок та проведення корегувальних заходів, що забезпечать реалізацію стратегічних конкурентних цілей підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Стратегічне управління є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, однак його реалізація часто супроводжується певними обмеженнями та проблемами, оскільки потребує значних витрат часу, фінансів, зусиль керівництва та менеджменту заради інтересів підприємства. Для вирішення зазначених проблем та поліпшення управління конкурентоспроможністю підприємства нами:

- подано теоретичні рекомендації щодо доцільності застосування принципів сучасного менеджменту П. Друкера та етапів спіралі Мевеса

для процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю;

- з метою систематизації дій пов'язаних із забезпеченням ефективного управління конкурентоспроможністю запропоновано модель процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням процесного підходу та основних положень концепції TQM;

- виділено чинники, що впливають на якість стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Запропонована модель передбачає подальше структурування кожного з етапів процесу управління та формування показників, що дадуть можливість об'єктивно оцінити та оптимізувати кожен окремий бізнес-процес в управлінні конкурентоспроможністю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкуренція : учебное пособие ; пер. с англ. Я.В. Заблоцкого. Москва : Вильямс, 2000. 495 с.
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебное пособие ; пер. с англ. Н.М. Макаровой. Москва : Вильямс, 2001. 272 с.
3. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции ; пер. с англ. А.В. Гличева и др. Москва : Экономика, 1986. 471 с.
4. Лapidус В.А. Всеобщее качество в российских компаниях. Москва : Новости, 2000. 432 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с.
6. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира ; пер. с англ. Т. Гутман. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 416 с.
8. Станьковська І.М. Сучасні тенденції управління конкурентоспроможністю та якістю на засадах TQM. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14. Ч. 1. С. 106–111.