
ІННОВАЦІЇ

УДК 336.153.11

В. В. Хмурова, к.е.н., доцент**ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Анотація. В статті представлено основні види змін та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто математичну інтерпретацію впливу змін на конкурентоспроможність.

Ключові слова: зміни, конкурентоспроможність, впровадження змін.

В. В. Хмурова, к.э.н., доцент**ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Аннотация. В статье представлено основные виды изменений и их влияние на конкурентоспособность предприятия. Рассмотрено математическую интерпретацию влияния изменений на конкурентоспособность.

Ключевые слова: изменения, конкурентоспособность, внедрение изменений.

V. V. Khmurova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**CHANGES INTRODUCTION AS COMPETITIVENESS FACTOR**

Abstract. Main types of changes and their impact on competitiveness are presented. The mathematical interpretation of changes effect on competitiveness is considered.

Key words: change, competitiveness, implementation of changes.

Постановка проблеми. В умовах нестійкої економіки та нестабільності зовнішнього середовища залишаються актуальними питання конкурентоспроможності підприємств будь-якої галузі. Для підтримки достатнього рівня та збільшення конкурентоспроможності підприємствам необхідні зміни. Зміни в підприємстві можуть бути впроваджені в цілому або в окремому напрямі. Питання впливу змін на конкурентоспроможність підприємства залишається недостатньо вивченим.

Аналіз останніх джерел. Управління змінами досліджували І. Ансофф, Р. Джейкобс, А. Томпсон, А. Стрикленд, С. Ашмарина, Д. Воронков, О. Гусєва, В. Немцов, Л. Довгань, З. Шершньова [1-10]. Дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства мають широкий діапазон. Теоретичним надбанням є наукові праці вчених-економістів: А. Сміта, А. Курно, Д. Рікардо та інших. В Україні вивчення проблеми конкурентоспроможності також актуальне, йому приділяють увагу такі вчені-економісти як Л. Балабанова, І. Должанський, С. Шевельова та інші [11-13]. Разом із тим, у вітчизняній практиці не існує єдиного підходу до окреслення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Постановка завдання. Визначити вплив змін на рівень конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Для кожного підприємства впровадження змін є необхідним засобом існування на ринку. Деякі керівники підприємств вважають за необхідне планувати, ознайомлювати та поступово впроваджувати зміни. Інші навпаки чекають передкризового стану і лише потім впроваджують зміни як необхідність фактор «виживання» підприємства. І той і інший спосіб мають право на існування оскільки залежать в більшості від стилю керівництва та особистісних характеристик керівника.

Непередбаченість зовнішнього середовища країни передбачає реакцію підприємств на зміни в зовнішньому середовищі. Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі наступ-

ІННОВАЦІЇ

ними способами: адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням; пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Другий спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» зміни; замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне положення на ринку.

Конкурентоспроможність – властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі концентрації та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від господарської діяльності [14-18].

Узагальнивши погляди авторів, конкурентоспроможність підприємства може визначатись наступними параметрами:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку;
- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг;
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління,
- навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.

Зупинимось більш детально на впливі внутрішніх змін на конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність представляє результат впровадження змін на підприємстві. Для загального визначення рівня конкурентоспроможності варто на впроваджувати зміни на основі системного підходу (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та змін на підприємстві

Система – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого. Системний підхід має в основі розгляд кожної частини як частини цілого.

Кожна з складових передбачає зміни з метою підвищення конкурентоспроможності.

Технологічні зміни – це зміни загального процесу створення, раціоналізації та поширення технологій або процесів. По суті технологічні зміни це створення технологічного процесу, безпере-

ІННОВАЦІЇ

рвний процес вдосконалення технології і її поширення у промисловості та суспільстві.

Зміни кадрів – це зміни пов'язані з зміною в якісному та кількісному складі персоналу підприємства.

Зміни задач управління – це зміни загальної системи управління, підходів до якості менеджменту підприємства, зміни загальних задач управління.

Зміни в структурі – оптимізація структури управління підприємства.

Кожна з змін містить цілий комплекс складових, які саме впливатимуть на результат (табл. 1).

Загальна функція впливу змін на конкурентоспроможність підприємства має вигляд:

$$K = f(Z) = (F_{3T}, F_{3K}, F_{3Y}, F_{3T})$$

де K – рівень конкурентоспроможності;

F_{3T} – узагальнюючий показник технологічних змін;

F_{3K} – узагальнюючий показник змін кадрів;

F_{3Y} – узагальнюючий показник змін управління;

F_{3T} – узагальнюючий показник змін структури.

Таблиця 1

Складові змін на підприємстві

Вид змін	Складова
Технологічні зміни	Зміна техніки
	Зміна технології
	Зміна сировини та ресурсів
Зміна кадрів	Оновлення персоналу підприємства
	Підвищення кваліфікації кадрів
	Горизонтальні та вертикальні переміщення персоналу
Зміна управління	Система менеджменту
	Нові підходи до управління процесами на підприємстві
	Нові форми управління
Зміни в структурі	Оптимізація організаційної структури
	Оптимізація функцій та завдань управління

Набір чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методіку збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень.

Підприємство буде конкурентоспроможним, якщо буде використовувати всі можливі зміни та ініціативний потенціал своїх працівників. Керівництво підприємства повинно постійно шукати нові шляхи та заходи ведення конкурентної боротьби та необхідних змін. Якщо вони знайдені, то підприємство отримує конкурентну перевагу і стає конкурентоспроможним. Але конкурентоспроможність буде триматись доти, доки конкуренти не впровадять в себе подібні розробки чи їх аналоги, або обійдуть взагалі. Іноді може статись, що запропоновані заходи не принесуть підприємству конкурентних переваг і підприємство почне втрачати свої позиції на ринку, а саме – конкурентоспроможність. Тому процес пошуку нових ідей, впровадження змін, шляхів, які можуть перерости в конкурентні переваги повинен бути безперервним.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги. Існує багато шляхів їх отримання, ми розглянемо три, на нашу думку, основні шляхи які пов'язані з змінами: стати краще самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити ринкове середовище.

У першому випадку підприємство застосовує сукупність змін, спрямованих на удосконалення власної діяльності. Використовує всі свої кореневі компетенції та перетворює їх на переваги. Наприклад, покращення якості продукції, зменшення її собівартості.

ІННОВАЦІЇ

У другому випадку – діяльність підприємства спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів. За виключенням кримінальних і напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи: переманювання найдосвідченіших кадрів, створення перепон конкурентам у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію, тощо.

У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпності підприємства часто, особливо останнім часом, як в Україні, так і на Заході, намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують.

Висновки. В результаті проведеного дослідження виявлено основні види змін на підприємстві які впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства. Саме фактори внутрішнього середовища є більш контрольованими і саме тому більш впливовими на конкурентоспроможність підприємства.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ашмарина С. И. Управление изменениями / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. // Серия: Национальное экономическое образование. - М.: Рид групп, 2011 - 208 с.
3. Воронков Д. К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. - №6 – С. 7-11.
4. Гусева О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2012. - № 1 (5), Том 2. - С.92–100.
5. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху; [пер с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 408 с.
6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. / І. А. Ігнат'єва – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К.: УПВКЕКСОб, 2001. – 559 с.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.]. – М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Черный Ю. И. Стоимость бизнеса и стратегия развития компании. Основные принципы построения интегрированной системы / Ю. И. Черный, Е. А. Рейнгольд. – РИО МАОК. – 2009. – 214 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник; [2-ге вид., перероб. і доп.]. / З. Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
11. Балабанова Л. В. Маркетинг. Менеджмент / ред.: Л. В. Балабанова. – Донецк: Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского. - Донецк, 2001. - 595 .
12. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. - Макіївка : СПД Купріянов В.С., 2012. - 211 с.
13. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу / С. О. Шевельова. - Т. : Збруч, 2001. - 408 с.
14. Дикань В. Л. Система інтегрованого управління інвестиційно-інноваційним розвитком залізничного транспорту [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань, О. Г. Кірдіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 1. - С. 137-144. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2011_1_18.pdf
15. Козловський В. А. Людський чинник ресурсного забезпечення управління в системі цивільного захисту: модель потенціалу управління [Електронний ресурс] / В. О. Козловський // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2013. - Вип. 3. - С. 161-170. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_3_23.pdf
16. Тарнавська Н. П. Організаційно-економічні механізми формування конкурентних переваг євро регіонів методами регіональної політики [Електронний ресурс] / Н. П. Тарнавська, А. С. Пода // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2013. - Вип. 2. - С. 88-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_2_18.pdf
17. Тарнавська Н. П. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Н. Тарнавська // [Україна: аспекти праці](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2010_7_8.pdf). - 2010. - № 7. - С. 36-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2010_7_8.pdf
18. Лепейко Т. І. Методологічні підходи до формування інформаційного забезпечення системи управління організаційними змінами на підприємстві / Т. І. Лепейко, А. С. Чистяков // Управління розвитком: зб. наук. праць. – 2008. – №18. – С. 38–41.

References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie. [Strategic management]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].
2. Ashmarina, S. I., & Gerasimov, B. N. (2011). *Upravlenie izmeneniyami. Seriya: Natsionalnoe ekonomicheskoe obrazovanie [Management of changes. Series: national economic education]*. Moscow: Ryd hrupp [in Russian].

ІННОВАЦІЇ

3. Voronkov, D. K. (2009). Kryterii uspishnosti provedennia stratehichnykh zmin na pidpriemstvi [Criteria of successful strategic changes in the company]. *Visnyk Khmelnytskoho nats. un-tu. - Herald of Khmelnytskyi National University*, 6, 7-11 [in Ukrainian].
4. Husieva O. Yu. (2012). Problemy upravlinnia stratehichnymy zminamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Issues of strategic change management in domestic enterprises]. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu - Bulletin of the International Nobel Economic Forum*, 1 (5), Vol. 2, 92–100 [in Ukrainian].
5. Robert W Jacobs (1997). *Real time strategy change*. California: Berrett-Koehler Publishers, inc.
6. Ihnatieva, I. A. (2008). *Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk [Strategic Management: textbook]*. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
7. Niemtsov, V. D., & Dovhan, L. Ye. (2001). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic Management]*. Kyiv: UPVKEksOb [in Ukrainian].
8. Arthur A. Thompson Jr., Strickland, A.J. (1981). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-HILL
9. Chernyy, Yu. I., & Reyngold, E. A. (2009). *Stoimost biznesa i strategiya rozvitiya kompanii. Osnovnye printsipy postroeniya integrirovannoy sistemy [The cost of business and development strategy. Basic principles of the construction integrated system]*. RIO MAOK [in Russian].
10. Shershynova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk [Strategic Management: textbook]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
11. Balabanova, L. V. (Ed.). (2001). *Marketing. Menedzhment [Marketing. Management]*. Donetsk Mikhail Tugan-Baranovsky National University of Economics And Trade, Kryvyi Rih. Donetsk [in Ukrainian].
12. Dolzhanskyi, I. Z., & Yahniuk, I. M. (2012). *Stratehiia upravlinnia diialnistiu pidpriemstv na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv: monohrafiia [Business management strategy based on the balanced scorecard: monograph]*. Makiivka : SPD Kupriianov V.S. [in Ukrainian].
13. Shevelova, S. O. (2001). *Konkurentospromozhnist molochnoho pidkompleksu [The competitiveness of the dairy sub-complex]*. T.: Zbruch. [in Ukrainian].
14. Dykan, V. L., & Kirdina, O. H. (2011). Systema intehrovanoho upravlinnia investytsiino-innovatsiynym rozvytkom zaliznychnoho transportu [Integrated management system of investment and innovative development management of rail transport]. *Marketynh i menedzhment innovatsii - Marketing and Innovation Management*, 1, 137-144. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2011_1_18.pdf [in Ukrainian].
15. Kozlovskiy, V. A., & Kozlovskiy, V. O. (2013). Liudskiy chynnyk resursnoho zabezpechennia upravlinnia v systemi tsyvilnoho zakhystu: model potentsialu upravlinnia [The human factor in management the system of civil protection: the model of management potential]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya : Upravlinnia - Scientific Bulletin of the Academy of municipal management. Series: Management*, 3, 161-170 Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_uprav_2013_3_23.pdf [in Ukrainian].
16. Tarnavska, N. P., & Poda, A. S. (2013). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy formuvannia konkurentnykh perevah yevrorehioniv metodamy rehionalnoi polityky [Organizational-economic mechanism of competitive advantage formation of Euro-regions by methods of regional policy]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky - Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economics sciences*, 2, 88-100. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_2_18.pdf [in Ukrainian].
17. Tarnavska, N. P. (2010). Innovatsiine upravlinnia rozvytkom personalu yak osnovnym dzherelom konkurentnykh perevah [Innovative development management of personnel as the main source of competitive advantage]. *Ukraina: aspekty pratsi - Ukraine: aspects of labor*, 7, 36-43. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2010_7_8.pdf [in Ukrainian].
18. Lepeiko, T. I., & Chystiakov, A. S. (2008). Metodolohichni pidkhody do formuvannia informatsiynoho zabezpechennia systemy upravlinnia orhanizatsiynymy zminamy na pidpriemstvi [Methodological approaches to the formation of information provision of system of management of organizational changes in the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom: zb. nauk. Prats - Development Management: collection of scientific papers*, 18, 38–41[in Ukrainian].

Надійшла 08.05.2015