

допомогою статистичних методів засвідчує про ризикованість та низьку ефективність управління дебіторською заборгованістю на підприємствах вантажного автотранспорту й доцільність вдосконалення механізму управління нею, що знайде своє відображення у подальших дослідженнях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Новікова Н. М. Управління дебіторською заборгованістю торговельних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Новікова Наталія Миколаївна. — К., 2008. — 164 с.
2. Семенов Г. А. Економічний механізм формування та використання оборотного капіталу підприємств: [монографія] / Г. А. Семенов, А. В. Бугай, О. О. Єропутова. — Запоріжжя : КПУ, 2009. — 363 с.
3. Черненко Л. В. Управління дебіторською заборгованістю в аграрних підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Л. В. Черненко. — Київ, 2008. — 18 с.
4. Лігоненко Л. О. Управління дебіторською заборгованістю підприємства : [навч. посіб.] / Л. О. Лігоненко, Н. М. Новікова. — К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. — 275 с.
5. Лищенко О. Г. Аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємством / О. Г. Лищенко, Г. М. Бескоста // Держава та регіони. — Серія: Економіка та підприємництво. — 2009. — № 1. — С. 114 – 117.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : Ученый курс / И. А. Бланк. — 2 – е изд., перераб. и доп. — К. : Эльга, Ника – центр, 2004. — 656 с.
7. Мальцева А. А. Управление дебиторской задолженностью на промышленных предприятиях : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / А. А. Мальцева. — Орел, 2007. — 24 с.
8. Костецкий Я. І. Аналіз дебіторської заборгованості аграрних підприємств / Я. І. Костецкий // Інноваційна економіка. — 2009. — №4. — С.99 – 103.
9. Роганова Г. О. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств / Г. О. Роганова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Серія: Економічні науки. — 2009. — № 3. — С. 247 – 257.
10. Читая Г. О. Методика анализа и построения эффективной системы управления дебиторской задолженностью на промышленном предприятии / Г. О. Читая // Справочник экономиста. — 2007. — № 11. — С. 6 – 11.

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

УДК 658:005.332.4

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РІВНІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кобець С. П., здобувач (УІПА)

У статті запропоновано матрицю вибору управлінських рішень у залежності від рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств. Для визначення цих рівнів розроблений алгоритм оцінки та визначення рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентна стійкість підприємства, управлінське рішення.

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Кобець С. П., соискатель (УИПА)

В статье предложена матрица выбора управленческих решений в зависимости от уровней конкурентоспособности и конкурентной устойчивости машиностроительных предприятий. Для определения этих уровней разработан алгоритм оценки и определения уровней конкурентоспособности и конкурентной устойчивости машиностроительных предприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, конкурентная устойчивость предприятия, управленческое решение.

FORMING OF MANAGEMENT DECISIONS DEPENDING ON THE LEVELS OF COMPETITIVENESS AND COMPETITION STABILITY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Kobets S. P., graduate student (UEPA)

The paper proposes a definition of "management decisions", the specific features of this economic category are distinguished: management decisions is the combined result of creative process (subject) and actions of collective (management object) for the decision of concrete situation which arose up in connection with functioning of the system.

The paper states that competitive stability should be seen as a result of partial sustainability of all components of this system pertaining to the directional influence on them.

The author deals with need to improve enhance the competitiveness and the stability of enterprise which will permit keeps their position in the competition in the future. The paper proposes the matrix of choice of management decisions making. Making decision depending on the levels of competitiveness and competition stability of machine-building enterprises. The author developed the algorithm of estimation and determination of levels of competitiveness and competition stability of machine-building enterprises.

Keywords: *competitiveness of enterprise, competition stability of enterprise, management decision.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. При постійних змінах зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства необхідно приділяти значну увагу питанням вдосконалення управління його конкурентоспроможністю та конкурентною стійкістю. Це передбачає використання сучасних інформаційних технологій і інструментів моделювання для формування і підтримки управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями формування управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності і конкурентної стійкості підприємств займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема В.Л. Дикань [1], С.В. Захарова [2], І.М. Кирчата [3], В.В. Прохорова [4], В.І. Чобіток [4], В.П. Стасюк [5], У.Л. Сторожилова [6] та ін.

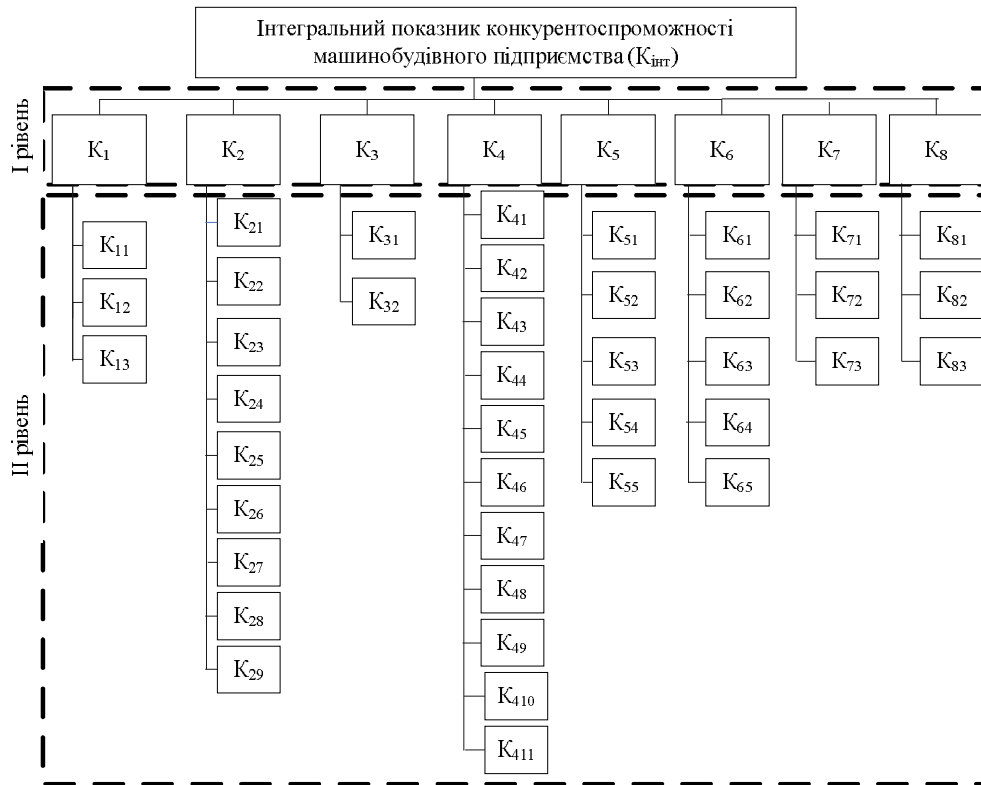
Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз спеціальної літератури показав, що більшість як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, що досліджували проблеми управління конкурентоспроможністю та конкурентною стійкістю підприємств, не приділили достатньої уваги проблемі розробки та формування управлінських впливів у залежності від рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств.

Метою статті є формування управлінських рішень спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та конкурентної стійкості

машинобудівних підприємств у залежності від рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття «управлінське рішення». До цього поняття використовуються визначення різного ступеня повноти: від найкоротшого (управлінське рішення — це вибір альтернативи; акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації [8]) до більш розгорнутого (управлінське рішення виступає як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно-послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань [5]). За визначенням Ф.І. Хміля [7]: «управлінські рішення — це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи».

Прийняття управлінського рішення щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств передбачає врахування факторів, що впливають на цей рівень. На основі аналізу спеціальної літератури [1;2;3;4;6] автором розроблена діаграма Ісікави, що відображає взаємозв'язки структурних рівнів і факторів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівного підприємства (рис. 1).



де K_1 — конкурентоспроможність продукції, що виготовляє підприємство (якість продукції (K_{11}), собівартість продукції (K_{12}), рентабельність продукції (K_{13}));

K_2 — виробничі фактори (залишкова вартість нематеріальних активів (K_{21}), первісна вартість нематеріальних активів (K_{22}), накопичена амортизація (K_{23}), залишкова вартість основних засобів (K_{24}), первісна вартість основних засобів (K_{25}), знос основних засобів (K_{26}), виробничі запаси (K_{26}), незавершене виробництво (K_{27}), готова продукція (K_{28}), інші оборотні активи (K_{29}));

K_3 — фактори управління (витрати на систему управління (K_{31}), витрати на підвищення кваліфікації управлінського складу (K_{32}));

K_4 — фінансові фактори (дохід (виручка) від реалізації продукції (K_{41}), чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (K_{42}), валовий прибуток (K_{43}), чистий прибуток (K_{44}), векселі одержані (K_{45}), чиста реалізаційна вартість (K_{46}), первісна вартість (K_{47}), резерв сумнівних боргів (K_{48}), інша поточна дебіторська заборгованість (K_{49}), грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті (K_{410}), грошові кошти та їх еквіваленти в іноземній валюті (K_{411}));

K_5 — маркетингові фактори (витрати на рекламу (K_{51}), витрати на гарантійне обслуговування (K_{52}), витрати на дослідження ринку (K_{53}), витрати на підвищення іміджу підприємства (K_{54}));

K_6 — персонал (чисельність ПВП (K_{61}), число робітників з вищою освітою (K_{62}), середня заробітна плата (K_{63}), плінність кадрів (K_{64}), витрати на оплату праці (K_{65}), кількість робітників які підвищили кваліфікацію (K_{66}));

K_7 — НДДКР (витрати на розробку нової продукції (K_{71}), утримання власної лабораторії (K_{72}), раціоналізація виробництва (K_{73}));

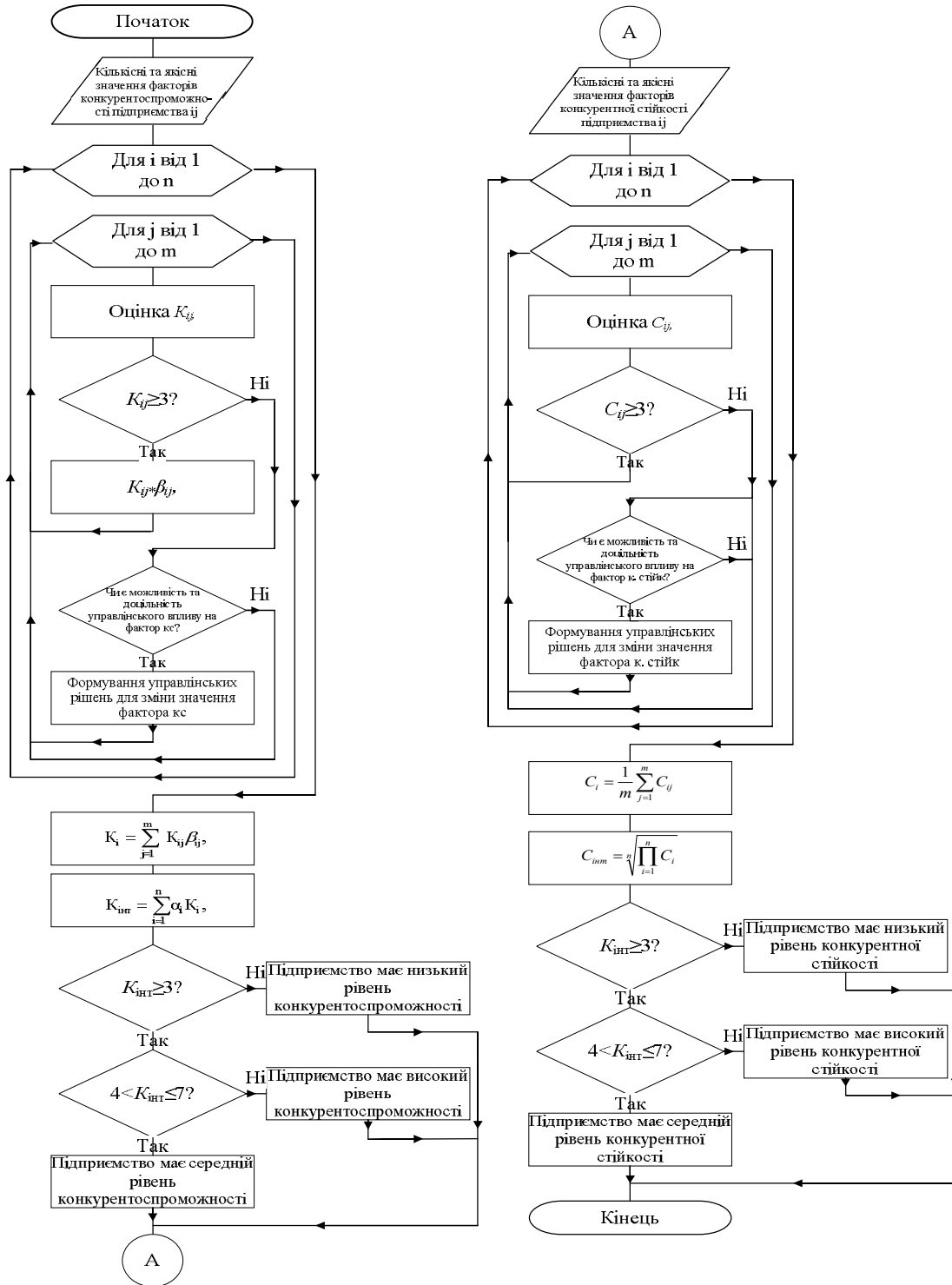
K_8 — інноваційно-інвестиційні фактори (довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств (K_{81}), інші фінансові інвестиції (K_{82}), поточні фінансові інвестиції (K_{83}))

Рис. 1. Діаграма Ієрархії, що відображає взаємозв'язки структурних рівнів і факторів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівного підприємства

Необхідно зазначити, що всі вищезазначені фактори конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівного підприємства, окрім якості продукції, піддаються кількісній оцінці, та їх можна знайти у звітності будь-якого машинобудівного підприємства або розрахувати на основі даних цієї звітності. Для оцінки рівня якості продукції доцільно використовувати метод експертної оцінки. При цьому передбачається, що конкурентоспроможність підприємства оцінюється

з врахуванням кількісних значень зазначених факторів конкурентоспроможності та їх динаміки, а конкурентна стійкість — з врахуванням відхилення кількісних значень факторів конкурентоспроможності машинобудівного підприємства від їх середнього значення.

Автором розроблено алгоритм оцінки та визначення рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств (рис. 2).



де α_i - ваговий коефіцієнт i -го фактору конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, що відноситься до першого рівня;

β_{ij} - ваговий коефіцієнт j -го фактора другого рівня що впливає на i -ий фактор першого рівня;

K_{int} - інтегральний показник конкурентоспроможності машинобудівного підприємства;

C_{int} - інтегральний показник конкурентної стійкості машинобудівного підприємства;

n - кількість факторів конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, що відноситься до першого рівня;

m - кількість факторів конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, що відноситься до другого рівня.

Рис. 2. Алгоритм оцінки та визначення рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств.

Вищезазначений алгоритм передбачає можливість формування управлінських рішень для зміни фактора конкурентоспроможності та конкурентної стійкості ще на етапі оцінки конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємства. Результатом оцінки за зазначеним алгоритмом є конкретний рівень конкурентоспроможності підприємства (низький, середній і високий) та конкретний рівень

конкурентної стійкості підприємства (низький, середній і високий). У результаті розгляду всіх можливих рішень отримуємо матрицю 3×3 в якій використовуються системні критерії: конкурентоспроможність та конкурентна стійкість підприємства. Матриця містить 9 квадрантів, для кожного квадранту автором запропоновано можливі стратегічні управлінські рішення (рис. 3).

Конкурентна стійкість	Висока	Реструктуризація виробничо-збутового потенціалу, пошук нових товарів та (або) ринків	Зростання, удосконалення товарів, розширення каналів збуту, активне просування товарів	Агресивна експансія
	Середня	Скорочення діяльності в окремих напрямках, пошук нових товарів та (або) ринків	Стабілізація, зосередження на окремих сегментах	Зростання, пошуки шляхів лідерування
	Низька	Підготовка до закриття та продажу окремих підрозділів підприємства	Стабілізація, пошуки нових ніш	Стабілізація, розгляд варіанту поглинання підприємства-конкурента
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рис. 3. Матриця вибору управлінських рішень в залежності від рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Для розробки і формування управлінських рішень автором запропоновано матрицю вибору управлінських рішень у залежності від рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств. Для визначення рівня конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств розроблений алгоритм оцінки та визначення рівнів конкурентоспроможності та конкурентної стійкості цих підприємств. Очікується, що запропоновані інструменти для прийняття управлінських рішень дадуть змогу сформулювати та обґрунтувати ці рішення для підвищення конкурентоспроможності та конкурентної стійкості машинобудівних підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: [монография] / В.Л. Дикань. — Х.: Основа, 1995. — 160 с.
2. Захарова С.В. Формирование и развитие организационно-экономического механизма управления конкурентоустойчивостью промышленного предприятия: автореф. дис. на соискание научн.

степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / С.В. Захарова. — Саратов, 2006. — 21 с.

3. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.М. Кирчата. — Маріуполь, 2007. — 20 с.

4. Прохорова В.В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу / В.В. Прохорова, В.І. Чобіток. — Х.: НТМТ, 2012. — 248 с.

5. Стасюк В.П. Модели адаптивного управления предприятием / В.П. Стасюк. — Донецк: ДонНУ, ООО «Юго-Восток ЛТД», 2003. — 204 с.

6. Сторожилова У.Л. Забезпечення конкурентостійкості підприємства через інноваційно-інвестиційний механізм: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / У.Л. Сторожилова. — Х., 2006. — 19 с.

7. Хміль Ф. Менеджмент: Підручник для студ. вуз./ Ф. Хміль., — К.: Академвидав, 2003. — 607 с.

8. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Л.Г. Шморгун. — К. : Знання, 2010. — 452 с.

*Рецензент д.е.н., професор УПА Прохорова В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*