

Ключевые слова: элементы финансово-экономического мониторинга, механизм финансово-экономического мониторинга, финансово-экономический мониторинг, субъект финансово-экономического мониторинга, объект финансово-экономического мониторинга.

Summary: The article is devoted to the main aspects of the construction of the system of financial-economic monitoring in the enterprise. The article defined the sequence of the key stages of construction of the system of financial-economic monitoring in the enterprise, represented by a functional structure of the financial-economic monitoring in the enterprise and formulated the requirements for the formation of an effective mechanism of financial and economic monitoring at the enterprise.

Keywords: elements of the financial and economic monitoring mechanism of the financial and economic monitoring of the financial and economic monitoring of, the subject of the financial and economic monitoring, the object of the financial and economic monitoring.

*Рецензент д.е.н., професор ХНУРЕ Костін Ю.Д.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 338.24.009.12

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Синіговець О.М., к.е.н., доцент (НТУ «ХП»)

В статті досліджуються оцінка та стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянуті основні концепції управління і питання удосконалення управління інноваціями, що направлені на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: потенціал конкурентоспроможності підприємства, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства, концепції управління, інноваційна конкурентоспроможність, модель управління інноваційним процесом.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сучасні прояви нових умов природи конкуренції та відсутність сформованого дієвого конкурентного середовища, низький рівень конкурентоспроможності, низька здатність до інновацій та низька інноваційна активність визначають необхідність переосмислення змін систем управління суб'єктами господарювання. Загострення конкурентної боротьби, глобалізація визначають характерні риси конкуренції на ринку інновацій, утворюють інтенсивний процес боротьби за інтелектуальне лідерство. По мірі формування ринкових відносин і створення конкурентного середовища актуальним є дослідження сутності та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження конкурентоспроможності підприємства сучасними авторами проводиться у напрямку визначення змісту та оцінки конкурентоспроможності. Дослідженню проблем конкурентоспроможності підприємства присвячені праці І. Ансоффа [1], П. Діксона [4], П. Друкера [5], М. Портера [7], А. Томпсона і А. Стрікланда [9], А.Е. Воронкова [2], Р. Фатхутдінов [10].

Невирішені частини проблеми. Питанням дослідження формування конкурентних переваг підприємства присвячено різні роботи, але

забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного управління конкурентоспроможністю потребують подальшого дослідження.

Мета статті. Провести дослідження сутності і оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначити особливості забезпечення та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. В сучасних ринкових умовах підприємства діють в конкурентному середовищі, для забезпечення ефективної діяльності підприємствам необхідно вивчати конкурентне середовище, визначати конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства.

Існують різні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства це: порівняльна перевага, відмінність чи відносна характеристика, показник; властивість об'єкта управління (суб'єкта ринкових відносин) задовольняти потреби; система показників конкурентоспроможності та ефективності; підсумковий показник стійкості роботи підприємства, ефективного використання ресурсів, здатності протистояти чи виробляти і збувати товари і послуги; здатність витримувати

конкуренцію на ринку; займана частка ринку; критерій виходу підприємства на товарні ринки; гнучкість і адаптивність; рівень компетенції підприємства; пріоритетні аспекти конкурентоспроможності з урахуванням інтересів зацікавлених користувачів інформації про конкурентоспроможність; якість і конкурентоспроможність продукції, що випускається.

Важелями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є фактори конкурентоспроможності. Встановлення визначальних факторів конкурентоспроможності здійснюють за їх впливом та в залежності від цілей і завдань управління конкурентоспроможністю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства може виходити із зв'язку конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції та ефективності функціонування або базуватися на взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства і рівня його потенціалу та ступеня впливу зовнішнього середовища. На основі кожного підходу побудовані методики оцінки конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємств може бути визначена на основі:

матричних методів, які засновані на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції;

методів, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, (методів заснованих на теорії якості товару, ін.);

методів, що базуються на теорії ефективної конкуренції з використанням структурного і функціонального підходів;

методів, що базуються на теорії рівноваги фірми, і методи, що базуються на порівняльних перевагах;

комплексних методів;
графічних методів;
опитування споживачів, виробників;
вартісних методів оцінки конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності вимірюється на основі системи базових показників потенціалу підприємства та зовнішнього середовища та інтегральних показників. До визначення конкурентоспроможності застосовують економетричні методи, ієрархічно упорядковану систему часткових і інтегральних показників конкурентоспроможності, економіко-математичне моделювання.

Забезпечення конкурентоспроможності здійснюється на операційному, тактичному і стратегічному рівнях управління. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес впливу на фактори конкурентоспроможності з метою її підвищення через реалізацію функцій оцінки, аналізу,

планування, організації, контролю й обліку. Ця діяльність з формування управлінських рішень досягнення лідерства, стратегічних цілей повинна ґрунтуватися на коригованому і варіантному типах управління. Пріоритетами управління є стратегічне управління, розвиток персоналу, управління гнучкістю підприємства як відкритою системою, формування інноваційного ресурсу конкурентоспроможності.

Розрізняють методи і засоби вирішення специфічних завдань управління та інтеграційні підходи до управління підприємством. Сучасними концепціями управління є збалансована система показників, система управління на основі показника EVA, управління за цілями, ошадне управління, Шість Сигм, П'ять С, система менеджменту якості, ІСО, універсальна система показників, самонавчальна організація. Кращими інструментами управління організацій в останні роки названі стратегічне планування, ключові компетенції, сегментація клієнтів, опитування споживачів, бенчмаркінг, оплата праці за кінцевими результатами, збалансована система показників ефективності, аналіз доданої вартості, аутсорсінг та ін. Більшість з них направлені на удосконалення стратегій, забезпечення розвитку, визначення ринків та покращення відносин з клієнтами. До концепцій управління, цільова орієнтація яких наближена до завдання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, відносять: тотальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів; самонавчальна організація; стратегічне управління; організаційний розвиток.

Визначені підходи постійно удосконалюються. Система показників, що характеризують діяльність підприємства в межах концепції управління вартістю, оновлювалась таким чином: показники зростання (Cash Flow, EPS Growth, EBIT Growth, Revenue Growth), показники повернення (ROIC, RONA/ROCE, ROE), показники повернення, зростання, залишковий дохід (CVA, SVA, EVA, RORAC), показники повернення, зростання, залишковий дохід, грошовий потік (CFROI, TBR).

Природа конкурентних переваг та засоби їх досягнення визначається на основі стратегічного менеджменту. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства, як система ціленаправленого впливу на елементи і процеси, що забезпечують формування конкурентних переваг і розвиток конкурентного потенціалу підприємства, є інструментом, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, рівень інноваційної активності, якості товарів. Сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства визначає стратегічний потенціал. Стратегічний потенціал є результатом поєднання виробничого потенціалу

підприємства з ринковим. Здатність забезпечувати стійкі позиції на ринку визначає потенціал як конкурентоспроможний. Сучасні тенденції розвитку стратегічного менеджменту визначають необхідність організаційних змін, формування стратегічних альянсів (мереж) та використання менеджменту знань для досягнення конкурентних переваг [8].

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності стає ефективне стратегічне управління технологіями і інноваціями. Сучасні тенденції формування інноваційної конкурентоспроможності визначають: зростання ролі науки і знань у виробництві, зростання наукоємності продукції, скорочення тривалості інноваційних процесів, зростання швидкості та інтенсивності процесів дифузії інновацій. Обсяг і тип інновації повинен відповідати стратегії організації. Формування портфеля інновацій є необхідною умовою стійкої організації та зростання організації. Радикальна інновація приносить фундаментальні зміни в конкурентне середовище галузі, може вивести організацію в лідери на основі співробітництва із зовнішніми організаціями у створенні нових ініціатив, прихильності менеджменту до ідей поза поточної стратегії, ресурсного забезпечення. Наполовину радикальна інновація може внести вирішальні зміни в конкурентне середовище, такі двоступеневі інновації є основою інноваційної динаміки, зоною значного потенціалу, якими слід управляти, для цього складатиметься спільна карта підрозділів простору бізнес-моделі і технології. Інкрементна інновація має значну цінність для забезпечення захисту від конкурентного руйнування, яке зменшує долю ринку організації, знижує прибутковість. Більшість засобів і методів управління призначені для сприяння цьому типу інновацій. Підривні інновації фокусують увагу на руйнуванні конкурентної природи, припиняють або зменшують зростання доходності і потенціалу створення цінностей існуючих пропозицій. У всіх інновацій може бути сильний потенціал зростання, у підривних інновацій цей потенціал найвищий. Ефективне управління інновацією передбачає управління внутрішніми джерелами змін, такими процесами як технологічний і стратегічний, визначення бізнес-моделі. Система стратегічного управління інноваціями зорієнтована на трансферт знань, узгодження інтересів, інтеграцію, стимулювання творчості і навчання.

Модель інновації слід розуміти як основу створення інноваційної стратегії і розробки портфеля, що відповідає загальній стратегії. Модель управління інноваційним процесом включає етапи: генерація ідей, попередні технологічні і ринкові дослідження, концептуальні технологічні і ринкові дослідження, розробка продукту, тестування і

перевірка продукту, виробництво і виведення продукту на ринок, післяпродажний аналіз. Сучасні моделі «Alpha/Beta Ship», «Time To Market», підходи стрімкої інновації, Stage/Gate («Етап/Прохід») та Phase/Gate («Фаза/Прохід»), відслідковування проєктів з використанням Орегонської матриці продуктивності покращують лінійну модель інновацій, прискорюючи інноваційний процес скороченням певних етапів, участю керівництва в управлінні проєктами, створенням єдиної команди, формуванням знань про ринкову ситуацію і можливості організації, застосуванням концентрації ресурсів і інтеграції учасників проєктів [3,6].

Висновки дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Конкурентоспроможність стає визначаючим фактором успішного менеджменту і передбачає використання сучасних ринково-адаптованих методів управління. Проведений аналіз управлінських технологій визначив ефективний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства, використання якого доцільно на основі ситуаційного підходу. Реалізація потенціалу удосконалення продукції, розвитку технологічної складової, формування конкурентних переваг забезпечить ефект синергії на основі вдалого використання управлінських технологій в межах стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Для створення стійкої конкурентної переваги необхідно визначити пріоритетні джерела конкурентних переваг, сформувати досконалі компетенції, збільшувати цінність і створювати нові кореневі компетенції, використовувати бенчмаркетинг, перебороти організаційну інерцію, своєчасно виявляти застарілі знання, навички, процеси.

Для посилення конкурентної позиції підприємства визначаються заходи за визначеним рівнем розривів між стратегією і потенційними можливостями підприємства на основі системного аналізу стратегічної позиції підприємства. Інновація є головним засобом досягнення стратегічних цілей організації. Основами конкурентних переваг інновацій є: радикально новий продукт, прогресивний процес чи метод, маркетингова інновація забезпечення диференціації пропозиції, організаційно-управлінські зміни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под. ред. Л.И. Ивенко ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
2. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства /

А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К. : Техніка, 2000. – 152 с.

3. Давіла Тоні. Працююча інновація: Як управляти нею, вимірювати її та здобувати з неї вигоду / Давіла Тоні, Епштейн Марк Дж., Шелтон Роберт. ; за наук. ред. Т.Ф. Козицької ; пер. с англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.

4. Диксон П.Р. Управление маркетингом / П.Р. Диксон ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.

5. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1993. – 192 с.

6. Майкл Л. Стремительные инновации / Майкл Л., Воркс Джеймс, Вортсон-Хемфилл Кимберли ; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2006. – 350 с.

7. Портер М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.

8. Стратегический менеджмент : учебник / пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.

9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 351 с.

Аннотация. В статье исследуется оценка и стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий. Рассмотрены основные концепции управления и вопросы усовершенствования управления инновациями, направленные на повышение конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: потенциал конкурентоспособности предприятия, стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия, концепции управления, инновационная конкурентоспособность, модель управления инновационным процессом.

Summary. The evaluation and strategic management of competitiveness of enterprises is researched in the article. The notion of the basic management concepts and the issues of the innovation management improvement targeting the competitiveness development of the enterprises are considered.

Keywords. Competitiveness's potential of the enterprise, strategic competitiveness management of enterprise, management concepts, innovation competitiveness, management model of the innovation process.

*Рецензент д.е.н., професор НТУ «ХПИ» Садовський В.А.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 33-042.65:338.4

ВПЛИВ ПОКАЗНИКІВ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сідоренко В.В., викладач (ХНЕУ)

У статті досліджено вплив показників трудового потенціалу на результати діяльності підприємства, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Ключові слова: *трудоий потенціал, середньорічний виробіток, регресійна залежність, управлінські рішення.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Ефективність функціонування підприємства, як складової соціально-економічної системи, залежить від різних факторів впливу: екзогенних та ендогенних. До внутрішніх факторів окрім інших належить група показників трудового потенціалу підприємства, яка характеризується показниками кількісного складу, показниками ефективності використання персоналу, показниками ефективності використання робочого часу, показниками руху та структури персоналу тощо. Ці показники безпосередньо впливають на

результати функціонування підприємства, оскільки всі виробничі та невиробничі процеси на підприємстві контролюються та виконуються безпосередніми носіями трудового потенціалу – працівниками. Саме тому постає необхідність розробки інструментарію щодо визначення ефективності інвестування у людський фактор виробництва, що дозволить оптимізувати прийняття раціональних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідженню трудового потенціалу та його впливу на діяльність підприємства присвячені