

вань з доходів підприємств. Так, у Франції підприємства відраховують на ці цілі 17,96% від суми своїх доходів, аналогічно у Австрії – 22,26%, а у Німеччині функціонує система двоканального фінансування (55% витрат з державного фінансування та 44% приватних витрат від загального фінансування професійної освіти і навчання). При цьому державні витрати поділяються на центральний, регіональний та місцевий рівні і складають: в Німеччині – 39,04% (центральний), 47,35% (регіональний), 13,61% (місцевий); в Австрії – 72,72% (центральний), 25,16% (регіональний), 2,11% (місцевий). Аналогічний розподіл державних витрат існує і в інших розвинутих країнах.

Сьогодні нарізала потреба в підвищенні ролі та відповідальності за обсяги і напрями підготовки робітничих кадрів місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, а також соціальних партнерів, особливо роботодавців. Потребує законодавчого врегулювання питання налагодження взаємовідносин між закладами професійно-технічної освіти і органами виконавчої влади на місцях, розробки чіткого механізму багатоканального та різнорівневого фінансування професійно-технічних навчальних закладів, створення нової методики розрахунків вартості підготовки кваліфікованих робітників з урахуванням складності, науковості та матеріалоемності професій.

Ситуацію потрібно виправляти комплексно, маючи головною метою докорінно змінити існуючу систему формування державного управління закладами ПТО.

Важливим моментом при розробці дієвого механізму взаємодії соціальних партнерів має бути створення правових та економічних засад стимулювання роботодавців і інвесторів до участі у розвитку закладів профтехосвіти та відновленні трудових ресурсів держави, які мають ґрунтуватись на взаємному інтересі та відповідальності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Гириловська І. В. Методика моніторингових процедур оцінювання якості підготовки кваліфікованих робітників у контексті регіональних і галузевих потреб виробництва і сфери послуг [Текст] / І. В. Гириловська // Професійно-технічна освіта : Науково-методичний журнал. – 2011. – № 3. – С. 23 – 24.

2. Головінов В. П. Професійно-технічна освіта України у 1991 – 2011 роках (перелік головних подій розвитку, проблемні питання, інформаційно-аналітичні, статистичні матеріали) / В. П. Головінов // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. – 2011.

3. <http://mon.gov.ua/>

УДК 330.101

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

СЕЛЕЗНЬОВА О. В.

кандидат економічних наук

Запоріжжя

Сучасна ринкова економіка України формується та розвивається одночасно із загостренням конкурентної боротьби у світі, яка з кожним роком набуває більш глобальних масштабів. За таких умов можливості стабільного економічного зростання як в цілому економіки України, так й окремого товаровиробника багато в чому залежать від ефективного вирішення такого питання, як підвищення рівня конкурентоспроможності кожного із суб'єктів господарювання.

Складні динамічні умови функціонування підприємств потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з побудовою відповідної системи управління підприємства, зокрема управління його конкурентним потенціалом. Успіх в досягненні високого рівня конкурентоспроможності можливий лише за умов використання системного підходу, що пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на конкурентоспроможність. Серед останніх можна виділити технологічні, фінансові, інформаційні, ринкові та ін.

Саме системному управлінню конкурентоспроможністю надано роль в здійсненні управлінського впливу на формування факторів і показників конкурентоспроможності підприємства з метою подальшого формування й розвитку стійких конкурентних переваг в умовах невизначеності та змінюваності зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю пронизує всі рівні підприємства, підрозділи, служби та залучає всіх працівників. Процес управління є відкритою системою, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють. Керуюча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, технологічної, господарської, зовнішньоекономічної, комерційної та інших видів діяльності [7, с. 116].

Метою вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю є підвищення ефективності діяльності підприємства на основі розробки механізму комплексної оцінки і обґрунтованості всіх управлінських рішень з точки зору їх впливу на підвищення конкурентоспроможності. Система управління останньою представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які функціонують у часі як єдине ціле, вирішуючи при цьому головне завдання – забезпечення досягнення запланованих стратегічних цілей підприємства.

Для того, щоб система досягла своїх максимальних можливостей, необхідно належним чином сформулювати її внутрішню структуру та процес управління. Оскільки будь-яке підприємство – це цілеспрямована, керована система, то визначення його конкурентного потенціалу повинно враховувати цілеспрямований характер її діяльності.

Основою в дослідженні проблеми управління конкурентним потенціалом виступає системний підхід, серед важливих понять і принципів якого виділяють цілісність, зв'язок, структуру і організацію, рівні системи та ієрархію цих рівнів, управління, мету та доцільність поведінки системи, самоорганізацію, функціонування і розвиток системи [5].

У сучасних умовах господарювання на підприємстві необхідно систематично проводити діагностику і моніторинг конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрямки, але й можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії.

Як відомо, будь-яка система являє собою поєднання двох підсистем: об'єкта та суб'єкта управління, який здійснює свідомий вплив на об'єкт з метою досягнення поставленої мети. Вплив в процесі управління відбувається взаємодія між об'єктом управління та управлінською підсистемою, яка знаходить своє відображення в обміні інформаційними потоками між собою та зовнішнім середовищем.

Для системного управління конкурентоспроможністю ключовим моментом є коректний вибір об'єкта управління, в якості якого можна виділити конкурентний потенціал. Саме складність внутрішньої структури потенціалу зумовлює невизначеність, непередбачуваність поведінки підприємства. У такій системі ніколи не можливо передбачити в який з можливих станів вона перейде [8, с. 9 – 12].

Головною метою системного управління конкурентоспроможністю є забезпечення інтегрального показника конкурентоспроможності або утримання на визначеному рівні кожного з елементів конкурентного потенціалу. Для цього проводиться аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, який забезпечує управляюча підсистема. Важливим при цьому є забезпечення оптимального, збалансованого функціонування елементів обох підсистем. Тільки в цьому випадку можливе забезпечення синергетичного ефекту, досягнення та відтворення стійких конкурентних переваг всієї системи.

У спрощеній інтерпретації управління конкурентоспроможністю можна ототожнити з підтримкою стійкого економічного стану системи та запасу конкурентоспроможності на припустимому рівні. Ефективність збереження конкурентного потенціалу підприємства залежить від якості та своєчасності прийняття рішень, які ґрунтуються на результатах оцінки.

Управлінське рішення представляє собою результат вибору із сукупності альтернативних варіантів єдиного, який є одним із правильних у конкретних умовах

господарювання. Правильність та ефективність прийнятого управлінського рішення багато в чому залежить від якості використовуваної інформації, що і обумовлює наукову обґрунтованість, своєчасність, гнучкість, адресність та конкретизацію.

Управлінський аспект визначення рівня конкурентоспроможності підприємства варто розглядати з позицій основних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, координація.

Планування має вирішальне значення, оскільки розробка плану припускає вибір напрямків розвитку підприємства, визначення складу та послідовності робіт, обґрунтований набір засобів для формування конкурентного потенціалу та реалізації шляхів розвитку.

Планування, на мою думку, повинно включати сьогодні прогнозування основних показників конкурентного потенціалу підприємства; планування на оперативному рівні; розробку конкурентної політики підприємства; розробку конкурентної стратегії підприємства; розробку заходів щодо реалізації конкурентної стратегії; розробку системи управління конкурентним ризиком; визначення та розробку перспективних напрямків підвищення конкурентної стратегії підприємства та ін.

Організація забезпечує ефективне функціонування підприємства, розробку та реалізацію конкурентної стратегії, формування структури конкурентного потенціалу та умов його реалізації. Організаційне забезпечення відповідає за чітку підготовку і організацію робіт щодо розподілу праці між функціональними підсистемами, підрозділами; створення умов для ефективного виконання робіт, передбачивши відповідне інформаційне, технічне, ресурсне та кадрове забезпечення.

Організаційне забезпечення підприємства повинно включати доцільність та гнучкість організаційної структури; швидкість прийняття та ефективність управлінських рішень на зміни в зовнішньому середовищі; креативний характер управлінської діяльності; чіткий розподіл та регламентацію повноважень та відповідальності; оптимальне співвідношення централізації та децентралізації оперативної діяльності; дотримання норм керованості.

Регулювання передбачає уточнення планів і заходів щодо досягнення цілей та коригування процесів управління на основі аналізу змін конкурентного потенціалу підприємства. Ця функція, враховуючи вплив зовнішнього середовища, робить можливим досягнення запланованого стану підприємства.

Функція мотивації повинна сприяти активізації процесів саморозвитку працівників, максимальній віддачі творчого та інноваційного потенціалу персоналу підприємства, стимулюванню зацікавленості у вирішенні поставлених завдань. Мотивація повинна включати та забезпечувати наявність високоефективної і мотивуючої системи заохочення; систему морального заохочення працівників; систему матеріального заохочення працівників та ін.

Координація повинна забезпечувати погодження та ув'язку між метою та завданнями поточного та стратегічного управління. Одним із головних завдань

координації є досягнення балансу загальносуспільних, групових і приватних інтересів між робітниками, персоналом управління та керівним складом організації.

Функція контролю спрямована на системне спостереження і перевірку відповідного процесу функціонування керованого об'єкта прийнятим управлінським рішенням, визначення результатів впливів на керований об'єкт з метою оцінки економічної ефективності діяльності [6, с. 15]. При цьому контроль повинен включати та забезпечувати ефективність системи конкурентного спостереження; аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства; виявлення конкурентних переваг підприємства; моніторинг конкурентного потенціалу підприємства; діагностику конкурентної стратегії підприємства; розробку заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності.

Основною метою управління конкурентним потенціалом сьогодні є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Для постановки і рішення задач оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи: орієнтацію на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства; чітко формулю-

вання критерію оптимальності в однозначному варіанті; оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів; саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища; можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

Враховуючи системний характер та основні функції управління, загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства можна представити наступною схемою (рис. 1).

До основних напрямків подолання труднощів під час прийняття рішень, спрямованих на збереження конкурентного потенціалу підприємства, на мою думку, можна віднести досягнення узгодженості застосовуваних моделей і методів оцінки конкурентного потенціалу з достовірністю використовуваної інформації та комбінування економіко-математичних методів й аналізу для вирішення окремих задач оцінки [2, с. 856].

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення реалізуються. За таких умов діагностика конкурентного потенціалу набуває важливого значення, тому що надає можливості

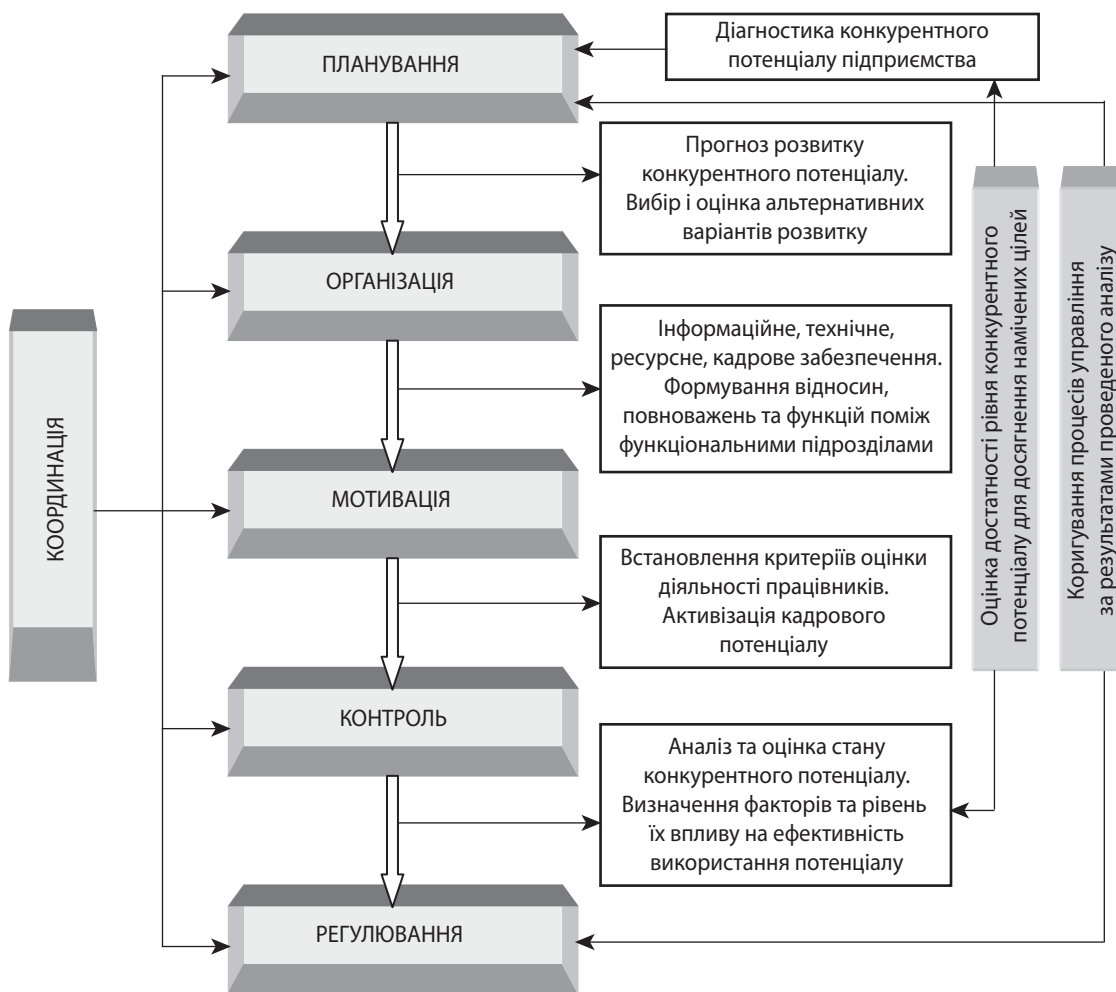


Рис. 1. Процес управління конкурентним потенціалом

встановлення системи пропорцій та визначення напрямків підтримки конкурентного потенціалу в збалансованому стані.

Результатом діагностування є повний опис поточного та перспективного становища підприємства. Сьогодні науковці виділяють три форми організації процесу діагностики: аналітичну, експертну, імітаційну [1, с. 152].

Неоднозначність, притаманна існуючим у сучасній економіці методологічним підходам до визначення конкурентоспроможності підприємства, зумовлює розмаїття методів її оцінки.

Загальна схема проведення діагностики конкурентного потенціалу має включати такі етапи:

- 1) формування методології та інструментарію для проведення діагностики конкурентного потенціалу;
- 2) аналіз становища зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу підприємства;
- 3) збір вихідної інформації про конкурентний потенціал підприємств-конкурентів;
- 4) оцінка елементів конкурентного потенціалу підприємства;
- 5) інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємства;
- 6) визначення сильних і слабких елементів у структурі конкурентного потенціалу;
- 7) оцінка синергізму елементів, які утворюють конкурентний потенціал;
- 8) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 9) розробка заходів забезпечення реалізації стратегії [3, с. 47].

Важливе місце в цій діяльності займає система моніторингу показників, які відображають рівень конкурентного потенціалу підприємства та оцінюють отриману інформацію на такі властивості, як актуальність, достовірність й цінність.

Методичний підхід до проведення моніторингу конкурентного потенціалу, на мою думку, можна сформулювати у вигляді послідовності таких етапів:

- 1) розробка програми дослідження, а саме: визначення мети, формулювання задачі; вибір джерел та засобів дослідження;
- 2) вибір для спостереження показників найбільш вагомих локальних потенціалів, які впливають та формують загальний стан конкурентного потенціалу;
- 3) збір первинної інформації та постійне спостереження за обраними показниками;
- 4) попередня обробка отриманих даних та виключення аномальних значень;
- 5) обробка, систематизація та аналіз отриманих даних з метою визначення кількісних та якісних характеристик зв'язку показників, які достатньо повно характеризують конкурентний потенціал;
- 6) короткострокове прогнозування показників з метою визначення тенденцій їх подальшого розвитку в існуючих умовах;
- 7) оцінка корисності отриманих результатів: висновки про загальний стан конкурентного потенціалу та оцінка динаміки подальшого його розвитку.

Система моніторингу передбачає розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за контрольованими показниками його формування, визначення розмірів відхилення фактичних результатів від оптимальних, виявлення причин та оцінювання наслідків цього відхилення.

Отже, створення на підприємстві системи моніторингу конкурентного потенціалу має вирішити такі основні завдання: дати чітке і зрозуміле уявлення про поточний стан конкурентного потенціалу; надати можливість для впровадження алгоритму щодо дій з усунення негативних відхилень; бути основою для прийняття оперативних рішень, спрямованих на поліпшення стану конкурентоспроможності підприємства; сприяти зниженню ризику, пов'язаного з достовірністю інформації.

Наступною допоміжною функцією, яка визначає процес прийняття рішення щодо стабільного функціонування системи конкурентного потенціалу, виступає контролінг. Принципом побудови системи контролінгу є оперативне управління шляхом порівняння основних планових (оптимальних) і фактичних значень показників. Контролінг є підсистемою інформаційно-аналітичної системи управління підприємством, яка систематично опрацьовує інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, що мають забезпечувати стабільне функціонування підприємства в постійно змінюваних умовах. Місце контролінгу в управлінні конкурентним потенціалом пов'язане з виробленням рекомендацій щодо управління ним на базі опрацьованої інформації [4].

Побудова ефективної системи контролінгу на підприємстві допомагає раціональному розподілу інформаційних потоків; сприяє виробленню та прийняттю рішень у режимі реального часу, відповідно до змінюваності ринкового середовища; надає змогу, крім фіксування стану підприємства, вчасно випереджати та робити прогноз щодо розвитку підприємства; створює умови для прийняття системних управлінських рішень, концентруючи при цьому зусилля всіх структур і підрозділів підприємства.

У процесі управління ставиться та досягається безліч цілей, кожна з яких характеризується змістом, параметром значущості, просторовими та часовими рамками. Кожна підсистема управління характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які за допомогою відповідних методів та інструментів управління, можливо досягти головної мети управління, а саме: підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

Таким чином, до основних функцій, які покладено на систему управління конкурентним потенціалом підприємства, слід віднести формування системи показників, параметрів і критеріїв управління конкурентним потенціалом; оцінку ступені достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні; оцінку ступені гнучкості конкурентного потенціалу; аналіз і оцінювання реалізації процесів розвитку конкурентного потенціалу з метою подальшої їх координації та контролю; пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Воронкова А. Э.** Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВНУ ім. В. Даля, 2000. – 315 с.
2. **Гриньов А. В.** Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов, І. М. Кирчата // Економіка: проблеми теорії і практики : 36. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Випуск 223. Том III. – С. 853 – 863.
3. **Злидень І. М.** Системне управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Динамика научных исследований – 2005 : Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конференції. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – С. 45 – 48.
4. Менеджмент для магистров / Под ред. А. А. Епифанова, С. М. Козьменко. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 346 с.
5. **Спицнадель В. Н.** Основы системного анализа : учебн. пособ. / В. Н. Спицнадель. – М. : Бизнес-пресса, 2000. – 328 с.
6. **Ткаченко А. М.** Организация внутреннего аудита на промышленных предприятиях / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя : вид-во ЗДІА, 2005. – 505 с.
7. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 147 с.
8. **Фатхудинов Р. А.** Управление конкурентоспособностью организации. – М. : Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

УДК 330.34.332

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

СЕРЕДА А. С.
аспірантка
Харків

Управління поведінкою експортоорієнтованого підприємства як складною кібернетичною системою в умовах нав'язування нелінійних ефектів зовнішнього середовища є одним із ключових шляхів стабілізації національної економіки в цілому. Фінансово-економічна криза і спад промислового виробництва підвели до межі банкрутства більшість підприємств. Останні не змогли чітко виділити головні стратегічні завдання, визначити пріоритети, мобілізувати потенціал для освоєння нових можливостей ринку. Ефективне функціонування підприємств потребує рішення ключових завдань, таких як: забезпечення фінансової стійкості, максимізація прибутку та норми прибутку, розширення обсягу продаж, зниження витрат, забезпечення виживання підприємства в короткостроковій перспективі, забезпечення росту та процвітання підприємства в довгостроковій перспективі, покращення умов праці та соціального положення працівників в нових умовах господарювання [5]. Тобто, прийняття управлінських рішень щодо забезпечення висхідного градієнта розвитку потребують розробки гнучких методів і моделей діагностики та управління поведінкою підприємства, у тому числі, формування траєкторії розвитку підприємства в умовах неповноти та нечіткості інформації мікро- та макро середовища, що динамічно змінюється, багатокритеріальності задач, багатьох цілей, що не піддаються формалізації, та їх органічного зв'язку з формалізованими критеріями. Процеси на підприємстві досліджуються на основі залучення апарату економіко-математичного моделювання, тому що це дозволяє ефективно вико-

ристовувати накопичені знання економічних наук при побудові економіко-математичних методів і моделей, відкриває можливості виміру якісних характеристик кількісними показниками, що сприяє здійсненню багатоваріантних розрахунків для науково обґрунтованої підтримки прийняття управлінських рішень [1].

У зв'язку з вищенаведеним *метою* роботи є формування концептуальної моделі управління поведінкою експортоорієнтованого підприємства, що є серцевиною системи підтримки прийняття рішень у сфері експортної діяльності. На *рис. 1* представлено структуру етапів концептуальної моделі у вигляді пов'язаних блоків, які їх наповнюють.

1 Етап. Оскільки підприємство є відкритою динамічною системою, поведінка якої залежить від комплексного, синергетичного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, то множину завдань (блоків), що наповнюють перший етап алгоритмічної моделі, можна структурувати по наступних напрямках: формування гіпотези про систему показників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, тобто вибір початкового набору показників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; оцінка рівня значущості показників, тобто вибір та обґрунтування економіко-математичних моделей фільтра потоків інформації зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; формування фінального переліку показників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вхідною інформацією для формування обґрунтованої системи показників є припущення щодо наповнення інформаційної системи на основі аналізу міжнародних і вітчизняних статистичних ресурсів, монографічних джерел з проблемами дослідження стану середовища функціонування підприємств, компаративного та фінансово-економічного аналізу, практики функціонування підприємств (перший блок першого етапу).