

Такі об'єднання сприяють підвищенню продуктивності праці, швидкому впровадженню інновацій, стимулюють створення нових підприємств.

Перспективність створення таких об'єднань зумовлена, насамперед тим, що досі багато підприємств ще зберігають зв'язки між собою і мають певний досвід роботи у складі різних об'єднань часів Радянського Союзу.

1. Бард В.С. *Финансово-инвестиционный комплекс: теория и практика в условиях реформирования российской экономики* М., 1998. 2. Губський Б.В. *Інвестиційні процеси в глобальному середовищі*. К., 1998. 3. *Статистичний щорічник України за 1997 рік*. К., 1999. 4. *Україна: Інформаційно-статистичний довідник*. К., 1999. 5. Трефілов В.И. *Может ли Украина стать европейским "тигром"* // *Деловая Украина*. 2000. № 9 (737). 6. Соколенко С.І. *Глобалізація і економіка України*. К., 1999. 7. *Кластерна модель регіонального розвитку // Перспективні дослідження*. 1999. № 2.

УДК 338

**Петрович Й.М., Семенів О.М., Кіт А.Ф.**

ДУ “Львівська політехніка“, кафедра економіки підприємства і менеджменту

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

© Петрович Й.М., Семенів О.М., Кіт А.Ф., 2000

**У статті розглянуто проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в Україні, аналізуються фактори, які її визначають в умовах глобалізації світової економіки. Розкрито механізми та шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах.**

**In the article is considered problems of maintenance of competitiveness of the enterprises in Ukraine, the factors are analyzed which determine it in conditions globalization of world economy. The mechanisms and roads of maintenance of competitiveness of the enterprises in modern conditions are uncovered.**

Конкурентоспроможність підприємства як оцінка його можливостей на ринку викликає підвищену увагу дослідників, науковців, практиків. Ця проблема розглядається у багатьох наукових дослідженнях, теоретичних розробках, практичних рекомендаціях на всіх континентах світу. Найвідоміші підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції були розроблені ще в 50-60 рр. ХХ століття. До 70-х років належать перші спроби розробки концепції конкурентоспроможності підприємства [1].

Найпоширенішими в 70-80 роках стали спроби обґрунтування конкурентних переваг підприємства, моделювання конкурентоспроможних структур, розробки еталонних моделей конкурентоспроможних підприємств [1, 2].

У публікаціях з даних проблем розроблено багато методичних питань визначення показників окремих аспектів конкурентоспроможності підприємств, які широко використовуються в промисловості для маркетингових досліджень, обґрунтування організаційно-технічних проектів та заходів з моделювання нових виробів, технологій, виробництв, впро-

вадження різних інноваційних рішень та пропозицій. Найобґрунтовані методи, показники та кваліфікаційні вимоги забезпечення якості розроблені в японських моделях конкурентоспроможних підприємств [1].

Загальновідомо, що в Японії функціонують добре відлагоджені виробничі структури, основною особливістю яких є те, що вони виробляють тільки високоякісну продукцію, надають послуги найвищої якості. Водночас, як засвідчує статистика, майже 75 % продукції, яку вони випускають, складають модифіковані вироби, котрі були вперше створені в європейських країнах або на американському континенті. Беручи відомий продукт, японські підприємства виявляють, які характеристики цього товару або його сервісу вимагають якісних змін з погляду покупців. Якраз претензії споживачів до виробів, які вже випускаються, і їх обслуговування служать стимулом модифікації товару, а також їх обслуговування. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність японських підприємств. Здавалося б, все просто – бери японську модель і впроваджуй її у своєму регіоні. Однак, як показала практика запозичення японського досвіду, не все так просто. Модель, яка добре зарекомендувала себе в Японії, добре працює лише там [1]. Численні спроби перенесення японської моделі на американський континент, на європейські підприємства успіху не мали.

Паралельно із спробами пересадження японського досвіду на чужий ґрунт робились спроби створення оригінальних моделей конкурентоспроможних підприємств у Європі та США. Однак значних успіхів ці спроби не дали. В кінці 70-х рр. було зроблено ряд спроб створити гібридний зразок із американської і японської структурних моделей. Одна із таких моделей, розроблена американцем японського походження У. Оучі, отримала серед управлінців назву “Організація Z”.

В японських структурних моделях серед головних чинників, які визначають економічний успіх як підприємств, так і країни, на першому місці знаходиться персонал. Пріоритет цього фактора забезпечується трьома взаємозв'язаними надбаннями японського суспільства: пожиттєвим наймом, унікальною організаційною філософією, інтенсивною соціалізацією працівників.

Пожиттєвий найм на великих японських підприємствах, незважаючи ні на які катаклізми, забезпечується навіть в кінці 90-х рр. Але потрібно сказати, що в країнах Заходу, і особливо в США цей чинник не знайшов застосування, оскільки він не цінується працівниками. Більше того, більшість опитаних працівників заявили, що не хотіли б зв'язувати себе обов'язками пожиттєвого найму і навіть вважають, що його впровадження суперечить свободі особистості. Останні публікації про японські підприємства вказують на те, що молоді працівники в Японії, як правило, значно менше цінують пожиттєвий найм, а частина молоді – навіть категорично проти нього [4]. Це свідчить про те, що роль цього фактора в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства вимагає ще подальшого вивчення та оцінки.

Суть цієї організаційної філософії полягає в забезпеченні підприємством групової єдності своїх працівників, яка формує власний корпоративний дух, колективні соціальні норми і цінності. Це сприяє формуванню виробничих традицій, покращанню координації дій працівників з вирішення важливих завдань, поставлених перед підприємством. Роль цих чинників для працівників українських підприємств, де протягом багатьох років об'єднання на основі групових інтересів не тільки не заохочувалось, а навіть переслідувалось, де існувала подвійна мораль – одна для офіційного вжитку, а інша – для себе і своїх близьких, поки що не досліджувалась і в суспільстві не визнавалась. Це не сприяло формуванню

корпоративного духу, колективних соціальних норм і пріоритетів, розкриттю особистості і її реалізації з найбільшою користю для неї самої і підприємства. Тільки цим можна пояснити такі вчинки, як розукомплектування готових виробів, приховування низькоякісної роботи, протистояння між керівниками і виконавцями тощо.

Досвід інтенсивної соціалізації працівників в Японії, можливо, найбільше сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Так, прийнятий новий працівник проходить адаптаційний курс і початкове навчання, яке триває до півроку. У процесі трудової діяльності працівник кожні 4-6 років змінює профіль роботи, опановуючи зовсім нові професії. За час роботи на фірмі працівник неухильно піднімається по соціальній драбині. Такий підхід до просування персоналу сприяє його соціалізації, перетворенню вузькоспеціалізованого працівника у всестороннє інформованого про життя фірми і висококваліфікованого спеціаліста, здатного забезпечити конкурентоспроможне виконання своїх обов'язків. Поєднання клімату якісної роботи, високоякісної продукції та стабільної технології якраз і створюють потенціал забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У спробі У. Оучі створити гібридну модель ідеальної конкурентоспроможної виробничої організації були використані перераховані японські надбання та американський досвід управління. Модель передбачалось будувати на семи чинниках: тривалість зайнятості на фірмі; методи прийняття рішень, характер розподілу відповідальності, посадове просування, форми контролю, підвищення кваліфікації, ступінь уваги до працівника. Передбачалось врахування результатів дії цих чинників та формування таких характеристик персоналу, як індивідуальне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, жорсткий формалізований контроль, специфічний шлях підвищення кваліфікації.

Швидке просування по службі повинно було б забезпечити успіх американської моделі реальної організації. Передбачалось, що контракт про найм укладається на короткий період і більше ціняться працівники-виконавці.

Внаслідок "апробації" моделі автор прийшов до висновку і переконав своїх співпрацівників, що термін найму може бути і довгостроковим, прийняття рішення не індивідуальним, а за принципом консенсусу. Жорсткий контроль все-таки краще замінити на м'який неформалізований за допомогою строгих формалізованих засобів. Незважаючи на прийняття рішень за принципом консенсусу, в моделі ідеальної організації все-таки вирішено було залишити індивідуальну відповідальність. Особливу увагу розробники моделі приділяли розробленню різноманітних формальних прийомів оцінки трудової діяльності. Водночас наголошувалось, що у кожній організації повинні найбільше цінуватись в основному, неформальні прийоми, орієнтовані на особистість. Як відзначається в літературі [1,3], модель "організації Z" приховує багато можливостей, що свідчить про ризикованість застосування її принципів в практиці діяльності організацій. Тим більше, що в умовах глобалізації економіки, сформованих в 90-х рр., проявились деякі нові чинники, які вимагають переосмислення використаних в моделі факторів і принципів їх дії. Тому, на наш погляд, в умовах сьогодення, коли повною мірою проявились результати еволюції міжнародного поділу праці, кардинально лібералізувались міжнародні економічні відносини, швидкими темпами розвиваються глобальні засоби зв'язку та інформаційні мережі, потрібно по-новому осмислити, що таке конкурентоспроможність підприємств та особливі підходи до її підвищення в нових умовах.

Конкурентоспроможність найчастіше визначається як здатність витримати конкуренцію з аналогічними об'єктами на даному ринку. Однак для розгляду проблем конкурентоспроможності підприємств такого визначення недостатньо, особливо з погляду управління нею.

Адже наші підприємства часто випускають конкурентоспроможну продукцію неконкурентоспроможними методами, які характеризуються високими енерго-, матеріало- і трудомісткістю, низькою заробітною платнею персоналу, невисокими прибутками. Тому конкурентоспроможність організації треба розглядати як здатність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче від заданої або середньостатистичної величини, тобто здатність функціонувати ефективно. Виходячи з цього, більшість наших підприємств виявляться неконкурентоспроможними. Якщо розглядати завдання управління конкурентоспроможністю підприємства на основі моделі "п'яти сил конкуренції", запропонованої М. Портером, то для підприємств України найголовнішою силою виявляться зарубіжні конкуренти, які за час економічної реформи захопили втрачені нашими підприємствами ринки – як внутрішній, так і традиційні зовнішні. Конкурентна боротьба з ними за рахунок створення нових виробничих можливостей не гарантує успіху, тому що, як виявилось, зростання виробничих можливостей не супроводжується відповідним розширенням збуту, оскільки останній визначається порівняно вузькими рамками платоспроможного попиту. Це призводить до загострення конкуренції, до нестійкої кон'юнктури ринку. Крім того, те, що Україна розраховує отримувати кредити на розвиток виробничих можливостей від своїх можливих конкурентів, загострює проблему підвищення конкурентоспроможності підприємств щонайменше в економічному плані. Тому, на наш погляд, управління конкурентоспроможністю підприємств повинно базуватись не на принципах конкурентної боротьби, а на засадах партнерського співробітництва з конкурентами як в торговій, так і в науково-технічній і у виробничій сферах. Це гарантує вихід підприємств з економічної кризи, наявність певної власної ніші на ринку.

Механізм реалізації цього шляху полягає в закупівлі потрібних компонентів у зарубіжного виготовника з наступним переведенням виробництва їх в Україну із залученням сучасних технологій. Важливою передумовою успіху на цьому шляху є пошук таких партнерів, які були б зацікавлені у довготривалих зв'язках з переходом від торгового партнерства до виробничого. Існує концепція, яка має багато прихильників у розвинених країнах, за якою ті керівники організацій, що найкраще співпрацюють, краще за інших конкурують. Від менеджера ця концепція вимагає пошуку тих, з ким можна об'єднатись для досягнення спільних цілей, а також відповіді на запитання про цілі та можливі результати співробітництва. Найважливішими серед цих питань є об'єктивна оцінка конкурентного статусу власного бізнесу, відповіді на питання про конкурентів та партнерів, спільні вигоди від довготривалого партнерства тощо. Для успіху переговорів про співпрацю доцільно виявити унікальні можливості організації, прогнозувати здатність збереження сильних сторін і подолання слабких.

Оскільки найважливіші чинники, які враховувались при розробленні концепції ідеальної виробничої структури типу "Організації Z", стосуються персоналу, то необхідно розглянути специфіку управління персоналом, яка склалась в Україні, як складову концепції конкурентоспроможності підприємства.

Вважатимемо загальноновизнаним, що найважливішою проблемою успішного переходу до ринку є забезпечення підприємств кваліфікованими менеджерами. Традиції управління персоналом в Україні, які сформувались в умовах командної економіки, зберігаються і сьогодні, що гальмує ринкові перетворення на всіх рівнях народного господарства. Збереження цих традицій на фоні падіння виробництва та зростання безробіття дедалі більше сприяє професійній та моральній деградації персоналу, зростанню корупції та ієрархічного

свавілля. В цих умовах проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства видається малоактуальною і нереальною.

Потрібні зміни в системі управління персоналом, необхідно створити відповідну до наших умов господарювання, соціальної психології та ментальності концепцію управління людськими ресурсами, яка передбачала б зростання ролі особистості працівника, розвиток мотиваційних настанов, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до умов діяльності та мети організації, об'єктивізувала б оцінку кваліфікації, підбір і розстановку кадрів на конкурентних засадах. Правова ситуація в Україні сьогодні, її економічна та соціально-політична системи становлять для кожної особистості багато серйозних загроз і мало можливостей для розвитку, що не сприяє підвищенню конкурентних можливостей підприємств.

Спроби створити модель ідеальної виробничої структури організації, які були зроблені в кінці 70-х років, враховували лише критерії ефективності прийняття рішень і роботи управлінського персоналу. Цей критерій з гарантією може бути застосований для оцінки зусиль у підвищенні конкурентоспроможності за чинником мінімізації витрат. У кінці 80-х рр. М. Портером було запропоновано модель аналізу конкурентних переваг організації [2]. Оскільки ця робота найчастіше цитується різними дослідниками проблем конкурентоспроможності, то розглянемо детальніше її основні науково-методичні положення для оцінки можливостей використання їх в наших умовах. У своїй роботі М. Портер обґрунтував низку положень, актуальних і для підприємств України, а саме:

1. Основою економічної політики країни повинна бути теорія конкурентної стратегії.
2. Робота з фірмами своєї країни гарантує стійкіші переваги, ніж розрахунок тільки на іноземних постачальників.
3. Глобальна (міжнародна) стратегія фірми – одна із невідмінних умов успіху в конкуренції. Адже на міжнародному ринку конкурують підприємства, а не країни.
4. Рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень.
5. Візитною карткою країни є її питома вага у світовому господарстві, наявність конкурентних переваг у конкретних галузях і здатність їх розвитку, здатність країни цивілізовано вирішувати соціальні та інші проблеми суспільного життя і світового співтовариства.

Ці положення є також актуальними і для вищих рівнів ієрархії у зв'язку з недосконалим і незавершеним переходом від галузевого до функціонального управління.

Позицію організації в галузі визначають її конкурентні переваги, які зводяться до нижчих цін і диференціації товарів. Рівень витрат і, відповідно, цін, визначає прибутковість, а диференціація визначає здатність забезпечити споживача більшою цінністю або навіть унікальністю, ніж конкурент. Конкурентні переваги можуть реалізуватись через нові стратегії, які забезпечать лідерство фірми внаслідок економії на витратах або диференціації якості товарів.

Якщо поєднати підходи, використані для створення моделі ідеальної організації, з підходами М. Портера до забезпечення для неї конкурентних переваг, то можна зробити висновок, що у першому випадку мова йшла про створення можливостей, а у другому – про визначення мети і шляхів її досягнення. Отже, тільки поєднання цих двох підходів може привести до створення такої концепції конкурентоспроможності, яка допомогла би підприємствам в Україні відродити виробництво і повернути втрачені ринки.

На наш погляд, прояснити механізми відродження конкурентоспроможності підприємств може допомогти аналіз переліку конкурентоспроможних галузей різних країн, наведених у роботі. Відповіді на запитання, чому маленька Швейцарія є світовим лідером фар-

мацевтичної промисловості і виробництва шоколаду, Швеція – лідером з виробництва великотоннажних автомобілів та устаткування для гірничовидобувної промисловості, а Італія – автоматизованих виробничих систем, упаковального устаткування та керамічних плиток тощо, можуть допомогти сформулювати сучасну концепцію забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Як підкреслюється в літературі [3, 4], кожна країна, яка досягла економічних успіхів, заслуговує об'єктивного дослідження, але навіть опубліковані вже результати досліджень дають змогу зробити такі висновки:

1. Кожна країна добивається ефективного економічного зростання по-своєму, насамперед, мобілізацією власних зусиль, вмiлим використанням внутрішніх і зовнішніх чинників. Це не означає, що в Україні не можуть бути застосовані без змін будь-які конкретні моделі ринкових механізмів інших держав, оскільки універсальної моделі економічного успіху не існує.

2. Незважаючи на унікальність економічного “прориву” кожної із країн, можна виділити і загальні чинники, характерні для всіх держав, які досягли суттєвих економічних успіхів після другої світової війни. Це: а) ефективна реалізація світових досягнень НТП; б) економічно і соціально обґрунтоване державне регулювання розвитку країни; в) збільшення участі в міжнародному поділі праці і перетворення експорту товарів та послуг в суттєвий фактор внутрішнього розвитку.

Зрозуміло, що ці фактори мають комплексний характер, тому потрібна їх диференціація для кожного випадку аналізу – підприємств, наукових установ, галузей. Серед них, підкреслюється в літературі [3], найважливіше значення має державне регулювання і сприяння досягненню високих темпів економічного зростання як головної мети державного управління.

Напередодні третього тисячоліття з'явилися нові фактори економічного зростання, хоч механізми його досягнення залишаються традиційними. Відзначимо, що ті країни, які досягли успіхів у другій половині ХХ століття, насамперед, Японія, Південна Корея, Тайвань, а пізніше і Китай, вибрали так звану модель збалансованого зростання, яка передбачає:

1. Послідовний перехід в розвитку від сільського господарства до легкої промисловості, потім до важкої промисловості і, нарешті, до точних технологій.

2. Перехід від трудомісткого до капіталомісткого, а потім і наукомісткого виробництва.

3. Перехід від політики імпортозаміни до політики експортної експансії.

4. Стимулювання цивілізованих ринкових відносин.

Така модель розвитку застосована і у сусідній Польщі, що забезпечило їй високі темпи економічного зростання наприкінці 90-х років, і може бути прикладом для України. Однак у нас оголошені урядом пріоритети науково-технічного розвитку та політика державного регулювання швидше сприяють моделі незбалансованого економічного зростання з її неефективними наслідками. Так, у нас далі пріоритет у розвитку має енергомістка важка промисловість за рахунок сільського господарства і легкої промисловості, ведеться політика орієнтації на капіталомісткий розвиток, продовжується і пропагується розвиток народного господарства в режимі імпортозаміщення замість експортної експансії. Мотиваційні механізми державного регулювання фактично гальмують розвиток рівноправних ринкових відносин для всіх суб'єктів економічного процесу. Все це не сприяє відродженню економічного потенціалу, а те незначне зростання, яке посилено рекламується нині, найчастіше є

зростанням на основі нарощування традиційних чинників виробництва, а не інноваційного процесу, який дає конкурентні переваги. Отже, при розробці концепції конкурентоспроможності організації повинні бути враховані як система державного регулювання її розвитку, так і інноваційний фактор створення конкурентних переваг. Потрібно відзначити, що існує декілька класифікацій причин інновацій, одна із яких належить М. Портеру. Для України найактуальнішими причинами треба вважати появу нових технологій, які можуть створювати зовсім нові можливості та зміни урядового регулювання у виробництві, екології, митній справі, встановленні акцизів, торгових обмеженнях тощо, які можуть створити стимули для інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги.

Проведений нами аналіз підходів до сучасного розуміння конкурентоспроможності підприємств показує, що раніше створені концепції і поняття частково застаріли. В них не враховані ті тенденції і особливості сучасного розвитку, які сформувались в кінці 90-х рр. ХХ століття, насамперед ті із них, які виникли під впливом глобалізації світової економіки. Крім того, в концепції повинні бути враховані ті тенденції, які сформувались під впливом товаронадлишкового світу, коли головною проблемою є не створення нових матеріальних благ, а їх розподіл, розумне управління тими величезними можливостями, які отримує світ під впливом інноваційного процесу. Останнім часом намітилась тенденція переходу від традиційного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність його продукції до оцінки через його можливості виявлення і задоволення попиту споживачів. І у зв'язку з цим, крім можливостей технології і персоналу, важливого значення набувають вміння у галузі придбання, накопичення, систематизації та використання знань. Це вміння найкраще реалізується за допомогою інформаційних технологій, що обумовлює подвоєння для українських підприємств труднощів у вирішенні цієї проблеми. По-перше, для забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві повинні бути впроваджені інформаційні технології на такому рівні, який дасть змогу використовувати можливості глобальної системи зв'язку та розповсюдження знань. По-друге, підприємство повинно мати такий інтелектуальний потенціал, який дасть змогу створити власну базу знань, потрібних для вирішення проблеми забезпечення його конкурентоспроможності.

Підсумовуючи результат розгляду стану концепції конкурентоспроможності підприємства, можна визначити суть цього поняття та зміст основних його складових. Однак вони будуть не повні, якщо не врахувати останні надбання науки управління – організаційного інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів. Організаційний інжиніринг – це один із напрямків організаційного розвитку, який здебільшого орієнтується на регіональні (інжинірингові) підходи до організаційної проблематики [5].

Термін “реінжиніринг” бізнес-процесів, який в останні роки отримав поширення в управлінській практиці, означає фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову ділових (- бізнес) процесів для того, щоб добитись одночасного і значного покращання головних показників будь-якої роботи, таких, як швидкість, якість, вартість виконання і особливо екологічність. На відміну від інших технологій покращання бізнесу, головна риса реінжинірингу – створення зовсім нових і ефективніших бізнес-процесів, при розробці яких спочатку зовсім не враховується те, що було раніше. Основний акцент в рамках реінжинірингу робиться на те, що організація “повинна робити” і вже потім – “як це зробити краще” шляхом всестороннього обстеження і раціоналізації внутрішніх бізнес-процесів, структур і технологій. Цей підхід названий у США “**трьома R**”, які нині оживляють бізнес, або,

як його називають у нас, **ПСП – перепроєктування, створення заново, переконструювання**. Для цієї мети широко використовується **методологія структурного аналізу і проєктування (SADT)** або розроблене на її основі сімейство методологій **IDEF**, узаконених державним стандартом США. **Методологія SADT** – це набір графічних позначень і підходів до описання систем різного призначення і рівня складності, які застосовуються в довгостроковому і стратегічному плануванні, навчанні персоналу, управлінні фінансами і матеріально-технічним постачанням, організації інженерних та економічних служб тощо. Проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства обумовлює необхідність розгляду об'єкта як в стратегічному плані, так і в оперативному, його технічних і організаційних аспектів, функціональних і забезпечувальних підсистем. Це вимагає високої компетенції персоналу в різних галузях знань, а не тільки так званої базової компетенції, забезпечити яку не всім підприємствам під силу, що обумовило виникнення інжинірингових центрів.

Якраз із цього арсеналу нашим підприємствам для визначення конкурентоспроможності потрібно залучити такі уявлення, як “ідеальний кінцевий результат“, “ідеальний об'єкт“, “ідеальна технічна система“ тощо до “ідеальний виріб“, “ідеальна бізнес-система“, “зразкова компанія“, “компанія світового рівня“. Без “прив'язки“ цих понять до формулювання концепції і місії конкретного підприємства в Україні важко розраховувати, що воно досягне рівня світових конкурентних можливостей. Так, компанія світового рівня формулюється як бізнес-організація, яка досягла (або може досягнути при формулюванні мети) високого рівня продуктивності, провела кардинальні зміни в сфері управління і постійно вдосконалює свою здатність прибутково задовольняти потреби споживачів.

Основні ознаки ідеальної конкурентоспроможної виробничої системи такі [4]:

- мінімальне предметно-матеріальне забезпечення;
- здатність не створювати своєю діяльністю яких-небудь шкідливих або несприятливих наслідків для оточення;
- вміння здійснювати виробництво продукції (робіт, послуг) з найменшими витратами протягом будь-якого потрібного періоду;
- можливість виробляти таку продукцію (надавати послуги), яка відповідає всім тим вимогам якості, кількості, строків, місця і зовнішнім умовам, котрі визначаються замовленнями підприємству, його службам, підрозділам.

Отже, організація світового рівня повинна мати близьку до ідеалу виробничу систему, застосовувати сучасні інструменти організаційного розвитку. Отже, можна стверджувати, що в кінці століття знову робляться спроби сформулювати поняття ідеальної організації з погляду найкращого забезпечення досягнення мети її функціонування. Такий підхід зрозумілий як для теоретиків, так і для практиків з управління: адже для оцінки стану чи аналізу потрібно мати або еталон, або базу для порівняння, якими повинні служити моделі ідеальної організації. Однак, на наш погляд, такий підхід, хоч і має раціональне зерно, не може служити для практичного визначення місця підприємства на ринку і його конкурентоспроможності у зв'язку з такими особливостями:

- поняття ідеалу в динамічних умовах глобалізованої економіки буде старіти швидше ніж може бути зібрана і оброблена інформація для його визначення;
- ієрархічність побудови схеми ідеального підприємства нівелюватиме окремі визначальні для конкурентоспроможності характеристики за рахунок інтеграції показників по рівнях управління і по горизонталі;



– підхід не забезпечує виявлення тих факторів, які найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства і які потрібно постійно враховувати.

Потрібно зазначити також, що при визначенні конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати діючі в країні термінологічні особливості, нормативні положення з конкурентоспроможності, практичний досвід персоналу, освоєність ним більшості методичних особливостей та концептуальних підходів, стандартизаційних та інших регламентних документів. Враховуючи це, на наш погляд, концепція конкурентоспроможності підприємства повинна враховувати:

1. Традиційно вимірюваний технічний рівень та якість продукції через так званий коефіцієнт якості, методика визначення якого в країні передбачується державними стандартами. Вимірюються показники призначення, надійності, ергономічні, патентної чистоти та патентного захисту, методики визначення яких достатньо відомі в промисловості.

2. Оцінку можливостей матеріально-технічної та технологічної бази підприємства чітко реагувати на зміну запитів середовища. Це відповідає сучасним підходам до визначення становища підприємства на ринку в товаронадлишковій глобалізованій економіці. Повинні оцінюватись здатність до оновлення всіх складових елементів забезпечення потреб споживачів, час освоєння новинок, тобто реакції на зміну середовища і час виробництва як показник мобільності управлінського і виробничого потенціалів.

3. Оцінка конкурентних переваг підприємства стосовно рівня витрат, тобто можливостей підприємства задовольнити потреби споживачів найдешевше.

4. Фінансова стійкість підприємства та вміння працювати з фінансово-кредитними ресурсами, тобто вміння забезпечувати рентабельність продажів і оборотність активів та в будь-яких умовах працювати беззбитково.

5. Оцінка конкурентоспроможності персоналу як найважливішого фактора забезпечення конкурентоспроможності, через оцінку методів прийняття рішень та комунікативність, характер забезпечення відповідальності, підвищення кваліфікації, зокрема в пошуку, систематизації, накопиченні та використанні нових знань, форми контролю результатів, мотивації діяльності та уваги до персоналу і його сімейного оточення.

Такий концептуальний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства орієнтований на його можливості – їх створення, використання і розвиток. Досягнуті результати оцінюються і аналізуються в ньому як база для оцінки стану можливостей і їх використання. Це відповідає найновішим поглядам теоретиків-маркетологів, спеціалістів з розвитку організацій та потребам практиків в умовах глобалізації економіки, коли конкурентоспроможність оцінюється, насамперед, через контакти, а пошук оптимуму – через знаходження консенсусу.

*1. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. М., 1988. 2. Портер М. Стратегия конкуренции. К., 1997. 3. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. С.-Пб., 1999. 4. Хей Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. С.-Пб., 1999. 5. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг. М., 1999.*