

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА
У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА
У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА
У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Монографія

За загальною редакцією Л. В. Соколової

Харків
Компанія СМІТ
2010

УДК 334.716: 339.137.2
ББК У 291
У 66

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
Харківського національного університету радіоелектроніки
(Протокол № 62 від 23. 04.2010 2010 р.)*

Автори:

Л. В. Соколова (вступ, розд. 1-4, 6, висновки); Г. М. Верясова (пп. 1.1-1.3, пп. 2.2-2.4, пп. 3.3, 3.5, розд. 4); О. В. Манакова (розд.3); А. С. Шальопа (п. 1.3, висновки); К. В. Шутов (пп. 1.1, 1.5, розд. 6); Я. А. Онищенко (пп.1.1, 1.3, 1.5); О. Є. Соколов (розд. 1, пп. 2.3, 2.4, п. 3.5, п. 4.2, розд. 5)

Рецензенти:

*В. М. Гриньова, д-р. екон. наук, проф., зав. каф. менеджменту
Харківського національного економічного університету;
П.Г. Перерва, д-р. екон. наук, проф., зав. каф. організації виробництва
і управління персоналом, декан економічного факультету
Харківського національного технічного університету «ХПІ»;
О. С. Телетов, д-р. екон. наук, проф. каф. маркетингу
Сумського державного університету.*

У 66 Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі [Текст] : моногр. / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. М. Манакова та ін. ; за заг. ред. Л. В. Соколової. – Х. : ТОВ «Компанія СМІТ», 2010. – 190 с.

ISBN 978-966-2028-66-9

У монографії розглянуто проблеми функціонування підприємств в умовах конкуренції на сучасному етапі розвитку економіки; концептуальні основи створення теоретико-методологічної бази для пізнання фундаментальних засад процесу управління підприємством, що створює необхідні умови для всебічного вивчення та аналізу діяльності підприємства і дозволяє розробити необхідний інструментарій ефективного управління.

Для наукових співробітників, підприємців, аспірантів і студентів ВНЗ.

УДК 334.716: 339.137.2
ББК У 291

ISBN 978-966-2028-66-9

© Соколова Л. В., Верясова Г.М.,
Манакова О.В. та ін., 2010
© ТОВ «Компанія СМІТ», 2010

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1. Теоретично-методологічні аспекти управління ефективністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства.....	7
1.1. Концептуальна модель системи управління ефективністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства.....	7
1.2. Принципи синтезу системи СУ ЕКБП.....	12
1.3. Підприємство як відкрита мобільна система в умовах мінливого зовнішнього бізнес-середовища.....	17
1.4. Сутнісна характеристика конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.....	30
1.5. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства.....	39
2. Теоретичні засади комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	47
2.1. Теоретичні аспекти щодо визначення конкурентоспроможності підприємства.....	47
2.2. Дослідження науково-методичних підходів до інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	54
2.3. Науково-методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності товару на етапах його життєвого циклу.....	65
2.4. Моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності товару.....	74
3. Методичне забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	79
3.1. Принципова модель формування конкурентних переваг підприємства.....	79
3.2. Аналіз конкурентних переваг малих підприємств у галузі машинобудування.....	86
3.3. Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства.....	96

3.4. Методичні рекомендації щодо оцінки конкурентного потенціалу малих машинобудівних підприємств.....	101
3.5. Прийняття рішень у сфері управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства.....	110
4. Теоретичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	116
4.1 Теоретичні дослідження оцінки ефективності маркетингу.....	116
4.2. Аналіз методичного забезпечення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	129
5. Методологічні засади підвищення ефективності функціонування підприємства.....	140
5.1. Класифікація підходів до визначення економічної ефективності діяльності підприємства.....	140
5.2. Методичне забезпечення оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів.....	146
6. Формування системи організаційного забезпечення економічної безпеки підприємства.....	153
6.1. Концептуальна модель комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства.....	153
6.2. Оцінка синергетичної якості та ефективності функціонування системи економічної безпеки.....	166
Висновки.....	173
Література.....	177

ВСТУП

Сучасні умови розвитку вітчизняної економіки, що характеризуються такими ознаками, як: уповільненість та незавершеність процесу структурної перебудови машинобудівного комплексу країни; істотне зростання рівня мінливості та невизначеності зовнішнього середовища; якісна зміна внутрішнього середовища промислових підприємств; посилення рівня конкуренції на ринках збуту готової продукції, потребують від керівництва підприємств: адекватної реакції на постійні зміни ринкового оточення; усвідомлення необхідності забезпечення проведення стратегічного аналізу змін бізнес-середовища; забезпечення економічної безпеки підприємств, гнучкості виробництва, високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Машинобудівний комплекс визначає розвиток економіки країни, значно впливає на ефективність та продуктивність праці в усіх галузях народного господарства. У сформованій у країні економічній ситуації досить актуальним є проведення системних досліджень щодо теоретичних, методичних і організаційно-економічних аспектів управління діяльністю машинобудівного підприємства з метою забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища. Вибір даного напрямку наукових досліджень умотивовано актуальністю теми та наявністю невирішених або недостатньо повно розглянутих у спеціальній науковій літературі питань з даної проблеми. Основним призначенням роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування елементів системи організаційно-економічного забезпечення управління ефективністю, економічною безпекою та конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства в сучасних умовах розвитку економіки країни. Основними завданнями роботи є такі:

- теоретичне узагальнення основних елементів сучасної теорії розвитку підприємства та оцінки ефективності його діяльності у період структурно-інноваційної перебудови економіки країни та її регіонів;
- дослідження теоретичних підходів до проблеми ефективності діяльності, конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства в умовах сучасного нестабільного зовнішнього та мінливого внутрішнього середовища;
- аналіз методичних підходів та розробка методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та продукції, що виробляється та реалізується на ринках;

- обґрунтування методологічних аспектів побудови організаційно-економічної системи управління конкурентоспроможністю, економічною безпекою та ефективністю діяльності підприємства в умовах конкурентного зовнішнього середовища;

- вивчення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ринкову діяльність підприємства;

- дослідження науково-практичних підходів щодо оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Підґрунтям формування системи управління підприємством у конкурентному середовищі є розробка методичного інструментарію для кількісної та якісної ідентифікації стану підприємства, оцінки його конкурентних переваг, ефективності та рівня економічної безпеки в сучасних умовах господарювання. Основними отриманими науково-практичними результатами є такі:

- синтез концептуальної моделі оцінки ефективності діяльності машинобудівного підприємства як активного суб'єкта господарювання;

- розробка методичних підходів до формування конкурентних переваг підприємства за умови задоволення потреб споживачів;

- розробка методичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції на всіх етапах її життєвого циклу;

- аналіз та класифікація методичного забезпечення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;

- дослідження методологічних аспектів формування системи організаційного забезпечення економічної безпеки підприємства та розробка методичних підходів щодо оцінки синергетичної якості та ефективності її функціонування.

Монографію написано колективом авторів за результатами науково-прикладних досліджень кафедри економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки Міністерства освіти і науки України в рамках кафедральної бюджетної теми: «Організаційно-економічне забезпечення управління ефективністю та конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0108U001966) у 2008 – 2009 рр. Авторський підхід до розробки поставлених завдань та наукова новизна представлених досліджень обумовлюють відмінність та переваги отриманих результатів від існуючих. Як об'єкт впровадження отриманих науково-методичних результатів можуть бути фірми, організації, підприємства різної галузевої належності, різних форми власності, у тому числі малий та середній бізнес із різними масштабами виробництва.

1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальна модель системи управління ефективністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства

Ринкову діяльність українських підприємств характеризує складний процес їх функціонування на ринках збуту, що відбивається на результатах, які досягаються при цьому. Сучасний ринок схильний до швидких постійних змін, що вимагає від підприємств-товаровиробників, які прагнуть до зміцнення своїх конкурентних позицій, відмовлятися від колишніх методів роботи з ринком і орієнтуватися на нові підходи, принципи і методи організації та ведення бізнесу. Це обумовлює необхідність розробки концептуального підходу до проблеми дослідження конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств, що визначає основоположні принципи пізнання цього процесу. У сучасних умовах, які характеризуються тим, що: «Методологія не очень почитается современными экономистами. Печальным следствием этой распространенной «методофобии» стали посредственные экономические навыки большинства экономистов» [1, с. 53], необхідним інструментарієм проведення наукових досліджень є використання методологічного аналізу, що забезпечує чітке бачення і розуміння досліджуваних процесів та сприяє чіткій структуризації багатого арсеналу пізнання.

Результативність наукової діяльності з дослідження ефективності та конкурентоспроможності підприємства забезпечується методологією – функціональною системологією [2, с. 49], яка з позицій системних досліджень розглядається у якості діалектичних принципів системності. Виходячи з позицій функціональної системології, об'єкт дослідження – підприємство розглядається як функціональний об'єкт, функцією якого є забезпечення ефективної діяльності з метою отримання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів. Виконання даної функції обумовлено функцією об'єкта більш високого рівня ієрархії, тобто надсистемою.

Використовуючи понятійний апарат функціональної системології, визначимо систему управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємства (СУ ЕКБП) як функціональний об'єкт, до складу якого входять основні підсистеми: I – конкурентоспроможність, II – економічна безпека, III – ефективність, та підтримуючі підсистеми: 1 – інформаційна, 2 – виробнича, 3 – інноваційно-інвестиційна (НДДКР), 4 – фінансова, 5 – маркетингу та розподілу

продукції, 6 – кадрова, 7 – економічної безпеки (рис. 1.1). Функції даної СУ ЕКБП як складової системи управління підприємства у цілому обумовлені функцією об'єкта більш високого ярусу, тобто надсистемою. Функція характеризує частку участі досліджуваної системи (об'єкта) у надсистемі, тобто в об'єкті більш високого ярусу. Отже, функціонування досліджуваної системи управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємства сприяє існуванню та функціонуванню надсистеми – відкритої соціально-економічної системи – сучасного підприємства. Надсистема впливає на систему в напрямку зміни властивостей системи як функціонального об'єкта у бік посилення її здатності сприяти ефективному функціонуванню надсистеми.

Функція системи СУ ЕКБП виявляється в наявності функціональних зв'язків між даною системою й іншими системами в конкретному вузлі структури досліджуваної надсистеми. Інші системи утворюють так звані навколишні умови для даної системи. Водночас сама система СУ ЕКБП має ієрархічну структуру, тобто складається з функціональних об'єктів – підсистем. Вони утворюють субстанцію даної системи і своїми функціональними зв'язками формують її структуру. Функціонування підсистем забезпечує функціонування самої системи, тобто її функціональні зв'язки. Отже, з погляду системи, функціональні зв'язки підсистем називаються підтримуючими зв'язками [3, с. 106 – 109].

Кожне промислове підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, яка самоорганізується й саморегулюється, і для якої властива адаптація до невизначеності бізнес-середовища. Ця система виявляє адаптивну поведінку, її характеризує здатність до цілеспрямованої зміни власної структури. Форми адаптивної поведінки досить різноманітні, оскільки адаптація виявляється в зміні поведінки системи в умовах флуктуації зовнішнього середовища з метою підтримки істотних перемінних – стійких характеристик – у визначених межах [4, с. 206 – 208].

Адаптація до середовища, що характеризується високою невизначеністю, дозволяє системі забезпечувати досягнення деяких істотних цілей в умовах недостатньої апріорної інформації про середовище. У процесі пристосування можуть змінюватися кількісні характеристики системи і/або її структура. Чим більш істотні зміни середовища, тим глибше ті перетворення структури, що відбуваються при адаптації підприємства до нових умов господарювання. Використання принципу адаптації забезпечує досягнення ефективного компромісу між якістю управління та стійкістю системи. Стійкість (стабільність) припускає незмінність деяких її властивостей, незважаючи на складну поведінку системи в цілому (тобто її безперервна зміна).

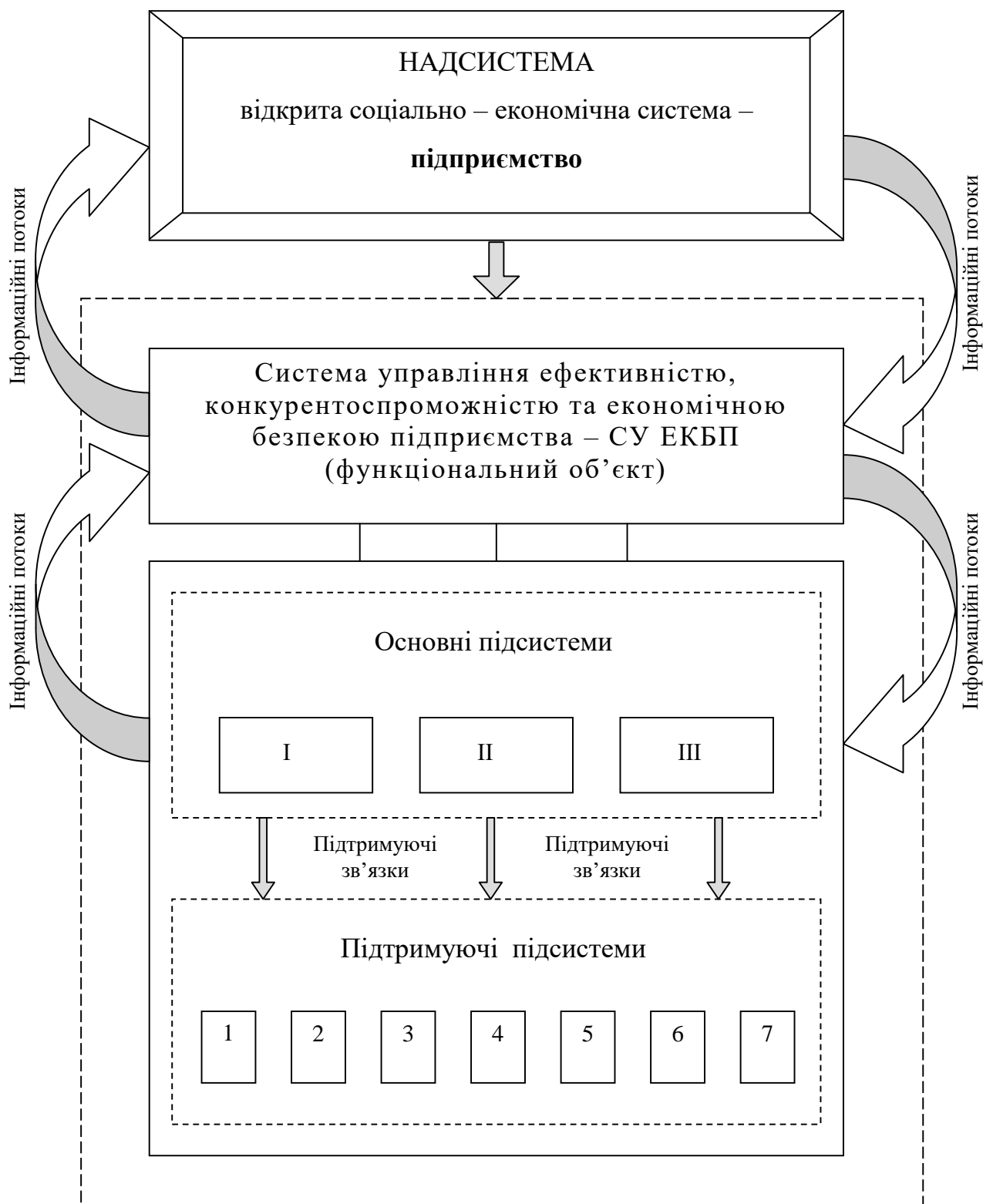


Рис. 1.1. Система управління ЕКБП як функціональний об'єкт надсистеми

Управління – це функція системи, орієнтована на: збереження її основної якості, тобто сукупності властивостей, втрата яких спричиняє руйнування системи в умовах зміни середовища; виконання деякої програми, що

забезпечує стійкість; досягнення визначеної мети [5, с. 75]. Цілі, що постають перед підприємством, покладено в основу функціонування всієї системи управління, ефективністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою (СУ ЕКБП) його діяльності. Метою реалізації системи СУ ЕКБП є створення умов, які забезпечують конкурентне положення підприємства на ринках збуту, становлення і розвиток ринкових відносин між суб'єктом ринку та його бізнес-середовищем, формування відповідної організаційної структури, економічну безпеку та ефективність ринкової діяльності підприємства.

Критерієм ефективності функціонування системи СУ ЕКБП виступає ступінь життєдіяльності підприємства, що дає їй можливість забезпечити самоорганізацію, самозбереження, самовдосконалення й досягнення мети. Кількісно міра ефективності визначається інтегральним показником життєдіяльності підприємства, що функціонально залежить від рівня конкурентоспроможності підприємства, рівня його економічної безпеки та рівня ефективної діяльності підприємства у цілому (рис. 1.2).

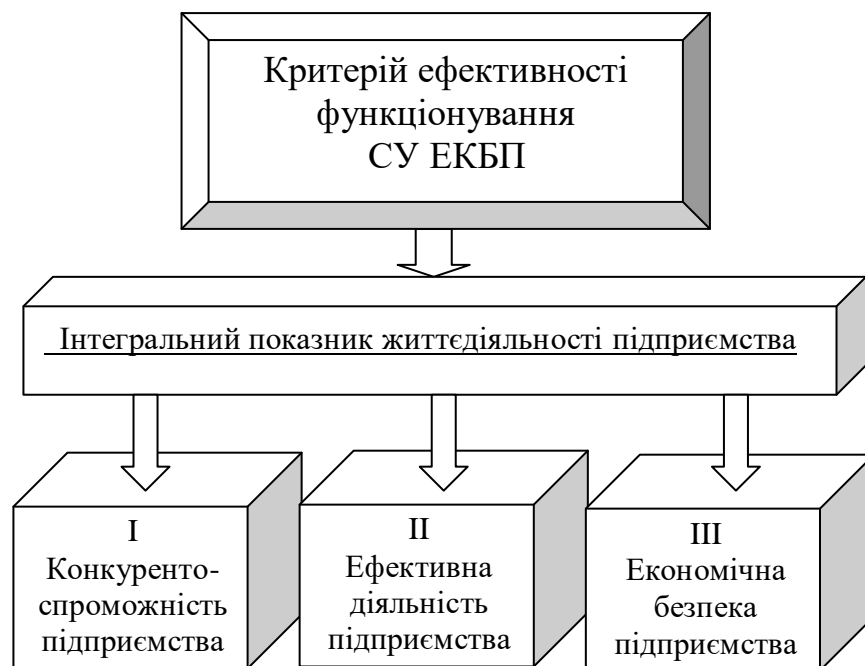


Рис. 1.2. Характеристика інтегрального показника життєдіяльності підприємства

Труднощі аналізу та синтезу такого складного об'єкта дослідження як підприємство з його зовнішнім і внутрішнім середовищем, проблемами забезпечення ефективної діяльності, економічної безпеки та конкурентоспроможності привели до необхідності розробки спеціального теоретичного підходу, основними категоріями якого є: поняття системи СУ

ЕКБП, її структура, ієрархія, організація, властивості. При цьому загальна теорія систем дає можливість забезпечити єдину формально-методологічну базу дослідження, оскільки вона побудована на основі загальнонаукового поняття «система», охоплює всі спеціалізовані теорії систем, широко використовує методи аналогії та моделювання тощо.

З позицій теорії систем, система СУ ЕКБП – це сукупність якісно визначених елементів, які виконують функцію забезпечення життєдіяльності підприємства, його конкурентоспроможності на ринках збуту, ефективної діяльності та економічної безпеки, між якими існує закономірний зв'язок або взаємодія. Природа складових елементів і характер структури системи можуть бути найрізноманітнішими, оскільки систему утворюють окремі явища та процеси, які взаємодіють між собою в процесі виконання загальної функції підприємства – забезпечення життєдіяльності, а також окремі думки, наукові положення, між елементами яких виникають відносини підпорядкованості та послідовності. З позицій функціональної системології система СУ ЕКБП – це функціональний об'єкт, що забезпечує функціонування надсистеми – підприємства у загальному напрямку. Структура даної системи визначається як сукупність істотних зв'язків між виділеними частинами цілого, що забезпечують його цілісність, та виділяється шляхом встановлення істотних, відносно стійких зв'язків між її елементами при частковому або повному абстрагуванні від якісних характеристик цих елементів.

Елемент системи СУ ЕКБП – це нерозкладний у ній компонент, пов'язаний певними відносинами з іншими в єдиний комплекс. Зв'язок елементів системи визначає її структуру. З погляду діалектики, виділення елементів із цілого завжди має відносний характер. Логічно виділити такі елементи системи як маркетинговий, інноваційний, виробничий, інформаційний, фінансовий, кадровий.

У процесі структуризації системи СУ ЕКБП, тобто, виділяючи частини системи й фіксує стійкі зв'язки між ними, слід мати на увазі, що для неї характерна адаптивна поведінка – здатність до цілеспрямованої зміни власної структури в стохастичному зовнішньому середовищі. Визначення системи та над системи припускає опис їх зв'язків із бізнес-середовищем. Характер взаємодії системи та середовища може бути різним: середовище може домінувати над системою або система активно взаємодіяти із середовищем. Логічно припустити, що цілеспрямована система СУ ЕКБП активно взаємодіє зі складним зовнішнім бізнес-середовищем. У цьому випадку особливого значення набувають питання інформаційного забезпечення, організації каналів зв'язку із зовнішнім середовищем, обробки інформації, прийняття рішень щодо формування впливу на середовище. Як правило, такі завдання вирішуються не

одноразово, а ітеративно, у процесі взаємодії системи із середовищем. Це особливо важливо для вивчення впливу на суб'єкти ринку, які господарюють, зовнішнього бізнес-середовища, що є нестаціонарним, оскільки його поведінка постійно змінюється в часі. Отже, досить важливою є конкретизація зовнішнього бізнес-середовища підприємства.

Досліджувана система СУ ЕКБП є розчленованою, оскільки можна виконати її декомпозицію, тобто подати у вигляді сукупності i -х підсистем або елементів:

$$S = \{S_i\}, \quad (1.1)$$

де S – декомпозиційна множина;

S_i – i -а підсистема або i -й елемент системи; $S_i \in S$.

Структура системи СУ ЕКБП при фіксованій декомпозиційній множині S визначається як сукупність відносин між S_i -ми підсистемами, що належать даній декомпозиційній множині.

Система підприємства СУ ЕКБП є відкритою системою, оскільки її відповідно до мети дослідження не можна приймати ізольованою від зовнішнього середовища. Вона активно взаємодіє із навколишнім середовищем, за певних умов досягаючи стану рухливої рівноваги: структура, її найважливіші характеристики залишаються постійними в той час, як сама система здійснює безперервний обмін інформацією із зовнішнім середовищем. У процесі такої взаємодії система може досягати еквіфінального стану, що визначається саме структурою системи. Відкрита система СУ ЕКБП здатна розвиватися в напрямку збільшення порядку і складності, здійснювати так зване введення негентропії [6, с. 412] і зберігати високий рівень організованості.

1.2. Принципи синтезу системи СУ ЕКБП

Труднощі синтезу такого складного об'єкта дослідження як підприємство з його зовнішнім і внутрішнім середовищем, проблемами забезпечення конкурентоспроможності, економічної безпеки, ефективної діяльності, привели до необхідності розробки спеціального теоретичного підходу, основними категоріями якого є: поняття системи управління ЕКБП, її структура, ієрархія, організація, властивості. При цьому загальна теорія систем дає можливість забезпечити єдину формально-методологічну базу дослідження, оскільки вона побудована на основі загальнонаукового поняття «система», охоплює всі спеціалізовані теорії систем, широко використовує методи аналогії та моделювання тощо.

Поняття «система» є основним, дуже важливим у теорії систем [7-13], але досить не існує загальноприйнятого визначення цього поняття. Система – це множина, на якій реалізується заздалегідь дане відношення R із фіксованими властивостями P [6, с. 495]; сукупність взаємозалежних елементів, що утворюють єдине ціле [14, с. 660]; множина закономірно пов'язаних один з одним елементів, що являє собою певне цілісне утворення; порядок, обумовлений плановим, правильним розташуванням частин у визначеному зв'язку, чіткій послідовності дій [15, с. 469-470] тощо. Поширеним є визначення системи як певної сукупності елементів, що взаємодіють, але воно є вірним для формально-логічного класу систем. У загальному розумінні система представляє собою безліч елементів, для яких задані певні відносини. Як вважають науковці Р. Акоф, Л. Арноф, У. Ешбі та У. Черчмен, система виявляє собою можливість широкого конструювання й оцінки [6, с. 496]. На думку В.І. Богдановича та А. І. Уємова система синтезується лише у тому випадку, коли на множині, що утворює систему, реалізується дане відношення R із фіксованими властивостями.

Таким чином, можна так визначити систему. Припустимо, що N – безліч предметів, P – деяка властивість, R – відношення. Предмети N утворюють систему в тому випадку, якщо на них виконуватиметься визначене відношення R із якимись заздалегідь фіксованими властивостями P [4, с. 213-214]. Тому систему можна класифікувати за характером властивостей P , відносин R , предметів N [6, с. 496].

Принципи виділення системи сформовано у роботі [12]. Вони полягають у такому: наявність спільної мети; наявність взаємозв'язаних елементів, що утворюють внутрішню структуру системи; зовнішнє середовище, яке обмежує функції системи; наявність різних ресурсів, використання яких необхідно для функціонування системи; центр управління, який забезпечує розвиток системи у заданому напрямку відповідно до встановленої мети. Це дає можливість визначитися з поняттям системи управління ЕКБП.

У відповідності до визначення системи як безлічі закономірно пов'язаних між собою елементів, які уявляють собою певне цілісне утворення, єдність [15, с. 469], функціональна системологія дозволяє виділити основні принципи синтезу системи управління конкурентоспроможністю, ефективністю та економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища. До основних із них відносяться такі: системність, управління по відхиленню (негативний зворотний зв'язок), еволюція об'єкта управління у часі, цілеспрямованість, надійність, стійкість, інваріантність, погодженість (взаємозв'язок), інформаційна єдність, спеціалізація, автоматизація, ресурсне забезпечення, маркетинг, пріоритетний вибір, забезпеченість нормативами,

зацікавленість у досягненні поставлених цілей, між- і внутрішньосистемна сумісність, модельованість, економічність.

Системність припускає розгляд усіх заходів щодо забезпечення управління конкурентоспроможністю, ефективністю та економічною безпекою підприємства як комплекс взаємозалежних елементів за допомогою методології функціональної системології та їхнього втілення в заданий термін, визначення цілей і критеріїв функціонування системи в цілому і кожного елемента окремо, узгодження локальних критеріїв та їхнє підпорядкування загальному, глобальному критерію. Однією з головних вимог функціональної системології є забезпечення односпрямованості конкретних реальних цілей усіх елементів системи, а для їхньої реалізації – функціонування відповідних підрозділів, комплексу технічних засобів, дії конкретних виконавців, тобто визначення конкретних способів досягнення поставленої мети. Це відкриває можливість математичного моделювання на базі застосування сучасних ПЕОМ.

Одним із основних принципів, що покладено в основу синтезу системи СУ ЕКБП, є принцип управління по відхиленню, або принцип негативного зворотного зв'язку [16, с. 81]. Взаємодія об'єкта управління та системи управління характеризується наявністю зворотного зв'язку (рис. 1.3). Зв'язок системи управління (СУ) і об'єкта управління (ОУ) може мати одну із двох форм: із каналом зворотного зв'язку або без нього (розімкнутий простір). У випадку наявності зворотного зв'язку значення процесу X_t «вимірюється» і надходить на вхід системи управління, яка по них знаходить чергові управління та відправляє їх об'єктові. При цьому правило відшукування значень управління має підпорядкуватися умові для досягнення визначеної заданої мети, тобто траєкторія X_t у фазовому просторі повинна мати запропоновану властивість [17, с. 17].

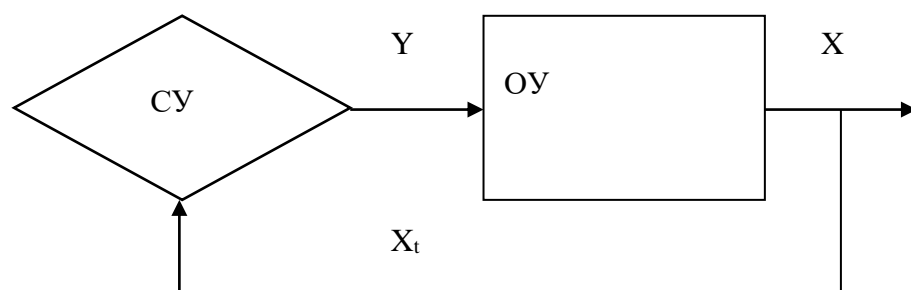


Рис.1.3. Замкнута система управління (у загальному виді)

Управління по відхиленню системи СУ ЕКБП визначається можливістю вносити необхідні зміни в структуру системи, у хід виконання та перелік

запланованих заходів, функції виконавців. Принцип еволюції обумовлює забезпечення перманентності процесу управління ефективністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства в умовах постійного впливу чинників нестабільного бізнес-середовища. Цілеспрямованість орієнтує систему на досягнення конкретних цілей і вирішення конкретних завдань, а погодженість та інформаційна єдність вимагають розробки системи показників.

Надійність системи – це властивість системи протягом певного періоду часу зберігати працездатність, тобто свої робочі характеристики в межах, що забезпечують нормальну роботу системи за певних умов її функціонування [18, с. 235–236].

Стійкість є властивістю системи в цілому (а не окремих її частин) зберігати незмінними визначені функції і характеристики. Стійкість тісно пов'язана з поняттям інваріантності [6, с. 140]. Система СУ ЕКБП є інваріантною, тобто незалежною, зберігає свої основні властивості, параметри при зовнішніх впливах.

Погодженість системи припускає неантагоністичний взаємозв'язок між усіма її елементами, спрямований на реалізацію заданої мети – забезпечення життєспроможності підприємства та високого (порівняно з конкурентами) рівня його конкурентоспроможності та фінансової привабливості.

Принцип інформаційної єдності є інтегральним. Він виявляється через:

- методологічну єдність інформаційного забезпечення (розробка різних підсистем на основі загальних принципів і забезпечення взаємозв'язку різних знакових підсистем);
- інформаційну сумісність підсистем і елементів інформаційного забезпечення;
- типізацію та блокову структуру (аналогічні у функціональному та змістовному відношенні блоки інформаційної системи мають будуватися за єдиними типовими правилами);
- уніфікацію та структуризацію форм обміну інформацією;
- інтеграцію обробки (досягнення одноразовості введення інформації в систему при багаторазовому, багатофункціональному її використанні) [16, с. 82–84].

Необхідність використання у виробничо-комерційній діяльності сучасних підприємств-товаровиробників різноманітної та великої за обсягом інформації вимагає системного підходу до організації її одержання, обробки й аналізу в процесі прийняття управлінських рішень. Урахування усіх принципів забезпечується при створенні управлінської інформаційної системи, у тому числі маркетингової, як системи підтримки прийняття рішень. На сучасному

етапі удосконалювання процесів прийняття маркетингових рішень на підприємстві базується на розробці та впровадженні експертних систем як однієї із форм реалізації штучного інтелекту в сфері маркетингу.

Принцип спеціалізації забезпечує ефективне використання потенціалу структурних підрозділів підприємства, що насамперед займаються маркетинговою діяльністю, і припускає спеціалізацію служб, підрозділів, виконавців. Принцип автоматизації реалізується шляхом розробки Інтранет або, наприклад, автоматизованого робочого місця маркетолога – АРМ маркетолога, планування заходів із вивчення ринку, обліку, ведення, пошуку та коригування маркетингової інформації, необхідної для ефективного розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності й економічної безпеки.

Принцип ресурсного забезпечення передбачає дотримання певних пропорцій між трудовими, фінансовими, інтелектуальними, інформаційними та матеріально-технічними ресурсами на всіх етапах життєдіяльності підприємства.

Принцип маркетингу передбачає організацію діяльності підприємства з орієнтацією на ринки збуту, тобто її базування на концепції маркетингу, що фахівці розглядають як інтегровану й орієнтовану на споживача і прибуток філософію бізнесу.

Принцип пріоритетного вибору передбачає освоєння виробництва товарів ринкової новизни, потребу в яких виявляють у результаті проведення маркетингових досліджень. Ефективність комплексу заходів щодо адаптації підприємств до ринку може бути досягнуто на основі забезпеченості нормативами.

Принципи взаємозв'язку та зацікавленості в досягненні поставлених цілей передбачають використання в процесі реалізації комплексу відповідних заходів раціональних і прогресивних рішень інших систем, єдиних форм документації на рівні зовнішнього і внутрішнього середовища.

Принцип між- і внутрішньо системної сумісності вимагає, щоб процес управління ефективністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства здійснювався на єдиній організаційній основі, із застосуванням загального методичного інструментарію, у тісному взаємозв'язку з усіма функціональними підсистемами.

Принцип модельованості означає, що управління ефективністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства в умовах ринку має здійснюватися відповідно до моделі його функціонування у конкретний момент часу та прогнозування його поведінки на ринках збуту з метою вибору найкращої стратегії забезпечення життєдіяльності підприємства

при мінімально необхідних, але цілком достатніх витратах ресурсів (принцип економічності).

Реалізація цих принципів у системі СУ ЕКБП вимагає розробки інструментарію організації і забезпечення функціонування системи, вибору критерію функціонування системи, кількісно визначення міри і ступеня життєдіяльності, опису елементів (підсистем) системи та їхніх особливостей, розробки концепції формування системи на базі використання сучасних ПК.

Таким чином, відповідно до загальної теорії систем можна стверджувати, що цілком об'єктивно існує взаємозв'язок і взаємозалежність елементів, підсистем і всієї системи управління ЕКБП із зовнішнім середовищем. Виходячи з цього теоретичного положення, підприємство, як відкрита мобільна система, розглядається у вигляді сукупності складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем. Безліч можливих станів системи визначаються її внутрішнім середовищем і зв'язками із зовнішнім середовищем.

1.4 Сутнісна характеристика конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства

Сучасний стан розвитку економіки України свідчить про посилення конкуренції в усіх сферах ринкових відносин. Поява великої кількості нових підприємств і організацій, лібералізація імпорту, утворення ринку капіталу, акціонерних підприємств, проникнення на український ринок іноземних компаній – усе це значно ускладнило ринкову ситуацію. Збільшення пропозицій товарів і послуг, з одного боку, і зменшення платоспроможності попиту – з другого, створили умови, коли конкуренція стала повсякденною справою.

Конкуренція – одна із сутнісних ознак ринку, механізм регулювання виробництва. Конкуренція – це центр ваги всієї системи ринкового господарства, тип взаємин між виробниками із приводу встановлення цін й обсягів пропозиції товарів на ринку [4, 5, 25].

У рамках класичної економічної теорії конкуренція розглядається як невід'ємний елемент ринкового механізму. Економіст А. Сміт трактував конкуренцію як поведінкову категорію, коли індивідуальні продавці й покупці суперничають на ринку за більш вигідні продажі й покупки відповідно. Конкуренція – це та сама «невидима рука» ринку, що координує діяльність його учасників.

Конкуренція виступає як чинність, що забезпечує взаємодію попиту та пропозиції, що врівноважує ринкові ціни. У результаті суперництва продавців і покупців встановлюється загальна ціна на однорідні товари й конкретний вид кривих попиту та пропозиції.

Конкуренція – суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними й фізичними особами, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети; з погляду підприємства такою метою є прибуток, що утвориться за рахунок завоювання переваги споживача [25].

Конкуренція є об'єктивною закономірністю товарного виробництва, яка проявляється у боротьбі суб'єктів господарювання – підприємств-товаровиробників за економічно більш вигідні умови виробництва й реалізації товарів з метою отримання найбільших прибутків [26, с. 31]. Тому проблема досягнення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є актуальною і потребує докладного вивчення.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на

певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів [27].

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей, а саме:

- конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);

- це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів;

- конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів;

- рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності потенціалу підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства: світове лідерство; світовий стандарт; національне лідерство; національний стандарт; галузеве лідерство; галузевий стандарт; пороговий рівень. Якщо підприємство перебуває нижче за пороговий рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

Згідно з другим поглядом виокремлюють чотири рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Підприємства першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Зайвими вважають зміну конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та служби маркетингу, оскільки не беруться до уваги зміни ринкової ситуації та потреб споживачів. Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами. А якщо керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку дещо

інакше, ніж їхні основні суперники, та намагаються не обмежуватися тими загальними стандартами виробництва, що чинні в галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. На таких підприємствах виробнича складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню. Коли успіх у конкурентній боротьбі стає вже не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та починає залежати від якості, ефективності управління, організації виробництва, тоді підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу [26, с. 95].

Нині потенціал більшості вітчизняних підприємств можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності. Однак варто зазначити, що помітні й прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які тяжіють до третього і навіть до четвертого рівня конкурентоспроможності потенціалу.

Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта в умовах конкуренції зазнає двостороннього контролю: внутрішнього безпосереднього контролю в межах підприємства і зовнішнього опосередкованого контролю на ринку зі сторони конкурентів та споживачів. Друга форма контролю традиційно вважається об'єктивнішою, оскільки її результати обумовлюються конкурентними перевагами підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності підприємства та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Різні точки зору щодо визначення конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 1.1.

Конкурентоспроможність є важливим критерієм доцільності функціонування підприємства, його адаптації до змінних умов бізнес-середовища, забезпечення його стійких конкурентних переваг на ринках збуту.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є попереднім етапом формування як функціональної і конкурентної, так і корпоративної стратегії в цілому. Тому в ринковій економіці кожне підприємство вирішує задачу оцінки рівня своєї конкурентоспроможності, що має зараз найважливіше значення для всієї системи управління підприємством [5, с. 98].

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють динамічну характеристику спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг [28–30].

Вивчення категорії «конкурентоспроможність підприємства» і варіантів взаємодії підприємств у рамках однієї системи дозволяє зробити висновок про

те, що для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинне не тільки мати конкурентні переваги, але й уміло їх використовувати.

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Градов А. П.	Порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.
Карлофф Б.	Здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючим підприємством.
Забелін П. В.	Здатність підприємства приносити питомий прибуток на вкладений капітал не нижче заданої величини.
Попов С. А.	Здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації.
Фатхутдінов Р. А.	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення їм конкретних потреб у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку; конкурентоздатність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.
Енциклопедичний словник бізнесмена	Ступінь відповідності об'єкта в даний момент вимогам обраного ринку по технічних, економічних й інших характеристиках.
Немцов В. Д.	Здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на ринку.
Воронкова А. Е.	Властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції й дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й одержання прибутку від господарської діяльності.
Тридід А. Н.	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства щодо конкурентів.
Бондаренко Г. С.	Система взаємозалежних елементів, що складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для рішення задачі забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг.

Можна уточнити визначення конкурентоспроможності підприємства у такий спосіб: «Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства зберігати, розвивати існуючі або створювати нові конкурентні переваги при дійсному або запланованому збільшенні реальних доходів» [31, с. 26].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» відображає його здатність конкурувати з іншими підприємствами, що перебувають у зовнішньому середовищі, у середовищі функціонування. Взаємодія

підприємства з конкурентами може бути як прямою (кооперація), так і нейтральною або протилежною (конкуренти). Подібна взаємодія відображається в залежності ефективності функціонування підприємств системи від зміни ефективності функціонування досліджуваного підприємства. Як показник ефективності в умовах конкуренції виступає конкурентоспроможність підприємства.

Таке визначення відображає динаміку, його елементами є конкурентні переваги, і також врахована вимога їхнього успішного використання. Отже, це визначення можна вважати найбільш адекватним. Таке визначення припускає, насамперед, дослідження конкурентних переваг, як факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність забезпечити конкурентні переваги щодо конкуруючих на конкретному ринку збуту підприємств протягом тривалого періоду часу [5].

Конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю «ключових факторів успіху». Конкурентні переваги розрізняються за кожним видом бізнес-середовища: внутрішнє і зовнішнє середовище. Рівень конкурентоспроможності підприємства є одним з вагомих критеріїв його адаптації до мінливих умов бізнес-середовища [5, с. 108].

Отже, показник рівня конкурентоспроможності підприємства – це узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал. Цей показник відображає результати роботи всіх підрозділів, тобто стан внутрішнього середовища, а також здатність його реагування на зміну зовнішнього середовища. При цьому особливо важлива здатність підприємства оперативно і адекватно реагувати на зміну у поведінці споживачів, їхні смаків і переваг, тобто його здатність пропонувати ринку конкурентноспроможну продукцію.

Між рівнем конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможністю його виробника існує тісний взаємозв'язок [5, с. 98]. Конкурентоспроможність продукції є, з одного боку, необхідною умовою стійких конкурентних позицій підприємства, а з іншого – є наслідком високого рівня конкурентоспроможності самого товаровиробника.

Аналіз сучасних концепцій конкурентоспроможності доводить, що дана категорія щодо організації має принципові відмінності у порівнянні із конкурентоспроможністю продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як характеристику підприємства протягом відносно тривалого періоду часу. Натомість рівень конкурентоспроможності

продукції завжди оцінюється в конкретний часовий період стосовно конкретного ринку збуту.

Інша принципова відмінність зумовлюється тим, що пріоритет у проведенні оцінки рівня конкурентоспроможності продукції належить споживачу. Саме споживач, віддаючи перевагу при купівлі певному виду продукції, визначає обраний вид продукції найбільш конкурентноспроможним за певними критеріями. Оцінку ж конкурентоспроможності підприємства можуть проводити як безпосередньо споживачі, так і конкуренти, або партнери.

Окрім того, критерії визнання конкурентоспроможності підприємства та продукції є різні. Наприклад, критерієм оцінки конкурентоспроможності продукції розглядається ціна її придбання, натомість при оцінці конкурентоспроможності підприємства важливим є рівень витрат ресурсів або величина собівартості продукції.

Ступінь конкурентоспроможності галузі, до якої відноситься підприємство, і національної економіки в цілому, впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, якщо міжнародний рівень конкурентоспроможності національної економіки і галузі є низьким, то це обов'язково негативно позначиться на рівні конкурентоспроможності підприємства. Вплив ринку на конкурентоспроможність підприємства є суттєвим лише за умови обмеження монополізму і розвитку конкуренції. Раціональна конкурентна боротьба сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [29].

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або випускають товари субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одне й те ж підприємство в межах внутрішнього ринку можна визнати конкурентноспроможним, а на світовому ринку або його сегменті – ні.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, яке включає такі аспекти [32–34]:

- спроможність підприємства продукувати конкурентноспроможну продукцію;
- вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності;
- наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, який спроможний виконати поставлені завдання;
- орієнтацію діяльності організації на ринок і систематичну співпрацю із споживачами;
- наявність конкурентної стратегії та тактики дій стосовно конкурентів;
- високу професійну підготовку персоналу;

– вміння реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю (конкурентними перевагами) здійснюється за загальними функціями управління і видами діяльності: маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси, персонал, логістика. Конкурентні переваги формуються на етапі стратегічного маркетингу. Менеджмент – система досягнення конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є процесом, яким необхідно управляти. Умовами управління конкурентоспроможністю підприємства є застосування основних принципів розробки методів її кількісного виміру.

Концептуальними вимогами щодо розробки методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є такі:

– комплексність – припускає використання сукупності оціночних показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства на тривалу перспективу. Деякі показники можуть бути змінені і/або доповнені в залежності від специфіки підприємства і його продукції;

– системний підхід – забезпечує всебічне вивчення об'єкта дослідження і забезпечення його конкурентоспроможності;

– наукова обґрунтованість – припускає застосування наукових підходів;

– універсальність – забезпечує застосування розробленої методики для одночасної оцінки рівня конкурентоспроможності ряду обраних для дослідження підприємств незалежно від їхньої форми власності, галузевої належності і рівня кваліфікації користувачів за умови комп'ютерної підтримки проведення розрахунків;

– порівняність результатів – досягається застосуванням єдиних методичних підходів щодо кожного з аналізованих підприємств-конкурентів;

– зручність практичного використання – забезпечується за рахунок наочності отриманих результатів, наведених в аналітичній таблиці та їх графічної інтерпретації;

– інтеграційний підхід – досягається на основі об'єднання локальних показників у глобальні, обумовлені як ключові фактори успіху, і використання інтегральних факторних показників для розрахунку коефіцієнтів, що характеризують рівні конкурентоспроможності досліджуваних конкуруючих підприємств;

– оптимізаційний підхід – полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою експертних оцінок, системи балів [5, с. 108–109].

У сучасній ситуації загострення конкуренції кожен товаровиробник повинен досліджувати кон'юнктуру ринку з метою забезпечення собі ключових

факторів успіху – довгострокових конкурентних переваг. Ключовими факторами успіху вважаються тільки ті, які впливають з ринкових вимог, що надають підприємству істотні переваги перед конкурентами [35, с. 174] на протязі тривалого терміну часу. Ключові фактори успіху діяльності підприємства можуть бути виявлені лише в процесі порівняння свого товару з продукцією конкурентів. Кожне підприємство повинно постійно вирішувати задачу підвищення рівня конкурентоспроможності та якості своєї продукції, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства в цілому. Конкурентоспроможність товару характеризується динамізмом і мінливістю, що є проявом реакції на дії конкурентів, коливання кон'юнктури ринку, маркетингову «підтримку» товару й інші заходи адаптації комплексу маркетингу підприємства до змін зовнішнього середовища [36, с. 118–119].

В умовах ринкових відносин конкурентоспроможність та якість є головними чинниками успіху. Проте до теперішнього часу в цьому напрямі зроблено явно недостатньо [37, с. 66]. Зусилля у сфері підвищення якості та конкурентоспроможності є ефективним засобом виходу з кризи національної економіки, її подальшого розвитку і процвітання. Як інтегральний показник розвитку країни і її економічної могутності конкурентоспроможність разом з тим є умовою повноцінного і ефективного входження в світову економічну систему [38, с. 75].

Аналіз спеціальної літератури з проблеми конкурентоспроможності свідчить, що між конкурентоспроможністю товару, підприємства і країни існує взаємозв'язок і взаємозалежність. Підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не зажадався ринком. Сприятливі умови розвитку національної економіки формуються, перш за все, за рахунок конкурентоспроможності товару, який визначає надійні конкурентні позиції підприємства-товаровиробника, а конкурентоспроможність підприємств відображає конкурентоспроможність країни в цілому.

Конкурентоспроможність є важливим критерієм доцільності функціонування підприємства, його адаптації до змінних умов середовища бізнесу, забезпечення його стійких конкурентних переваг на ринках збуту. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є попереднім етапом формування як функціональної і конкурентної, так і корпоративної стратегії в цілому. Тому в умовах ринкової економіки велика роль відводиться кваліфікованому рішенню задачі оцінки рівня конкурентоспроможності вироблюваної продукції та забезпечення високого рівня якості, що має найважливіше значення для всієї системи управління підприємством.

У ринковій економіці, заснованій на приватній комерційній ініціативі, безупинно зростає значення ефективності діяльності підприємств за умови

інформатизації та глобалізації економіки, росту взаємозалежності та взаємозумовленості, ускладнення процесів виробництва. « Усвідомлення законів розвитку економічної системи та шляхів її удосконалення стає необхідним для прийняття управлінських рішень на кожному рівні [39, с. 809]. Це потребує глибокого розуміння теоретико-методологічної сутності ефекту та ефективності діяльності підприємств.

Термін «ефект» визначає результат, наслідок певних дій, причин [39, с. 809], а «ефективність» – це результативність, співвідношення результатів діяльності та витрачених на їх досягнення ресурсів [40, с. 397]. Гносеологічна визначеність ефективності існує тільки як протилежність випадковому, іраціонально-стихійному, не поясненому розумом, або поясненому посиленнями на звичай, авторитет, традицію [39, с. 810].

Таким чином, саме ефективність діяльності підприємства як відкритої мобільної системи визначає його майбутню ринкову позицію, його долю з точки зору перспектив виживання у конкурентній боротьбі за ринки збуту, адаптації до невизначеності ринкового оточення, самовдосконалення та подальшого розвитку.

У ринковій економіці перед кожним підприємством у межах стратегічного маркетингу періодично постає завдання оцінки його конкурентоспроможності як результуючого показника всієї системи управління виробництвом і збутом в умовах мінливого внутрішнього середовища та нестабільного зовнішнього оточення.

1.5. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства

Стратегічним орієнтиром структурної перебудови національної економіки має бути становлення конкурентоздатного, високотехнологічного наукоємного виробничого сектору, спроможного забезпечити умови рівноправного партнерства у світовому економічному співтоваристві.

У сучасних умовах активного розвитку інформаційної економіки для українських підприємств характерно: об'єктивне істотне зростання невизначеності та складності бізнес-середовища; якісна зміна внутрішнього середовища; усвідомлення реальної необхідності аналізу тенденцій змін зовнішнього оточення і розробки адекватних адаптивних реакцій; нове розуміння суті стратегічного управління, що потребує застосування нових методів вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства; усвідомлення необхідності забезпечення гнучкості виробництва; залежність ефективності стратегічного управління підприємством від прийняття обґрунтованих адаптаційних заходів [3–5].

Стрімкі зміни, що відбуваються у зовнішньому оточенні, вимагають застосування стратегічного планування і стратегічного управління з орієнтацією на ринок, методів «ситуаційного управління», орієнтації на досягнення довгострокового комерційного успіху й активних впливів на споживачів. Для забезпечення ефективної ринкової діяльності кожного підприємства все більшого значення набувають швидкість проведення економічних і політичних реформ, загальний стан економіки країни, регіону, методи державного регулювання підприємницької діяльності. Але особливу роль відіграють чинники, що впливають на зміни, які відбуваються в безпосередньому, ближньому оточенні підприємств, оскільки саме вони значною мірою впливають на внутрішнє середовище підприємства і визначають як корпоративну його стратегію, так і функціональні та конкурентні стратегії. Ці чинники характеризують стан ринку і формують так зване мікросередовище [41, с.30; 42, с.142; 43, с. 26].

Визначимо мікросередовище підприємства як сукупність галузевих чинників і умов розвитку його діяльності, обумовлених поведінкою потенційних та реальних конкурентів, постачальників, посередників, споживачів, засобів масової інформації, інфраструктури, контактних аудиторій, а так само кредиторів, потенційної робочої сили та ін. Стан чинників мікросередовища – безпосереднього оточення підприємства на ринку неоднаковий і мінливий в силу таких причин:

– посилення конкуренції на ринку;

- прискорення темпів науково-технічного прогресу, що обумовлює скорочення життєвого циклу товарів і технічних нововведень;
- підвищені запити споживачів щодо якісних характеристик товарів і послуг, їхнього асортименту;
- зростання прямого і сітьового маркетингу, електронної торгівлі;
- розвиток інтегрованого прямого маркетингу;
- загострення енерго-сировинних проблем, що обумовило зростання попиту на нові види енергозберігаючої технології, машин, устаткування, споживчих товарів;
- зародження і розвиток онлайн-маркетингових каналів (Internet і комерційних онлайн-служб);
- підвищення ступеня невизначеності кон'юнктури ринку, що вимагає певних підходів до адаптації підприємства до змін його мікросередовища.

Суб'єкти ринкових відносин – продавці і покупці, конкуренти і посередники, постачальники і громадськість діють у макросередовищі, під впливом сил і тенденцій якого формуються можливості й загрози. Сили, які діють у так званому маркетинговому середовищі, являють собою неконтрольовані чинники, які необхідно виявляти і відповідним чином реагувати на них [44, с. 208–209]. Слід зазначити, що у сфері менеджменту визначають поняття «зовнішнє середовище» у складі чинників прямого та непрямого впливу. До чинників зовнішнього середовища прямого впливу відносять: М. Мескон – постачальників, споживачів, конкурентів, закони, державні органи, профспілки [45]; У. Пор – постачальників, покупців, продукцію – замінювач, потенційну конкуренцію, суперництво продавців, промислові взаємовідносини [46]. Стан економіки, міжнародні події, географічне й економічне оточення, соціально-культурні, політичні та науково-технічні чинники характеризують чинники непрямого впливу.

Великого значення для прийняття більш обґрунтованих рішень у сфері управління виробничо-господарською діяльністю підприємств набуває інформація щодо макросистеми за напрямками: народногосподарський – відбиває інформацію про економічну, податкову, фінансову політику, валовий соціальний продукт, розподіл доходів у країні та за її межами тощо; політичний – відбиває господарсько-політичні, фінансово-політичні програми і рішення; юридичний – стосується дотримання загальноприйнятих правил та різноманітних обмежень діяльності підприємства; технічний – нові технології та нові вироби; екологічний – вплив на повітря, воду, землю результатів виробничого процесу [47, с. 21–22].

Поняття бізнес-середовища, як системи показників макро- і мікросередовища, вводить Т.М. Циганкова [48, с. 40–41]. Макросередовище

визначене як сукупність показників економічного, політичного, соціально-культурного і технологічного характеру, що сприяють або протидіють розвиткові діяльності фірми. Отже, можна вважати, що макросередовище характеризується сукупністю економічних, політичних, природних, демографічних, науково-технічних, соціально-культурних умов, процесів і причин, що сприяють або протистоять розвитку промислових підприємств.

Розглядаючи питання впливу чинників зовнішнього оточення на ефективну діяльність промислових підприємств, доцільно оперувати поняттям «бізнес-середовище», оскільки процеси, що відбуваються у ньому, та сили, які визначають ці процеси, формують його невизначеність та мінливість. Визначимо бізнес-середовище як сукупність зовнішніх чинників, елементів інфраструктури, суб'єктів ринку та актуарів – діючих сил, які сприятливо чи несприятливо впливають на можливості підприємства успішно функціонувати на ринку.

На рис. 1.6 наведено авторську схему, що характеризує взаємозв'язки між внутрішнім, зовнішнім і бізнес-середовищем сучасного підприємства [4, с. 79].

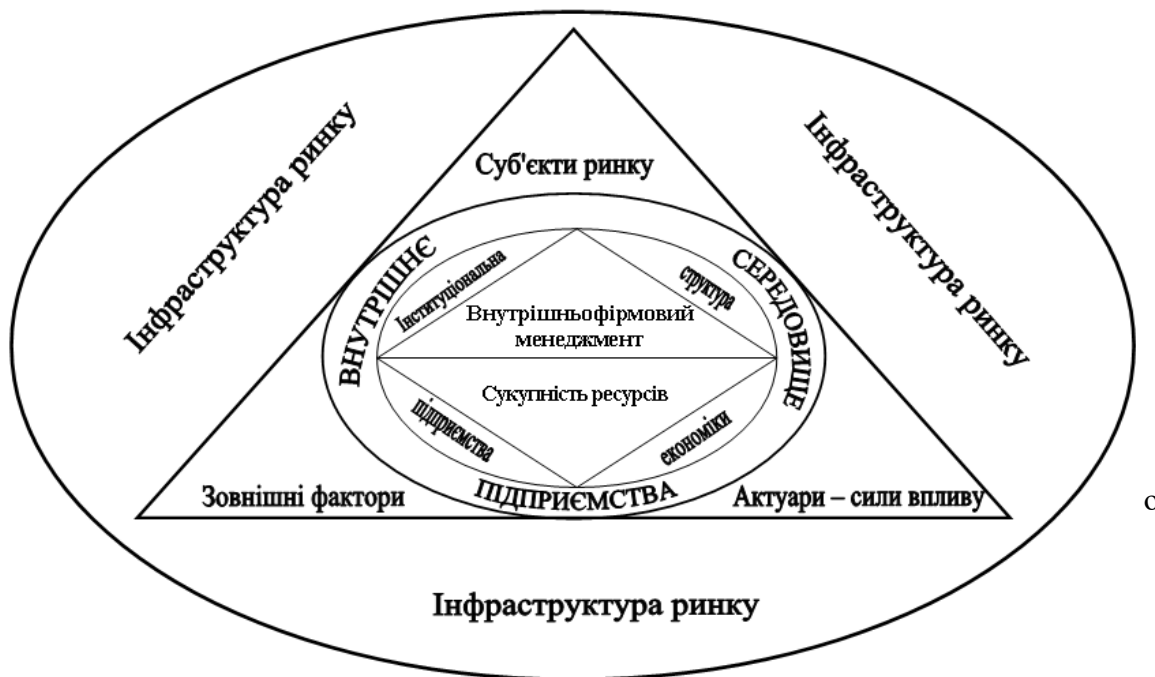


Рис. 1.6. Взаємозв'язки між внутрішнім, зовнішнім і бізнес-середовищем сучасного підприємства

Стабільне функціонування підприємств залежить від якісного прийняття управлінських рішень в умовах певної міри невизначеності бізнес-середовища, що визначається: впливом чинників випадковості, які неможливо передбачити та спрогнозувати імовірність їх прояву; неповним знанням обставин, ситуацій, що склалися на ринках; неможливістю адекватного й точного урахування навіть

доступної інформації щодо кон'юнктури ринку, взаємозв'язків між суб'єктами ринку; наявністю імовірнісних характеристик поведінки оточення підприємства та партнерів, що не співпадають.

До основних категорій, що характеризують мінливість бізнес-середовища, відносять невизначеність, ризики, збитки [49, с. 516]. Невизначеність зв'язана із неповнотою й неточністю інформації щодо елементів бізнес-середовища, випадковими змінами економічної діяльності, несприятливими, у тому разі форс-мажорними обставинами, падінням цін на ринку тощо. З невизначеністю зв'язано поняття ризику як можливості, імовірності несприятливих ситуацій, проявом яких є збитки, витрати. У якісному відношенні невизначеність має на увазі можливість відхилення фактичного результату від очікуваного, а ризик – імовірність утрати частини ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат. Таким чином ризик уявляє собою подію, яка може статися в умовах невизначеності з деякою імовірністю.

На кожне підприємство впливає сукупність чинників бізнес-середовища, що визначають рівень його стабільності, складності, різноманітності, ворожості. Види впливу цих різноманітних чинників різні, що потребує певної їх класифікації. Авторський підхід до угруповання чинників бізнес-середовища відображено в табл. 1.2 [4, с. 80–82].

Заслуговує уваги пропозиція щодо доцільності «державне регулювання економіки» виділити як окрему складову зовнішнього середовища, що є сукупністю елементів, які взаємозв'язані між собою та утворюють визначену цілісність» [27, с. 91–92]. Це дає можливість розглядати зовнішнє середовище як систему, яку характеризують взаємозв'язок складових елементів, складність та динамічність, конгруентність, завбаченість стану елементів, керованість, емерджентність та невизначеність.

Основними цілями вивчення бізнес-середовища є: пошук нових можливостей, у тому числі маркетингових, для адаптації та розвитку діяльності підприємств як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках збуту; визначення конкурентного становища і стратегічної позиції підприємства з метою розробки відповідної стратегії і тактики; вивчення й оцінка впливу погроз, ризиків на діяльність підприємства для своєчасного реагування на них у формі впровадження необхідних заходів.

Окремі чинники впливу бізнес-середовища на промислове підприємство

Чинник прямої дії	Напрямок впливу	Чинник непрямой дії
Закони та підзаконні акти, що регламентують діяльність підприємств промисловості; арбітраж; нетарифні бар'єри	Політико-правовий	Загальний законодавчий простір для товаровиробників; політичний клімат у країні; групи тиску; неформальне втручання уряду; суспільно-політичний устрій; ідеологія
Рівень розвитку ринкових відносин; система оподаткування; фіскальна політика; обсяги інвестицій у промисловість; установлення пільг; структура попиту та пропозиції на ринку	Економічний	Стан економіки; платіжний баланс країни; ринкові стратегії підприємств – конкурентів, привабливість країни щодо експорту своїх товарів
Система освіти, підвищення кваліфікації та управління кадрами, неформальні групи	Соціально-культурний	Національні інтереси; соціальні інститути; цінності та відношення до праці, успіху, змін, ризику та ін.
Нові інформаційні технології; рівень технічного розвитку конкуруючих підприємств; маркетингова орієнтація конкурентів	Науково-технічний	Рівень інноваційної активності та інформаційного забезпечення конкурентів у сфері промисловості; науково-технічний прогрес; розвиток галузевої науки
Обмеження нанесення шкоди навколишньому середовищу	Екологічний	Ступінь активізації діяльності зі збереження ресурсів і захисту навколишнього середовища

Основними методами аналізу бізнес-середовища підприємства є такі: SLEPT-, PEST-, SNW-, SPASE-, SWOT-аналіз. З них SLEPT- і PEST-аналіз застосовуються для опису показників макросередовища, а SNW-, SPASE- та SWOT-аналіз – для оцінки сильних, нейтральних й слабких сторін діяльності підприємства, можливостей його подальшого розвитку та виникнення погроз із боку зовнішнього середовища.

Бізнес-середовищу властиві такі характеристики, як: висока ступінь динамічності, мінливості, непередбаченості, що породжують його невизначеність. Невизначеність – це поняття, що відбиває відсутність однозначності [6, с. 376]. Невизначеність є непереборною якістю бізнес-середовища, обумовленою тим, що, по-перше, на ринкові умови господарювання підприємств одночасно впливають багато чинників різної природи та спрямованості, які не підлягають сукупної оцінки; по-друге, характер реакції суб'єктів ринку на вплив чинників бізнес-середовища є стохастичним, що не піддається усуненню.

Аналізуючи невизначеність бізнес-середовища як певної системи дослідження, виділяють її характеристики – невідомість, неповноту, недостовірність та розрізняють такі її види: неясність щодо відсутності точного знання відносно майбутнього стану й поведінки усіх суб'єктів ринку та їх можливих реакцій на зміну кон'юнктури ринку; нечіткість щодо класифікації окремих сторін поточного ринкового стану підприємств. Слід зауважити, що виділяють два типи невизначеності: дійсну (справжню), яка обумовлена внутрішніми властивостями системи, і невизначеність, що зв'язана із неповнотою відомостей щодо системи. Принципово важливо відрізнити невизначеність, яку описують імовірні закони, та невизначеність, для опису якої закони теорії імовірності не можливо застосувати. Доцільно також виділити апріорну невизначеність, яка полягає у відсутності необхідних апріорних відомостей у задачах пошуку оптимальних стратегій розвитку підприємства [6, с. 376–377].

У сучасних умовах невизначеного та мінливого бізнес-середовища на підприємствах при рішенні різних економічних задач відповідними фахівцями необхідно враховувати прояв та вплив усіх типів та видів невизначеності, кількісною мірою якої є показник ентропії. Точне визначення ентропії H може бути пов'язано із випадковою величиною ξ , яка приймає можливі значення x із певної множини X , якщо є можливість математичного опису обраної сукупності характеристик системи випадкових величин. Але вплив різноманітних чинників бізнес-середовища обмежує можливість розрахунку ентропії на практиці. Для сучасного складного бізнес-середовища характерна ринкова невизначеність, якій непритаманна статистична природа, тому що ринкова економіка

безперервно породжує зміни умов господарювання, бо підпорядкована закономірностям циклічного розвитку, які не є стовідсотково відтворюваними. Таким чином, виникає сумнів щодо доцільності застосування класичних ймовірностей та ймовірних випадкових процесів при рішенні питань з урахування невизначеного впливу чинників бізнес-середовища на ринкову діяльність підприємств. Тому останнім часом науковці віддають перевагу теорії нечітких множин, особливо у сфері економіки, фінансів і бізнесу, використовуючи такі формалізми, як функції належності, лінгвістичні змінні, трикутникові та трапецієвидні нечіткі числа, нечіткі послідовності і матриці, нечіткі функції, ймовірнісні розподіли з нечіткими параметрами, нечіткі знання, нечіткі класифікатори [50]. Серед них функція належності, як формалізм теорії нечітких множин, має повсюдне використання, що обумовила вибір саме його якості методичного інструментарію моделювання стратегії адаптації підприємства. В міру посилення невизначеності бізнес-середовища класичні ймовірнісні описи ринкових процесів поступають місце суб'єктивним ймовірностям, які базуються на експертних оцінках, що дає підставу широкого використання в аналітичній роботі методу експертних оцінок для вирішення адаптаційних завдань.

Сучасний етап формування ринкових відносин характеризується лавиноподібним зростанням змін, що відбуваються у бізнес-середовищі промислових підприємств. Споживачі і товаровиробники, постачальники і посередники все більшою мірою підпадають під вплив глобальних сил, оскільки розвиток ринкової економіки характеризується такими сучасними тенденціями: глобалізація транснаціональних корпорацій, товарних і фінансових ринків; значне прискорення міжнародних перевезень, комунікацій і фінансових операцій; прагнення учасників торговельних блоків до економічної кооперації; бурхливий розвиток нових інформаційних технологій; зростання глобальних торговельних марок; посилення регіональних конфліктів; підвищення ролі «людського фактора»; зростання кількості міжнародних стратегічних спілок великих корпорацій; відкриття нових великих ринків, великомасштабна приватизація в колишніх соціалістичних країнах тощо. Мінливість, нестійкість і невизначеність бізнес-середовища, що формують сучасні умови господарювання, вимагають від підприємств-товаровиробників якісно нових зусиль у досягненні відповідності їхнього внутрішнього середовища цим умовам.

3.3. Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства

В умовах посилення конкурентної боротьби за ринки збуту забезпечити ефективну діяльність суб'єктів господарювання, високий рівень їх конкурентоспроможності неможливо без аналізу внутрішнього середовища, тобто аналізу виробничих та збутових можливостей підприємства, оцінки негативних і позитивних сторін в усіх аспектах його діяльності.

Основними напрямками аналізу внутрішнього середовища підприємства відповідно до рекомендацій [19, с. 41] є такі:

- аналіз показників виробничо-господарської діяльності підприємства;
- аналіз стратегії підприємства на ринку;
- аналіз організаційної структури підприємства;
- аналіз витрат на виробництво та збут продукції;
- аналіз портфеля напрямків діяльності підприємства;
- аналіз фінансових аспектів діяльності підприємства;
- виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства;
- оцінка результативності виробничо-збутової діяльності підприємства.

Схему взаємозв'язків між процесами аналізу внутрішнього середовища підприємства та стратегічного планування наведено на рис. 3.3.

Аналіз внутрішнього середовища розглянемо на прикладі підприємства ТОВ «Аверс». Внутрішнє середовище підприємства, як сукупність усіх внутрішніх його змінних, що визначають процеси його життєдіяльності, постійно та безпосередньо впливає на функціонування підприємства і складає систему його внутрішніх ситуаційних чинників [20, 21].

З метою аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно передбачити здійснення певної сукупності заходів у такій послідовності:

- оцінка діючих стратегій;
- аналіз потенціалу підприємства;
- визначення сильних і слабких сторін;
- виявлення конкурентних переваг [19, с. 40–56].

Оцінку діючих стратегій слід здійснювати на основі аналізу результатів їх реалізації, які виражаються через показники діяльності підприємства. На основі балансу підприємства, звіту про фінансові результати та їх використання, звіту про фінансово-майнове положення підприємства, звіту про працю можна провести аналіз темпів змін основних показників, що характеризують виробничу діяльність даного підприємства.

До основних показників аналізу відносяться такі:

- показники виробничо-господарської діяльності підприємства;
- показники економічної ефективності підприємства;

- показники ефективності використання основних засобів;
- показники ефективності використання обігових засобів;
- показники ефективності використання трудових ресурсів;
- показники ефективності поточних витрат.

Базуючись на статистичній інформації, розраховано ряд економічних показників, що характеризують показники виробничо-господарської діяльності даного підприємства. Так, одним із важливих показників є показник продуктивності праці, який розраховується за формулою:

$$\text{ПП} = \text{ТП} / \text{Ч}, \quad (3.10)$$

де ПП – продуктивність праці;

ТП – річний обсяг товарної продукції;

Ч – середньорічна чисельність працівників підприємства.

Розрахуємо цей показник за даними підприємства ТОВ «Аверс». Станом на 01.01.08 маємо: $\text{ПП} = 8593,1 / 269 = 31,94$ тис. грн. / чол., та станом на 01.01.06: $7357,4 / 314 = 23,43$ тис. грн. / чол.

Таким чином видно, що продуктивність праці зросла у 1,36 рази на протязі останніх трьох років.

До показників ефективності виробничо-збутової діяльності віднесено такі показники, як рентабельність підприємства (норма прибутковості операцій), рентабельність основного капіталу, рентабельність оборотного капіталу, рентабельність власного капіталу.

Основна стратегічна мета і головний критерій аналізу виробничо-збутової діяльності підприємства – прибутковість операцій. Відповідно до існуючих досліджень, до 90 % фірм розглядають норму прибутковості у якості основного критерію успішної роботи. Найчастіше використовується показник норми прибутку на інвестиції, який розраховується за формулою:

$$\text{ROI} = \text{P} / \text{I}, \quad (3.10)$$

де ROI – норма прибутку на інвестиції;

P – валовий прибуток до відрахування податків;

I – інвестиції в основний та оборотний капітал [19, с. 44].

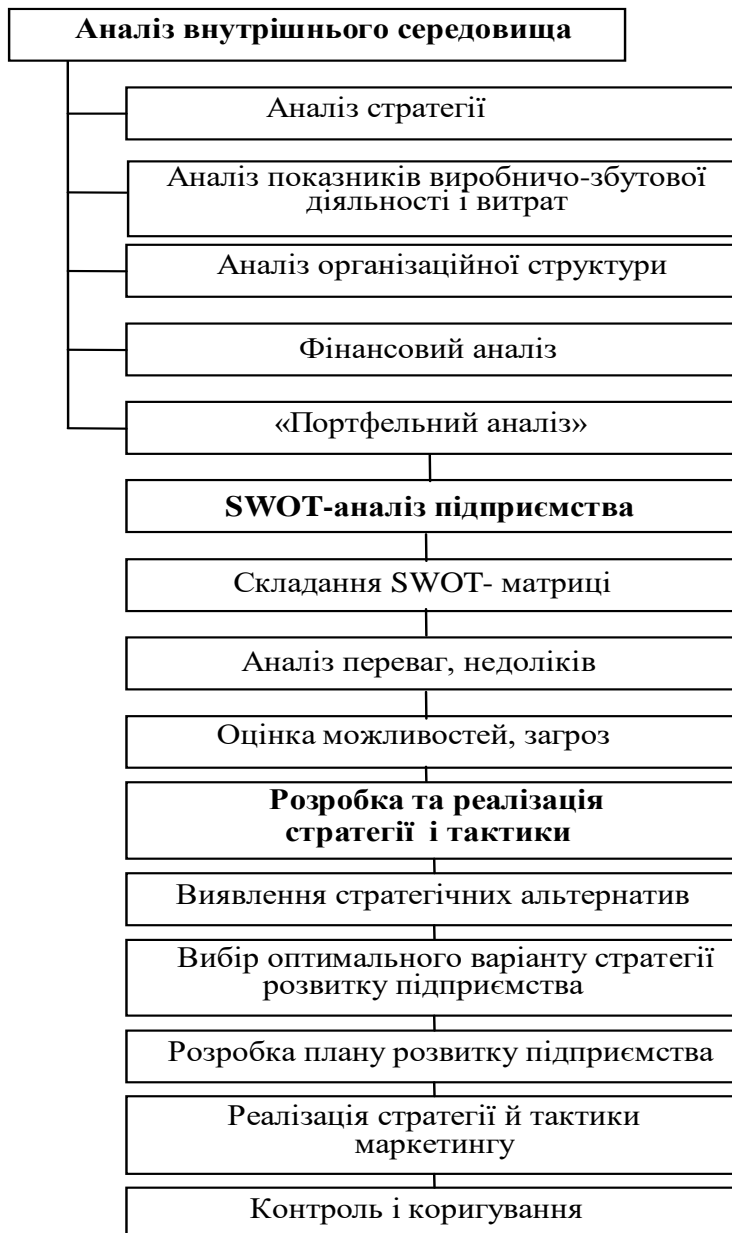


Рис. 3.3. Схема взаємозв'язків між процесами аналізу внутрішнього середовища та стратегічного планування

Розрахуємо цей показник за даними підприємства станом на 01.01.08: $ROI = 847,8 / (38743,8 + 4297,5) = 0,0197$, тобто $ROI = 1,97\%$. Це не є досить високим значенням норми прибутковості, але необхідно зіставити розрахункове значення даного показника з «цільовою нормою прибутковості», яка розглядається у якості еталону для оцінки успішної діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності основного капіталу розраховується за формулою:

$$КР_{ок} = \frac{Отп}{ОК}, \quad (3.11)$$

де КР ок – коефіцієнт рентабельності основного капіталу;

Отп – обсяг товарної продукції;

ОК – основний капітал.

За результатами розрахунку маємо: $КРок = 847,8 / 38743,8 = 0,0219$, тобто $КРок = 2,19 \%$.

Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу розраховується за формулою:

$$КР обк = Отп / ОБК, \quad (3.12)$$

де КР обк – коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу;

ОБК – оборотний капітал.

За результатами розрахунку маємо: $КРобк = 847,8 / 4297,5 = 0,1973$, тобто $КРобк = 19,73 \%$.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується за формулою:

$$КР вк = Отп / ВК, \quad (3.13)$$

де КР вк – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;

ВК – власний капітал.

За результатами розрахунку маємо: $КРвк = 847,8 / 36504,9 = 0,0232$, тобто $КРвк = 2,32 \%$.

При оцінці показників ефективності підприємства варто мати на увазі, що ефективність забезпечується дією фактору інтенсифікації. Так, при інтенсивному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства підвищується його ефективність. Тому, в умовах необхідності дотримання принципу ефективності, доцільно здійснювати аналіз і оцінку впливу інтенсивних факторів на розвиток підприємства. Для оцінки ступеня раціонального економічного розвитку підприємства слід розрахувати показники часток інтенсивних факторів у використанні наявних видів ресурсів підприємства. Якщо розрахований показник часток інтенсивних факторів у використанні того або іншого виду ресурсів дорівнює або перевищує 50%, то можна зробити висновок, що на підприємстві переважає інтенсивніші шляхи його економічного розвитку, тому для підприємства, що аналізується, характерні екстенсивні шляхи його економічного розвитку.

Сильні та слабкі сторони підприємства, так саме, як загрози та його можливості у зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу

внутрішнього середовища підприємства необхідно провести оцінку показників, що характеризують профіль його ринкової діяльності.

За цієї мети використовується методичний підхід, що базується на експертній оцінці певної сукупності оцінних показників. Результати оцінки відображаються за 3-ьох бальною шкалою в профілі діяльності підприємства. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Профіль діяльності підприємства

№ з/п	Показник	Бал		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей		+	
2	Рівень ризику (Z –фактор)		+	
3	Ступінь доцільності організаційної структури	+		
4	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
5	Стиль управління		+	
6	Рівень прибутку	+		
7	Ринкова частка ринку	+		
8	Система контролю якості її продукції		+	
9	Широта асортименту продукції	+		
10	Гнучкість цінової політики		+	
11	Доцільність договірної політики	+		
12	Система організації збуту		+	
13	Рівень сервісу		+	
14	Система стимулювання покупців			+
15	Ступінь маркетингової активності	+		
16	Наукові дослідження і розробки	+		
17	Стан матеріально-технічної бази		+	
18	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
19	Динаміка руху кадрів			+
20	Ступінь умотивованості кадрів		+	
21	Фінансові можливості підприємства	+		
22	Організаційна культура		+	
	Разом	8	22	9
	Загальна оцінка		39	

Так, оцінка показника (фактора) внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку його сторону. Складений профіль діяльності підприємства ЗАТ «Аверс» наведено у табл.3.15.

Загальна чисельна оцінка профілю підприємства ТОВ «Аверс» складає 39 балів із 66 максимально можливих, що не є досить високою оцінкою. За

результатами проведеної оцінки профілю до слабких сторін ринкової діяльності даного підприємства можна віднести такі:

- ступінь доцільності організаційної структури;
- рівень прибутку, отриманого від реалізації продукції;
- ринкова частка підприємства;
- широта асортименту вироблюваної продукції;
- доцільність договірної політики підприємства;
- ступінь маркетингової активності;
- наукові дослідження і розробки ;
- фінансові можливості досліджуваного підприємства.

Сильні сторони ринкової діяльності даного підприємства характеризуються такими показниками, як:

- рівень комунікаційних зв'язків підприємства;
- система стимулювання покупців;
- динаміка руху кадрів.

Таким чином, керівництву підприємства необхідно прийняти до уваги результати аналізу профілю своєї господарської діяльності (сильні та слабкі конкурентні позиції).

Необхідно активізувати маркетингову діяльність на даному підприємстві з метою зміцнення його конкурентних позицій на ринках збуту готової продукції.

6. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Концептуальна модель комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства

Визначена та підпорядкована загальній меті – забезпеченню економічної безпеки підприємства певна сукупність взаємопов'язаних між собою елементів утворює відповідну систему, яка по суті є складовою загальної системи управління СУ ЕКБП (пп. 1.1 – 1.3), тобто є однією із підсистем. Усвідомлюючи важливість та складність даного напрямку економічної діяльності на підприємстві, у даному розділі розглянемо окремі теоретично-методологічні аспекти забезпечення економічної безпеки на системному рівні.

Система економічної безпеки кожного підприємства повністю індивідуальна. Її повнота і дієвість залежать від законодавчої бази держави, від об'єму матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним із працівників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служби безпеки підприємств.

Надійний захист економічної безпеки машинобудівних підприємств можливий лише при комплексному і системному підході до її організації. Кожне підприємство в умовах його самостійного економічного функціонування визначає індивідуальну систему економічної безпеки, що є складовою частиною системи економічної безпеки регіону і держави в цілому, стан якої залежить від стану економічної безпеки кожного з елементів цієї системи.

Концепція розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки машинобудівного підприємства включає цілі, принципи її функціонування, об'єкт і суб'єкт, стратегію і тактику. Головною метою цієї системи є мінімізація зовнішніх і внутрішніх погроз економічному стану машинобудівного підприємства, у тому числі його ресурсам, на основі впровадження розробленого комплексу заходів економіко-правового і організаційного характеру, який реалізовується в рамках програми по забезпеченню безпеки діяльності підприємства. Концептуальна модель комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства (СЕБП) наведена на рис. 6.1.

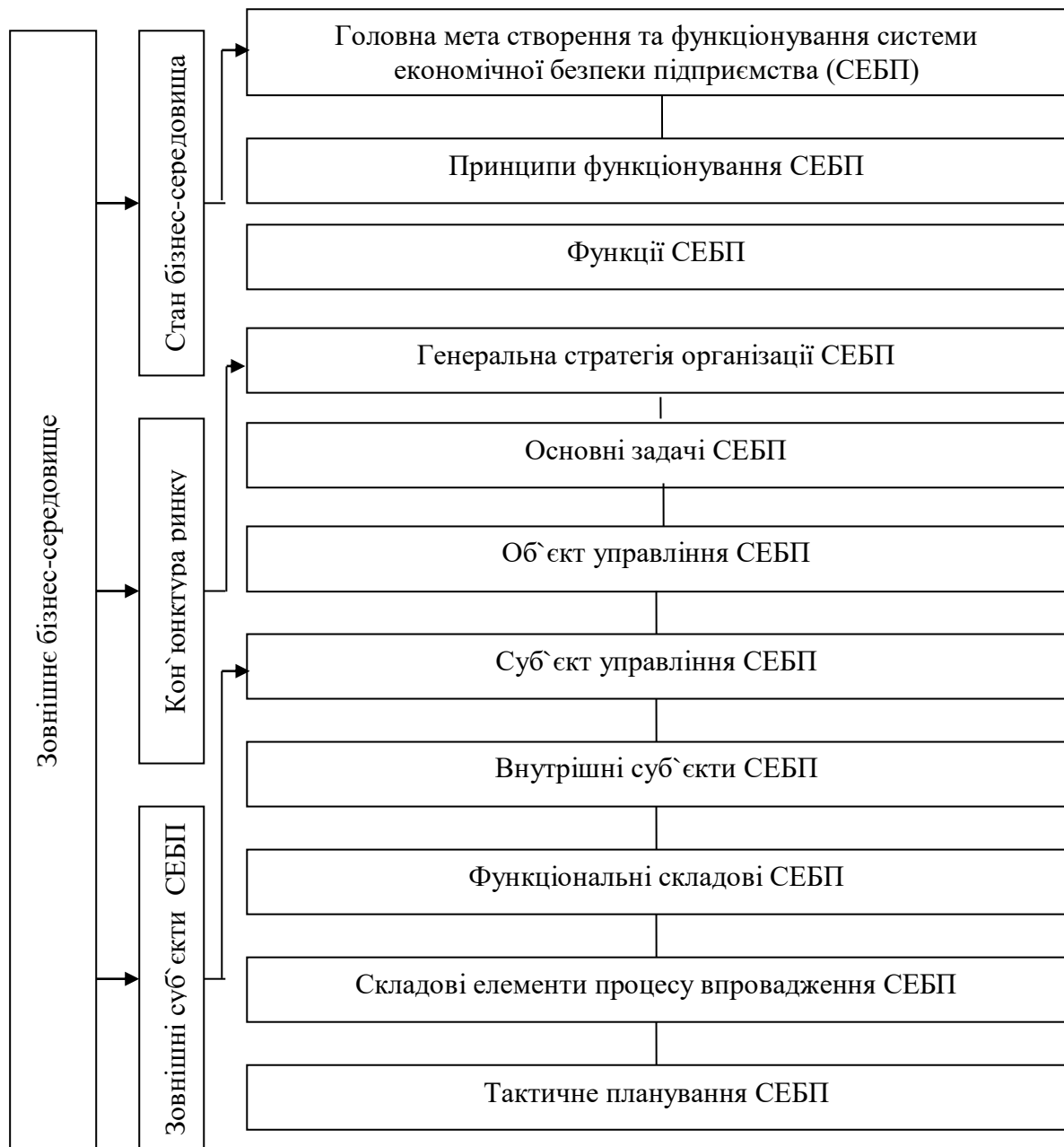


Рис.6.1. Концептуальна модель комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємств

Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі системного підходу полягає, передусім, в можливості розгляду будь-якого підприємства в якості відкритої динамічної системи, для якої характерна сукупність внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків. Системний підхід – «це напрям методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить розгляд об'єктів як системи. Підхід, зорієнтований на розкриття цілісності об'єкту, виявлення різноманітних типів зв'язків в ньому і зведення їх в єдину теоретичну картину» [1, с. 8].

Необхідність залучення системного підходу в якості методології на етапі формалізації процесу забезпечення економічною безпекою підприємства,

пояснюється кінцевою метою – побудова універсальної, ефективної системи забезпечення економічної безпеки.

При використанні системного підходу економічна безпека підприємства розглядається як цілеорієнтована система, яка включає сукупність об'єднаних між собою в одне ціле впорядкованих елементів, кожен із яких володіє принаймні однією з властивостей, що забезпечують досягнення мети системи.

Учений Кириленко В. І. у книзі [2, с. 7] відмічає, що системою є підмножина елементарних об'єктів, яка задається на кінцевому відрізку часу, складається з кінцевої кількості елементів із множинного числа її елементів, що зв'язані стосунками, які не змінюються протягом часу функціонування системи системи.

Науковий діяч Шніпко О. С. визначає систему, як безліч взаємозв'язаних елементів, кожен з яких обов'язково пов'язаний з кожним іншим і ніякі дві підмножини цієї множини не можуть бути незалежними. Необхідно відмітити, що у будь-якої системи є оточення – «це множина елементів і їх істотних властивостей, які не є частиною системи, але зміна будь-якого з них може стати причиною змін в системі» [3, с. 17].

Існують визначені правила, за якими здійснюється декомпозиція системи. Підсистеми, які виділяються, повинні істотно впливати на кінцевий результат системи вищого рівня, реалізовувати визначені спеціалізовані функції, формуватися за ознакою чіткого функціонального зв'язку рівнів, виражати визначені особливості будови, функціонування і розвитку системи [1, с. 18].

Декомпозиція системи дозволяє визначити загальні і специфічні закономірності будови, функціонування, управління системою та її підсистемами. Елемент системи – самостійна і умовно неділима одиниця. У випадку системи економічної безпеки підприємства, елементами є: суб'єкт та об'єкт безпеки, механізми і стратегічні дії з реалізації безпеки та ін. [4, с. 155].

Системний підхід – «це напрям методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить розгляд об'єктів як системи. Підхід зорієнтований на розкриття цілісності об'єкта, виявлення різноманітних типів зв'язків у ньому і зведення їх в єдину теоретичну картину» [5, с. 8].

Сутність системного підходу при розгляданні питання забезпечення економічної безпеки полягає, перш за все, у можливості розглядання будь-якого підприємства в якості відкритої динамічної системи для якої характерна сукупність внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків.

Необхідність використання у якості методології у випадку вивчення процесу забезпечення економічної безпеки підприємства пояснюється кінцевою метою – побудовою універсальної, ефективної системи забезпечення економічної безпеки.

Методичною базою вивчення і управління взаємозв'язаними процесами, що протікають в багатокomпонентній структурі системи економічної безпеки підприємства, служить системний підхід, що включає наступні складові:

а) теорію організації, що вивчає процеси самовиникнення та їх закономірності через розуміння мети як головного системоутворюючого фактору;

б) кібернетику, що вивчає процеси управління як спосіб досягнення бажаного стану системи;

в) синергетику, яка вивчає складні системи та еволюційні процеси, що відбуваються в них.

При використанні системного підходу економічна безпека підприємства розглядається як цілеспрямована система, що включає сукупність об'єднаних між собою в одне ціле упорядкованих елементів, кожний з яких володіє принаймні однією з властивостей, що забезпечує досягнення мети системи.

У символічній формі можна представити узагальнене визначення будь-якої системи. Так, для організаційних систем у визначенні системи необхідно враховувати цілі і плани PL , ресурси зовнішні RO і внутрішні RJ , виконавців EX , процес PR , перешкоди DT , контроль SV , управління RD , ефект EF , тобто:

$$S = \{PL, RO, RJ, EX, PR, DT, SV, RD, EF\}. \quad (6.1)$$

У теорії великих систем системний підхід розглядається як найбільш загальна категорія в системних дослідженнях, яка ґрунтується на комплексності аналізу об'єкту (по внутрішній структурі і зв'язкам із зовнішнім середовищем, а також із динаміки розвитку його функціональних характеристик), строгій «систематизації» дослідження. Системний підхід вимагає дослідження як можна більшого числа зв'язків для подальшого їх ранжирування, відбору істотних чинників і їх оцінки.

За результатами проведеного дослідження спеціальної літератури було виявлено, що існує багато класифікацій систем. Учений Головченко О. М. [1] пропонує для аналізу проблеми економічної безпеки класифікувати системи наступним чином:

- за походженням;
- за специфікою змісту;
- за об'єктивністю існування;
- за ступенем зв'язку з навколишнім середовищем;
- за залежністю від часу;
- за зумовленістю дії;
- за місцем в ієрархії систем.

Також, існують певні правила, за якими здійснюється декомпозиція системи. Підсистеми, що виділяються, повинні суттєво впливати на кінцевий результат системи вищого рівня, реалізовувати певні спеціалізовані функції, формуватися за ознакою чіткого функціонального зв'язку рівнів, виражати певні особливості будови, функціонування та розвитку системи [1, с. 18]. Декомпозиція системи дозволяє побачити загальні і специфічні закономірності будови, функціонування, управління системою та її підсистемами.

Елемент системи – самостійна та умовно неподільна одиниця. У випадку системи економічної безпеки підприємства, елементами є суб'єкт та об'єкт безпеки, механізми та стратегічні дії з реалізації безпеки тощо [4, с. 155].

Мета системи – це одна або декілька ситуацій, які мають бути досягнуті в процесі функціонування системи за певний проміжок часу.

До функцій СЕБП відносяться такі, як: виявлення, запобігання, зниження, ослаблення, нейтралізація, відгородження, припинення, локалізація, усунення внутрішніх і зовнішніх погроз. Основними завданнями, що вирішуються системою забезпечення безпеки, є:

- оцінка надійності і міри захищеності фірми від внутрішніх і зовнішніх погроз;
- своєчасне виявлення посягань на ресурси фірми і ефективне припинення погроз керівництву і персоналу на основі комплексного підходу до безпеки;
- виявлення причин і умов, сприяючих нанесенню фінансового, матеріального і морального збитку інтересам фірми, порушенню її нормального функціонування і розвитку;
- збір необхідної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики стійкої економічної діяльності;
- вивчення партнерів, клієнтів і конкурентів, забезпечення безпеки зовнішньої діяльності фірми;
- створення умов для відшкодування матеріального і морального збитку, що наноситься неправомірними діями юридичних і фізичних осіб, ослаблення негативних наслідків, що виникли при порушенні економічної безпеки;
- робота відповідного впливу на формування у партнерів і клієнтури сприятливої думки про підприємницьку структуру;
- збір, аналіз, оцінка і прогнозування даних, що характеризують стан всього комплексу системи безпеки фірми, контроль над ефективністю її функціонування [6].

Організація і функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства з метою максимальної ефективності повинні

ґрунтуватися на ряді принципів, які з урахуванням рекомендацій [7] приведені на рис. 6.2.

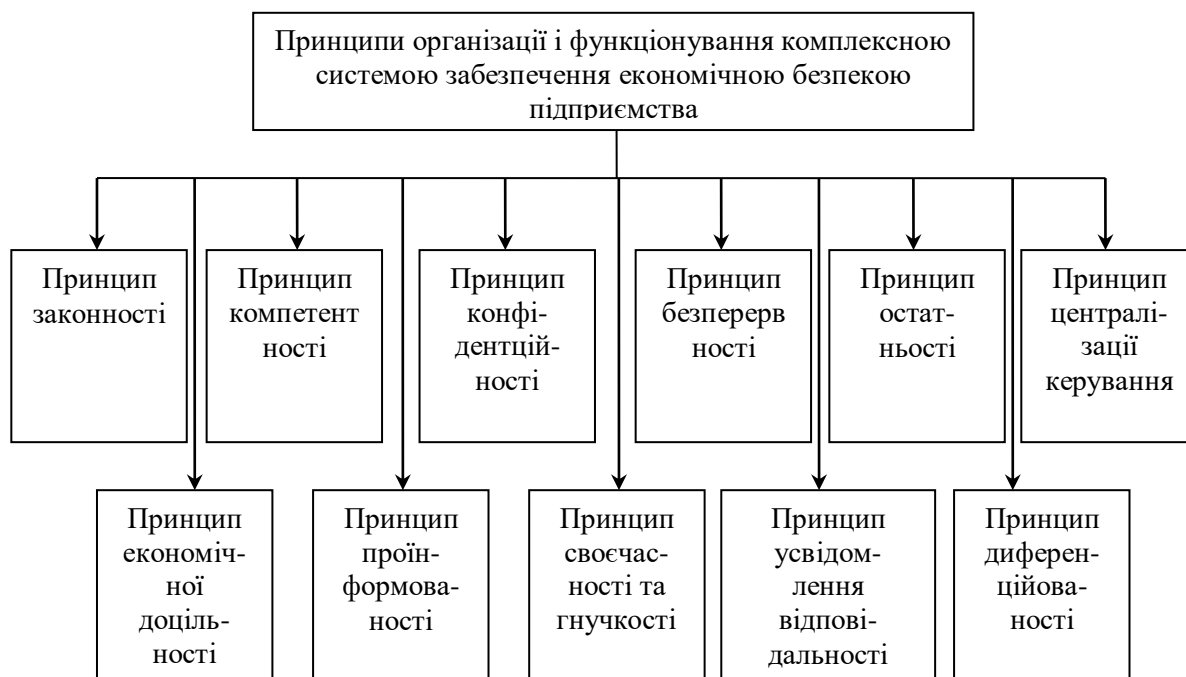


Рис. 6.2. Принципи організації і функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства

Основними чинниками надійної роботи підприємства і його прогресивного розвитку є кваліфікований персонал, відповідні матеріальні, інтелектуальні і інформаційні ресурси.

У зв'язку з цим діяльність по забезпеченню економічної безпеки включає наступні основні напрями:

- ефективно управління персоналом;
- захист матеріальних цінностей і фінансів підприємства;
- захист інтелектуальної власності;
- захист інформаційних ресурсів фірми.

Обов'язковою умовою захисту підприємства є утворення раціональної СЕБП. Таким чином, СЕБП – є організована сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх погроз.

Об'єктом управління СЕБП є структурні підрозділи або групи співробітників, або власників акцій підприємства, ресурси підприємства (інформаційні, кадрові, матеріально-технічні, технологічні, інтелектуальні, фінансові); різні види діяльності (управлінська, виробнича, постачальницька і та ін.), що наведені на рис. 6.3.

Суб'єктом управління СЕБП є різні органи системи, що здійснюють керівництво процесом забезпечення економічної безпеки. Забезпеченням безпеки підприємства займаються дві групи суб'єктів. Перша група займається цією діяльністю безпосередньо на підприємстві і підпорядкована його керівництву. Серед цієї групи можна виділити спеціалізовані суб'єкти (рада або комітет безпеки підприємства, служба безпеки, пожежна частина, рятувальна служба і так далі), основним призначенням яких є постійна професійна діяльність по забезпеченню безпеки підприємства (в рамках своєї компетенції). Іншу частину суб'єктів цієї групи можна назвати напівспеціалізованою, оскільки частина функцій цих суб'єктів призначена для забезпечення безпеки підприємства (медична частина, юридичний відділ та ін.).



Рис.6.3. Об'єкти управління СЕБП

Нарешті, до третьої частини цієї групи суб'єктів відноситься весь останній персонал і підрозділи підприємства, які в рамках своїх посадових інструкцій і положень про підрозділи, зобов'язані приймати заходи до забезпечення безпеки. Слід мати на увазі, що ефективно забезпечувати безпеку підприємства ці суб'єкти можуть лише в тому випадку, якщо цілі, завдання, функції, права і обов'язки будуть розподілені між ними так, щоб вони не перетиналися один з одним.

До другої групи суб'єктів відносяться зовнішні органи і організації, які функціонують самостійно і не підпорядковуються керівництву підприємства, але при цьому їх діяльність надає істотний (позитивний або негативний) вплив на безпеку підприємства. Суб'єктами цієї групи є такі:

- законодавчі органи, які створюють закони, що складають правову основу діяльності по забезпеченню безпеки підприємства;
- органи виконавчої влади, що приймають підзаконні акти багато в чому доповнюють, уточнюють, деталізують вимоги законів;
- судові органи забезпечують дотримання законних прав і інтересів підприємств, в т.ч. у сфері безпеки;
- правоохоронні органи, які здійснюють боротьбу із правопорушеннями, які негативним чином впливають на стан безпеки підприємства;
- науково-освітні установи, які (особливо недержавні освітні установи для підготовки приватних охоронців і детективів) покликані забезпечити науково-методичне опрацювання проблем безпеки підприємства і підготовку відповідних фахівців у сфері безпеки підприємства;
- приватні детективні агентства.

Абсолютно очевидно, що суб'єкти другої групи за своєю ініціативою підключаються епізодично (або ніколи) до діяльності підприємства по забезпеченню своєї безпеки. Організаційною формою такого підключення може стати комплексна програма безпеки підприємства, в якій необхідно передбачити форми і методи цієї роботи. Крім того, можна рекомендувати розробку планів структурних підрозділів і всього підприємства в цілому з організації взаємодії із вищезгаданими органами і організаціями .

Чинники зовнішнього середовища – набір об'єктів та суб'єктів, що існують в просторі і в часі, впливають на систему флюктуаційним чином. Рішення, що приймаються вищезгаданими суб'єктами управління, роблять безпосередній вплив на стан системи. Всі структурні підрозділи СЕБП знаходяться в тісному взаємозв'язку, як функціонально, так і за допомогою інформаційних потоків. Організаційна структура СЕБП і зв'язки між її елементами в своїй сукупності покликані забезпечувати виконання завдань, що стоять перед системою і досягнення основної мети системи.

Основними складовими СЕБП є: фінансова, інноваційна, соціально-екологічна, ресурсна, інвестиційна, маркетингова, техніко-технологічна, податково-правова, кадрова, інформаційна, силова.

Основною підсистемою економічної безпеки є фінансова складова. Головним етапом аналізу фінансової складової економічної безпеки підприємства є оцінка поточного рівня фінансової безпеки підприємства за основними напрямками аналізу, у тому числі аналіз фінансової звітності і фінансового стану підприємства, результатів його господарської діяльності. Кінцевим економічним (фінансовим) результатом роботи підприємства за певний період часу є балансовий прибуток, що отримується від його виробничо-господарської, інвестиційної і фінансової діяльності. Балансовий

прибуток (балансовий збиток) дає абсолютну характеристику ефективності роботи підприємства і є найважливішою формою вираження активності підприємства [6]. У показнику прибутку відбивається об'єм реалізації продукції (робіт, послуг), його структура, ефективність використання підприємством матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Інноваційна діяльність – це один з найважливіших системних чинників стійкого економічного розвитку підприємства, формування його конкурентних переваг та забезпечення економічної безпеки. Технологічне відставання підприємства здатне викликати довгострокові негативні наслідки, тому обов'язковим є розгляд інноваційної безпеки підприємства. З урахуванням [8, с. 75–81] під інноваційною безпекою підприємства можна розуміти його науково-інноваційний потенціал, що здатен генерувати якісні зрушення в економічній сфері, протистояти зовнішнім технологічним загрозам, гідно презентувати себе на ринку, з урахуванням розвитку технологій.

Актуальність соціально-екологічної складової пояснюється тим, що в умовах глобального погіршення екологічного становища планети, як побічного ефекту технічного прогресу та безконтрольного використання екологічного потенціалу Землі, загострилося питання переходу на екологічно орієнтований розвиток цивілізації. Промислові підприємства є одними із найбільших джерел забруднення оточуючого середовища, в зв'язку із неконтрольованим викидом забруднюючих відходів виробництва, невідповідністю екологічним стандартам продукції, нераціональним використанням природних ресурсів. Сутність соціально-екологічної безпеки підприємства полягає в оптимізації фінансових витрат таким чином, щоб звести до мінімуму адміністративні штрафні санкції за забруднення навколишнього середовища, шляхом дотримання екологічних норм по технологічним процесам та підвищення екологічної якості продукції, що виробляє підприємство.

Деякі вчені діячі розглядають економічну безпеку підприємства, як стан найбільш ефективного використання ресурсів, що підтверджує важливість ресурсної складової в загальній системі економічної безпеки. Ресурсну безпеку можливо розглядати в щонайменше в двох аспектах: перший – об'єм фізичного запасу ресурсу, другий – контроль за правом доступу до ресурсу. Тому під ресурсною безпекою слід розуміти забезпечення підприємства необхідним і достатнім об'ємом ресурсів та розумне їх використання.

Також, необхідно розглянути інвестиційну безпеку, як складову частину економічної безпеки. Велику роль в забезпеченні розвитку суб'єкта підприємницької діяльності відіграє його привабливість з позиції інвесторів та стабільність для забезпечення безпечної реалізації інвестиційних проектів. Під інвестиційною безпекою слід розуміти такий стан інвестиційної сфери

підприємства, що є необхідним для забезпечення стійкого розвитку та збереження потенційних можливостей і цілісності інвестиційної інфраструктури [9].

Маркетингова складова СЕБП тісно пов'язана з маркетинговим дослідженням, яке включає дослідження: ринку збуту; маркетингового інструментарію, його розробленості і ефективності використання (пп 4.1, 4.2); ринку продуктивних сил (робоча сила, сировина і матеріали, грошовий ринок, ринок капіталу); зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Маркетингові дослідження включають також організацію досліджень на основі бенчмаркінгу і маркетингової розвідки.

Суть техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства полягає в тому, наскільки рівень використовуваних на даному підприємстві технологій відповідає кращим світовим аналогам. На підприємствах матеріальної сфери виробництва основним об'єктом забезпечення техніко-технологічною складовою економічної безпеки підприємства є виробничо-технологічне устаткування. Процес забезпечення техніко-технологічною складовою економічної безпеки підприємства включає наступні основні етапи:

- аналіз ринку технологій з виробництва продукції аналогічного профілю;
- аналіз власних технологічних процесів, знаходження внутрішніх ресурсів, поліпшення використовуваних технологій;
- аналіз товарних ринків за профілем що випускається даним підприємством продукції;
- розробка технологічної стратегії розвитку даного підприємства;
- оперативна реалізація планів технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення його господарської діяльності.

Не останню роль в забезпеченні безпеки підприємництва грають правові аспекти у формі правових знань, правового статусу, прав, обов'язків і відповідальності партнерів, контрагентів, чітко відбивані в договорах (контрактах).

Правова безпека підприємницької діяльності, під якою слід розуміти юридично грамотне і коректне оформлення прав, порядку і умов здійснення цієї коректної діяльності (статуту, реєстраційних документів, прав власності на майно, патентів, ліцензій, орендних і контрагентських договорів, угод, веління бухгалтерській документації і ін.). На жаль, в умовах не сталої нормативно-правової бази, низької правової і економічної культури в нашому суспільстві, недостатньо професійній письменності підприємців і працівників, забезпечення юридичної безпеки є непростим завданням, що вимагає чималих витрат. Процес забезпечення правовою складовою економічної безпеки підприємства включає

запобігання втрат від негативних дій суб'єктивного і об'єктивного характеру. Негативні дії суб'єктивного характеру включають недоробки в юридичному забезпеченні діяльності підприємства, що спричиняють за собою фінансові і інші втрати, причини яких лежать у сфері діяльності самого підприємства. До таких внутрішніх причин можна віднести:

- низьку кваліфікацію співробітників юридичного відділу;
- недостатнє фінансування юридичного відділу;
- нерозуміння керівництва підприємства важливості кваліфікованого юридичного забезпечення;
- нерозуміння необхідності комплексної юридичної експертизи будь-яких планованих і здійснюваних підприємством дій на предмет їх відповідності вимогам чинного законодавства.

Серед негативних дій внутрішнього характеру на правову безпеку підприємства слід виділити:

- слабе опрацювання договірних стосунків з персоналом по трудових договорах;
- неефективне юридичне відстоювання інтересів підприємства в конфліктних ситуаціях.

Система індикаторів правової складової включає такі показники як:

- питома вага судових і арбітражних розглядів в загальній сумі господарських договорів;
- питома вага виграних у суді справ;
- питома вага отриманих і сплачених штрафних санкцій.

Науковець Самоукіна Н. В. під кадровою безпекою розуміє такий склад кваліфікованих, надійних працівників, який буде забезпечувати максимальну продуктивність роботи для розвитку підприємства та ефективно зменшувати вірогідність впливу негативних факторів на економічну безпеку підприємства, що виникають внаслідок недостатнього рівня кваліфікації співробітників та організації системи управління персоналом, підбора, навчання та мотивації співробітників [10, с. 67–144].

Забезпечення кадровою складовою включає два тісно зв'язаних між собою, але в той же час істотно різних напрямків діяльності. Перше орієнтоване на підвищення ефективності роботи співробітників підприємства. Друге націлене на збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства. Серед основних об'єктів інтелектуальної власності слід виділити винаходи, дизайн і товарні знаки, а також комп'ютерні програми.

Основною негативною дією на економічну безпеку тут можна вважати недостатню кваліфікацію співробітників, їх небажання або нездатність приносити максимальну користь своєму підприємству. Процес планування і

управління персоналом включає планування і організацію системи підбору, найму, вчення і організації праці співробітників, систему мотивації праці. До важливих видів мотивації персоналу можна віднести відчуття соціальної захищеності працівників підприємства і їх забезпеченість соціальними благами.

Суть податкової складової економічної безпеки полягає в тому, що будь-яке підприємство взаємодіє з прибутковою частиною бюджетів різних рівнів і з позабюджетними фондами. Окрім податкових зв'язків прямої дії, результати функціонування підприємства надають непряму дію на соціально-економічну ситуацію в регіоні.

Підприємство, впливаючи через систему податків, робить вплив на рівень економічної безпеки регіону через наступні чинники позитивної дії:

- ефективне планування і управління активами підприємства;
- сильна технологічна, виробнича, маркетингова і кадрова політика;
- вдосконалення управління і контролю ринку цінних паперів;
- ефективне прогнозування розвитку технологій на ринку;
- вдосконалення аналізу системи патентів, що діють на ринку підприємства;
- вдосконалення проведення корпоративних НДДКР;
- ефективне прогнозування розвитку товарних ринків;
- вдосконалення планування і управління персоналом;
- ефективне управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства;
- посилення підтримки бізнесу з боку державних муніципальних органів управління;
- поліпшення зовнішнього політико-правового середовища підприємства;
- вдосконалення організації роботи інформаційно-аналітичної служби підприємства;
- матеріальна зацікавленість персоналу;
- запобігання замаху на майно підприємства;
- запобігання атакам на капітал підприємства;
- припинення спроб промислового шпигунства;
- скорочення втрат штрафних санкцій за порушення екологічних норм;
- скорочення втрат від невиходу на потенційний ринок з жорсткішими нормами екологічної чистоти товарів. Підвищення ефективності планування і управління активами підприємства сприяє збільшенню валового прибутку, об'єму реалізації продукції, збільшенню акціонерного капіталу, що дозволяє забезпечити зростання обсягів національного виробництва й укріпити

внутрішній ринок; відродити НДДКР; збільшити замовлення на високотехнологічну продукцію.

Сильна технологічна, виробнича, маркетингова і кадрова політика сприяє збільшенню прибутку, зниженню собівартості продукції, підвищенню її якості, збільшенню об'єму збуту, що дозволить збільшити прибуткову частину бюджету за рахунок податків на прибуток, на рекламу, плати за воду, податку з продажів, що, у свою чергу, дозволить здійснити приплив валютних коштів і завоювати позиції на зовнішньому ринку.

Підвищення матеріальної зацікавленості персоналу дозволить підвищити середню заробітну плату працівників підприємства. Це дозволить збільшити відрахування до позабюджетних фондів і позначиться на рівні життя населення.

Запобігання замахам на майно підприємства, атак на капітал підприємства, спроб промислового шпигунства дозволить зберегти у власності підприємства основні і оборотні засоби, що забезпечить збір на належному рівні податків на майно підприємства, а значить, дозволить регіону збільшити замовлення на високотехнологічну продукцію, забезпечить зростання виробничої незалежності.

Поліпшення зовнішнього політико-правового середовища підприємства дозволить збільшити об'єм готівки від реалізації продукції, а це, у свою чергу, позначиться на збільшенні розміру податку з продажів, доля якого поступає на вміст територіальних правоохоронних органів. Це повинно привести до скорочення кількості економічних злочинів.

Науковець Фатхутдинов Р. А. вважає, що ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від якості його інформаційного забезпечення, визначуваного обов'язковою наявністю зворотного зв'язку і безпосередньо якістю вхідної і вихідної інформації [11, с. 240]. Інформаційна безпека – захист інформаційних ресурсів підприємця, а також об'єктів його інтелектуальної власності. Комерційно значуща інформація може бути пов'язана з самим видом підприємницької діяльності і з ресурсами підприємця (фінансовими, матеріальними, трудовими, інтелектуальними).

Інформація – відомості про осіб, предмети, факти, події, явища і процеси не залежно від форми подавання. Документальна інформація (документ) – зафіксована на матеріальному носіїві інформація з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати.

Інформаційні ресурси – окремі документи і окремі масиви документів, документи і масиви документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних, інших інформаційних системах). Інформація про громадян (персональні дані) – відомості про факти, події і обставини життя громадян, що дозволяють ідентифікувати їх особу.

Конфіденційна інформація – документована інформація, доступ до якої обмежується відповідно до законодавства. Інформація – об'єкт права і об'єкт власності. На етапі переходу до інформаційної цивілізації об'єктивно загострюється протиріччя між правом людини на доступ і здобуття інформації і необхідністю обмеження цього права в цілях суспільної безпеки, захисту прав господарюючих суб'єктів. Встановлення правового режиму інформації і можливих форм її використання, а також забезпечення захисту і конфіденційності інформації мають надзвичайно велике значення.

Суть інформаційної складової полягає у наступному:

- збір всіх видів інформації, що має відношення до діяльності,
- аналіз отримуваної інформації;
- прогнозування тенденцій розвитку наукового і технологічного процесу у сфері технологій, економічних і політичних процесів у країні, у світі, а також показників, яких необхідно досягти у всіх областях своєї діяльності;
- оцінка рівня економічної безпеки в цілому, вироблення рекомендацій з підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Не останню роль в СЕБП грає силова складова. Під силовою складовою економічної безпеки підприємства слід розуміти сукупність нижче перерахованих станів останнього:

- фізична безпека співробітників підприємства, особливо представників керівництва;
- збереження майна підприємства від негативних дій, загрозливих втратою цього майна або зниженням його вартості;
- сприяння зовнішньому середовищу бізнесу.

Серед причин, що обумовлюють негативний вплив чинників на систему економічної безпеки підприємства за її силовою складовою, є такі:

- нездатність підприємств конкурентів добитися переваг коректними методами ринкового характеру;
- кримінальні мотиви здобуття злочинними організаціями або особами доходів від здирства, розкрадань або шахрайства;
- некомерційні мотиви посягань на життя і здоров'я керівників і співробітників підприємства, а також майно підприємства.

Виходячи з вищесказаного, ресурси, що використовуються в підприємницькій діяльності, вимагають забезпечення збереження і захисту. Незапланована втрата тих або інших ресурсів приводить до непередбачених збитків. Таким чином, засобами досягнення мети підприємницької діяльності – збільшення прибутку за рахунок зниження можливих непередбачених збитків – є комплексні зусилля зі зниження ризиків у системі захисту ресурсів.

Створення і застосування цих засобів і складає суть концепції забезпечення економічної безпеки.

Наскільки є індивідуальною кожна фірма або підприємство, так і система комплексного захисту є індивідуальною для кожного з них. Проте обов'язковими напрямками забезпечення безпеки мають бути: життя і здоров'я персоналу; цілісність устаткування, майна і цінностей фірми; цілісність інформації в різних її видах.

В умовах ринкової економіки безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, тому що вона базується на наявному фінансовому, сировинному і виробничому потенціалі і орієнтована на перспективі розвитку. Проте, обов'язковим завданням кожного підприємства є створення індивідуальної системи економічної безпеки з урахуванням наявних проблем і особливостей функціонування, розмірів і організаційної структури даного підприємства. Застосування запропонованої системи економічної безпеки на практиці може послужити основою для організації повноцінної, ефективної системи економічної безпеки машинобудівних підприємств, що в умовах нестабільною бізнес-середовища буде сприяти зміцненню ринкових позицій вітчизняних товаровиробників.

6.2. Оцінка синергетичної якості та ефективності функціонування системи економічної безпеки

Вихід з-під щільної опіки держави означає не лише здобуття самостійності, але і відповідальність за організацію і здійснення підприємницької діяльності, безпеки якої набуває особливе значення у зв'язку із зростанням злочинності. Напружена криміногенна обстановка в країні, жорстка повсюдна дія на підприємницькі структури, поява в Україні міжнародної організованої злочинності, структур економічної розвідки, що активно діють, визначають актуальність проблеми забезпечення безпеки економічних структур. На жаль, законодавча база забезпечення безпеки приватного підприємництва, що існує сьогодні, вельми обмежена і не охоплює всього необхідного спектру цієї діяльності. Це вимагає пошуку шляхів вирішення цієї найважливішої проблеми сьогодення, одним з яких є розробка якісної системи економічної безпеки. З цією метою необхідно забезпечити ефективне функціонування кожної складової цієї системи, що у свою чергу забезпечить синергетичну якість та ефективність її функціонування.

У Міжнародному стандарті ISO 8420 дається таке визначення якості: «Якість – це сукупність характеристик об'єкту, які відносяться до його здатності задовольнити встановлені та передбачувані потреби». При цьому,

об'єктом якості може бути процес, діяльність, продукт. Під якістю функціонування системи економічної безпеки підприємства розуміється відповідність сукупності властивостей елементів цієї системи вимогам, що обумовлюють їхню придатність для досягнення цілей. Пропонується оцінювати ефективність заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства у межах функціонування сформованої відповідної системи економічної безпеки за єдиним узагальненим критерієм – комплексним показником, який характеризує синергетичну якість функціонування цієї системи. Оцінка якості функціонування проводиться поетапно відповідно до схеми, наведеної на рис. 6.4.

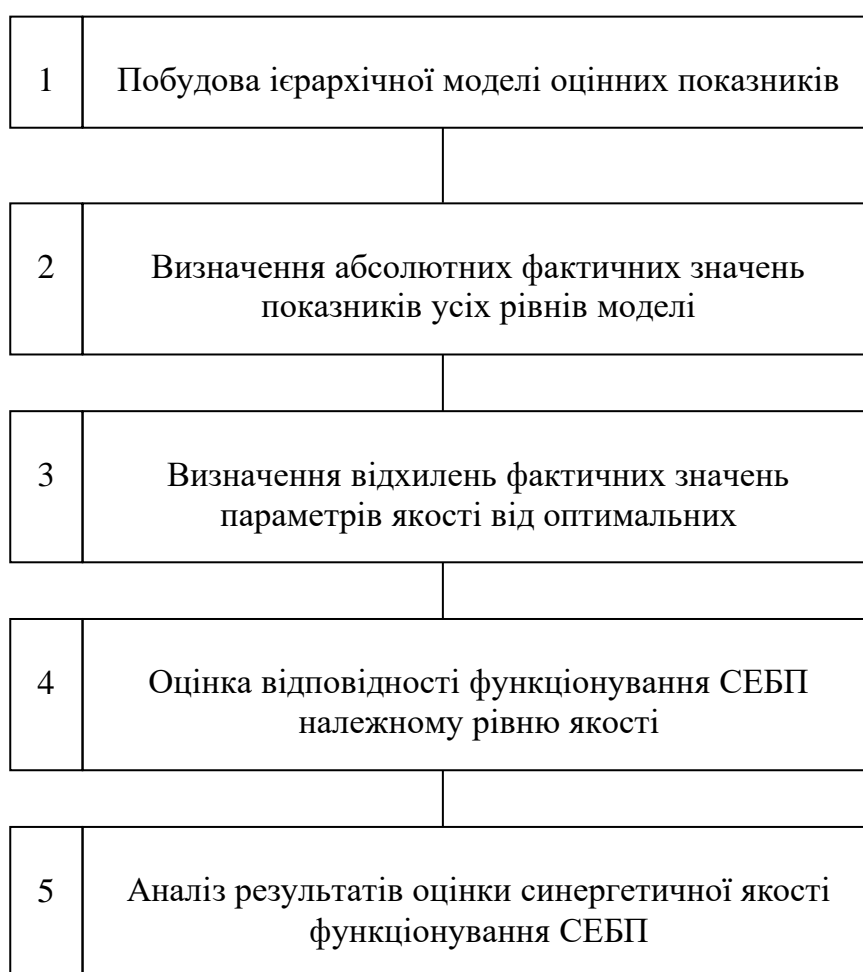


Рис. 6.4. Схема послідовності оцінки синергетичної якості функціонування системи економічної безпеки

Методика оцінки якості СЕБП ґрунтується на ієрархічній моделі, на різних рівнях якої розраховуються абсолютні значення окремих показників (рис. 6.5). Ці показники використовуються для оцінки комплексного показника

синергетичної якості функціонування системи економічної безпеки підприємства, який запропоновано для посилення ефекту оцінки якості.

Характеристика складових елементів функціональних підсистем комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства наведена у табл. 6.1. За кожною складовим елементом запропоновано алгоритм їх розрахунку.

Таблиця 6.1

Характеристика складових елементів комплексної СЕБП

№ з/п	Складовий елемент	Показник	Алгоритм розрахунку
1.1	Фінансова	Коефіцієнт автономії	Власні засоби/Сума активів
1.2	Інноваційна	Рівень науково-технічної бази	Обсяг НДДКР/ Виручка
1.3	Соціально-екологічна	Рівень соціально-екологічної захищеності	Витрати на дотримання екологічних норм/Сума штрафів
1.4	Ресурсна	Забезпеченість ресурсами	Частка власних ресурсів / Загальний обсяг ресурсів підприємства
1.5	Інвестиційна	Частка інвестиційного капіталу	Сума інвестиційних коштів/ Загальний обсяг оборотних коштів
1.6	Маркетингова	Частка ринку	Виручка/Обіг ринку
1.7	Техніко-технологічна	Ступінь зносу основних фондів	Знос основних засобів/ Первинна вартість основних засобів
1.8	Кадрова	Темпи росту продуктивності праці	Продуктивність праці за поточний період/Продуктивність праці за минулий період
1.9	Податково-правова	Рівень правової захищеності	Витрати на податково-правове оснащення/ Сума збитків, пов'язаних із виплатою штрафів, пені та ін.
1.10	Інформаційна	Темпи зростання витрат на інформаційні технології	Витрати на інформаційні технології за поточний період/ Витрати на інформаційні технології за минулий період
1.11	Силова	Рівень силової захищеності	Витрати на засоби охорони/ Сума збитків, пов'язаних із протиправними діями збоку суб'єктів зовнішнього середовища

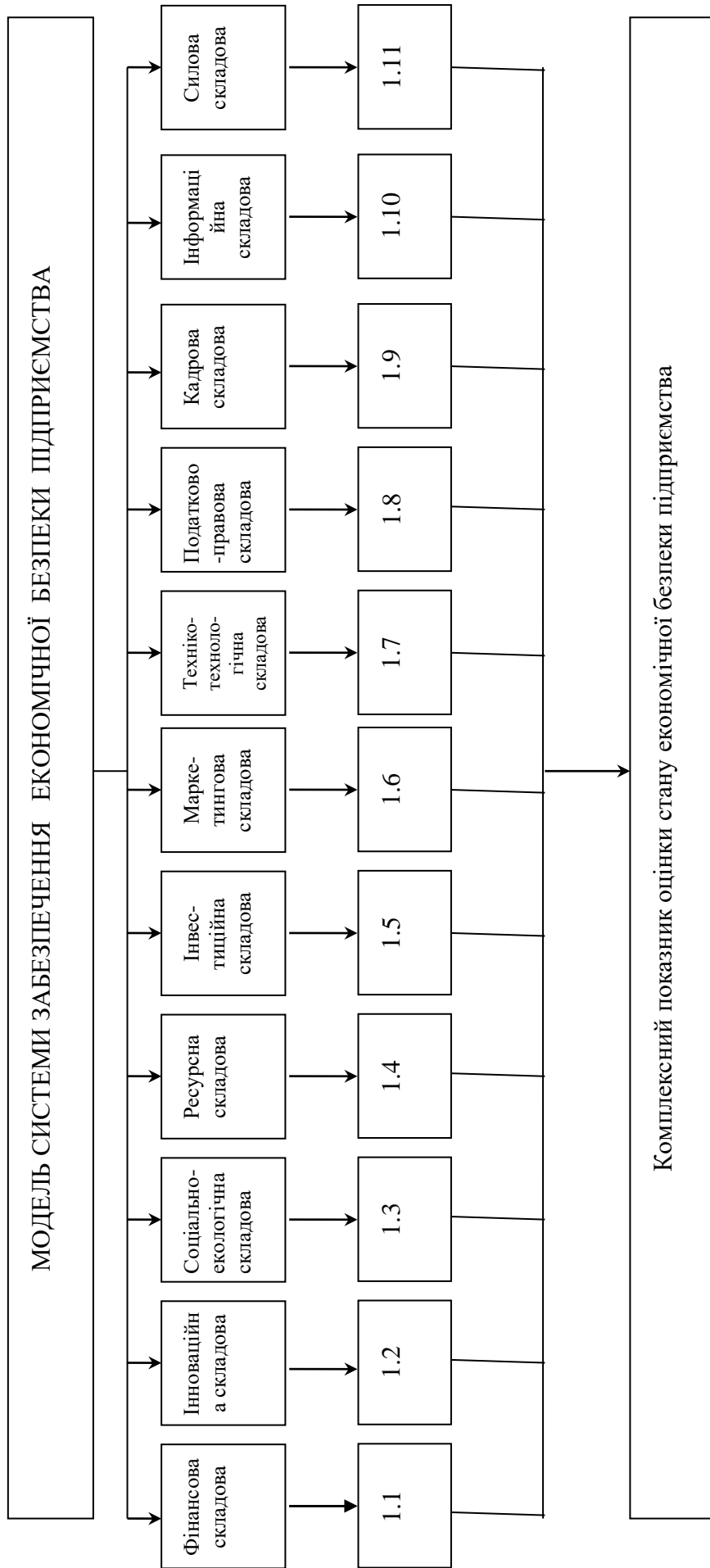


Рис. 6.5. Модель системи забезпечення економічної безпеки підприємства

Загальний рівень економічної безпеки підприємства може бути розрахований як сума оптимізованих показників рівня безпеки окремих елементів системи. Таким чином стає можливим використання комплексного показника, який характеризує економічну безпеку підприємства, що відповідає визначеній стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах стохастичних змін бізнес-середовища [12, с. 87].

Виходячи з особливостей створення СЕБП, формула розрахунку комплексного показника економічної безпеки (*КПЕБ*) має вигляд:

$$\text{КПЕБ} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot d_i, \quad (6.2)$$

де K_i – значення локального i -го функціонального критерію економічної безпеки підприємства, $i = \overline{(1, n)}$; n – кількість складових елементів системи; d_i – питома вага значущості функціональних складових економічної безпеки підприємства, причому $\sum_{i=1}^n d_i = 1$.

Таким чином, в умовах конкурентної боротьби та з урахуванням специфіки діяльності підприємства будується його система економічної безпеки, повнота і дієвість якої залежать від ефективності діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Тому оцінка стану економічної безпеки підприємства та дієвість системи економічної безпеки є невід’ємною умовою успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

Успішна діяльність машинобудівних підприємств нині є однією із найважливіших умов виходу економіки України із стану фінансової кризи. Проблема управління ринковою діяльністю підприємства, яке функціонує у нестабільному середовищі та вимушено пристосовується до його стихійних, флуктуаційних змін, приділяють достатню увагу як вітчизняні, так і зарубіжні учені. Відсутність досконалої вітчизняно-теоретичної бази і комплексу науково-практичних рекомендацій обумовили нагальну необхідність дослідження певної сукупності проблем із питань управління конкурентоспроможністю, ефективністю та економічною безпекою підприємств машинобудування.

У сучасних нестабільних, мінливих умовах господарювання постійно зростає складність виробничих, маркетингових, управлінських, комерційних проблем, з якими повсякденно стикаються підприємства-товаровиробники. Це призводить до того, що на сучасному етапі конкурентоспроможна діяльність підприємства стає неможливою без активізації його маркетингової діяльності, регулярного проведення діагностичних заходів, своєчасної оцінки ефективності комерційної, а також маркетингової діяльності, забезпечення економічної безпеки підприємства, управління процесом підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що виробляється та реалізується в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Інтеграція України зі світовим господарством висунули жорсткі вимоги до підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому та світовому ринках. Найважливішим і найскладнішим кроком до вирішення цієї проблеми є теоретичне освідомлення шляхів формування конкурентоспроможності та розробка на цій основі заходів щодо її підвищення. Одним із основних напрямів досягнення цієї мети є управління конкурентоспроможністю як підприємства в цілому, так і продукцією, що виробляється на цьому підприємстві. На сьогодні проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства як ніколи є актуальною, бо не існує єдиної методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність є важливим критерієм доцільності функціонування підприємства, його адаптації до невизначеності бізнес-середовища, забезпечення його стійких конкурентних переваг на ринках збуту. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є попереднім етапом формування як функціональної і конкурентної, так і корпоративної стратегії в цілому. Тому в ринковій економіці кожне підприємство вирішує завдання оцінки рівня своєї

конкурентоспроможності, що має зараз найважливіше значення для всієї системи управління підприємством.

У роботі було досліджено теоретичні засади моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності товару. При цьому розроблено загальну схему оцінки конкурентоспроможності товару та надано відповідні методичні рекомендації щодо проведення процедури такої оцінки.

Неодмінною умовою успіху розвитку машинобудівного підприємства, у тому числі малого підприємства, в умовах нестабільності бізнес-середовища є своєчасна оцінка його конкурентних переваг та конкурентоспроможного потенціалу, що потребує, перш за все, розробки відповідного методичного забезпечення. В умовах посилення конкуренції на глобальному і локальному ринках проблема досягнення й утримання конкурентних переваг є однією із найактуальніших проблем підприємства-товаровиробника. Тому ключовим завданням кожного підприємства становиться забезпечення своїх конкурентних позицій на ринку збуту, що обумовлено правильно обраною стратегією його розвитку. Однак якість визначення таких напрямів багато в чому залежить від якості проведення аналізу сильних і слабких сторін і формування на основі отриманих результатів ефективних стратегій розвитку підприємства.

Стратегічному плануванню діяльності сучасного підприємства передуює якісне проведення SWOT – аналізу. Результати оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства, наявних ресурсів та уразливих місць дають можливість розробити стратегічні напрямки його функціонування, що дозволить підприємству зайняти конкурентні позиції на ринку. У рамках дослідження проблеми за цим напрямком у роботі було запропоновано схему управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства, розроблено методику аналізу внутрішнього середовища підприємства та методичні рекомендації щодо оцінки конкурентного потенціалу малих машинобудівних підприємств.

Забезпечення стійкого та ефективного функціонування вітчизняних підприємств машинобудування вимагає активізації їх маркетингової діяльності, що, у свою чергу, припускає оцінку її ефективності. Одним із найважливіших завдань управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища є завдання управління маркетинговою діяльністю, що потребує оцінки її ефективності. В цілях удосконалення маркетингової діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно регулярно здійснювати оцінку ефективності маркетингу. Тому у роботі було проведено дослідження науково-практичних підходів щодо оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства. За цієї мети проаналізовано теоретичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової

діяльності підприємств. Аналіз отриманих результатів дозволяє стверджувати, що не існує єдиного методичного підходу до оцінки ефективності маркетингових заходів на підприємстві. Тому актуалізується питання розробки інтегрального показника оцінки ефективності маркетингу підприємства.

У роботі розглянуто актуальні питання щодо пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств. Під економічною ефективністю діяльності підприємства мається на увазі результативність діяльності його економічної системи, що визначається співвідношенням економічного та/або соціального ефекту (результату) і витрат (ресурсів). Економічний та соціальний ефекти характеризує результат – наслідок зміни стану підприємства під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Розглянувши основні види економічної ефективності та показники її оцінки було встановлено, що економічна ефективність діяльності підприємства залежить від ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоспроможністю продукції на усіх етапах її життєвого циклу, впровадження системи адаптації підприємства до нестабільності бізнес-середовища, забезпечення стабільного фінансового стану та економічної безпеки підприємства, прийняття оптимальних інноваційно-інвестиційних рішень, ефективної маркетингової діяльності.

В умовах ринкової економіки безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, тому що вона базується на наявному фінансовому, сировинному і виробничому потенціалі і орієнтована на перспективі розвитку. Проте, обов'язковим завданням кожного підприємства є створення індивідуальної системи економічної безпеки з урахуванням наявних проблем і особливостей функціонування, розмірів і організаційної структури даного підприємства. Застосування запропонованої системи економічної безпеки на практиці може послужити основою для організації повноцінної, ефективної системи економічної безпеки машинобудівних підприємств, що в умовах нестабільною бізнес-середовища буде сприяти зміцненню ринкових позицій вітчизняних товаровиробників.

Практичне застосування розробленого науково- методичного комплексу з управління ринковою діяльністю підприємства машинобудування дозволить регулярно проводити діагностику його конкурентного потенціалу, оцінювати рівень конкурентоспроможності як самого підприємства, так і вироблюваної промислової продукції, забезпечувати ефективність та економічну безпеку підприємства за усьома видами його діяльності, підвищувати рівень конкурентних можливостей підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечуватиме системне управління ефективністю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства і сприятиме підвищенню рівня

наукової обґрунтованості прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності, мінливості та нестабільності сучасного бізнес-середовища.

ЛІТЕРАТУРА

Розділ 1

1. Аверьянов, А. Н. Система: философская категория и реальность [Текст] / А. Н. Аверьянов. – М. : Мысль, 1976. – 188 с.
2. Маторин, С. И. Анализ и моделирование бизнес-систем: системологическая объектно-ориентированная технология [Текст] / С. И. Маторин; под ред. М. Ф. Бондаренко. – Х. : ХНУРЭ, 2002. – 322 с.
3. Соколова, Л. В. Методологические аспекты построения организационно-экономической системы адаптации предприятия [Текст] / Л. В. Соколова // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Сер. : Економічна. – 2003. – № 580. – С. 106-109.
4. Соколова, Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища [Текст] : дис. ... д-р. екон. наук / Л. В. Соколова. – Х., 2005. – 467 с.
5. Соколова, Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища [Текст] / Л. В. Соколова. – Харків: ХНУРЕ, 2004. – 288 с.
6. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник [Текст]. – М. : Экономика, 1975. – 700 с.
7. Борисов, А. Н. Принятие решений на основе нечетких моделей [Текст] / А. Н. Борисов, О. А. Крумберг, И. П. Федоров. – Рига: Зинатне, 1990. – 184 с.
8. Боулдинг, К. Общая теория систем – скелет науки [Текст] / К. Боулдинг ; под ред. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина // Исследования по общей теории систем. – М. : Прогресс, 1969. – 325 с.
9. Гиг, Дж. Ван Прикладная общая теория систем [Текст] : пер. с англ. – Т. 1. – М. : Мир, 1981. – 336 с.
10. Управление организацией [Текст] : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. В. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
11. Акофф, Р. Введение в исследование операций [Текст] / Р. Акофф, Л. Арноф, У. Черчмен. – М. : Наука, 1968. – 486 с.
12. Чумаченко, Н. Г. Теория управленческих решений [Текст] : учеб. пособ. для вузов / Н. Г. Чумаченко, Р. И. Заботина. – К. : Вища шк., 1981. – 248 с.
13. Чумаченко, Н. Г. Принятие решений в управлении производством [Текст] / Н. Г. Чумаченко, В. Г. Корнеев, А. П. Савченко. – К. : Техніка, 1978. – 191 с.
14. Энциклопедический словарь бизнесмена: Менеджмент, маркетинг, информатика [Текст] / под общ. ред. М. И. Молдованова. – К. : Техніка, 1993. – 856 с.
15. Словарь иностранных слов [Текст] / отв. ред. В. В. Бурцева, Н. М. Семенова. – 2-е изд., стер. – М. : Рус. яз. – Медиа, 2004. – 819 с.
16. Соколова, Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища [Текст] : моногр. / Л. В. Соколова. – Харків: ХНУРЕ, 2004. – 288 с.
17. Срагович, В. Г. Теория адаптивных систем [Текст] / В. Г. Срагович. – М. : Наука, 1976. – 319 с.
18. Цыпкин, Я. З. Адаптация и обучение в автоматических системах [Текст] / Я. З. Цыпкин. – М. : Наука, 1968. – 399 с.

19. Воробьев, Е. М. Экономическая теория [Текст] : учеб. пособ. / Е. М. Воробьев, А. А. Гриценко, М. Н. Ким. – Х. : Фортуна-Пресс, 1997. – 411 с.
20. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436 [Текст] // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – Ст. 462.
21. Организация, планирование и управление машиностроительным предприятием [Текст] : учеб. в 2-х частях / под ред. В. А. Летенко, Б. Н. Родионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высш школа, 1979 – 296 с.
22. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс] / Класифікація видів економічної діяльності. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>.
23. Экономика предприятия [Текст] : учеб. / под ред. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 520 с.
24. Гуревичев, М. Рынок интеллектуальных продуктов Украины [Текст] / М. Гуревичев // Экономика Украины. – 1994. – № 5. – С. 30 – 37.
25. Лунев, В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой [Текст] : учеб. пособ. / В. Л. Лунев – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
26. Соколова, Л. В. Адаптация предприятий к условиям рынка [Текст] : моногр. / Л. В. Соколова. – Харьков : ФОРТ, 1996. – 246 с.
27. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] : моногр. / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.
28. Амоша, О. І. Нетрадиційні шляхи підвищення ефективності промислового виробництва в умовах спеціального економічного режиму [Текст] / О. І. Амоша // Економіка промисловості. – 1999. – № 1(3). – С. 24 – 29.
29. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
30. Антикризисное управление [Текст] : учеб. / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
31. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений [Текст] : моногр. / Ю. Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ. – 1997. – 246 с.
32. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства [Текст] : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
33. Пасічник, В. Г. Конкурентоспроможність фірми [Текст] : навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К. : ЦНЛ, 2005. – 112 с.
34. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
35. Корж, М. В. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / М. В. Корж. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
36. Соколова, Л. В. Аналіз науково-методического забезпечення оцінки конкурентоспроможності товару [Текст] / Л. В. Соколова, С. П. Оксененко, Т. Р. Спеліакова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – № 20. – С. 118 – 126.
37. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] : учеб. / Р. А. Фатхутдинов – М. : ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
38. Оберемчук, В. Ф. Стратегія підприємства [Текст] / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.

39. Організація та управління інноваційною діяльністю [Текст] : підр. / за ред. проф. П. Г. Перерви, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Погорелова. – Харків : НТУ «ХП», 2008. – 1025 с.
40. Краткий экономический словарь [Текст] : под ред. Ю. А. Белика и др. – М. : Политиздат, 1987. – 399 с.
41. Прауде, В. Р. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / В. Р. Прауде, О. В. Білий. – К. : Вища шк., 1994. – 256 с.
42. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
43. Примак, Т. О. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : МАУП, 2001. – 200 с.
44. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] : пер. с англ. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.
45. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
46. Менеджмент и рынок: Германская модель [Текст] : учеб. пособ. / под ред. У. Рора, С. Долгова. – М. : БЕК, 1995. – 169 с.
47. Герасименко, В. В. Основы маркетинга [Текст] / В. В. Герасименко. – М. : ТЕИС, 2000. – 142 с.
48. Циганкова, Т. М. Управління міжнародним маркетингом [Текст] : навч. посіб. / Т. М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2001. – 132 с.
49. Управление проектами [Текст] : учеб. пособ. для вузов / под. общ. ред. И. И. Мазура. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 547 с.
50. Недосекин, А. О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами [Электронный ресурс] / А. О. Недосекин // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru /press/ afa/2000-2/08.shtml>.

Розділ 3

1. Зозульов, О. Про посилення конкурентних переваг підприємства [Текст] / О. Зозульов // Економіка України. – 2004. – № 8. – С. 33 – 38.
2. Портер, М. Е. Конкуренция [Текст] / М. Е. Портер. – Спб., М., Киев: Изд. дом «Вильямс», 2000.
3. Кулагина, О. В. Конкурентные преимущества предприятий обрабатывающей промышленности региона (на примере Еврейской автономной области) [Текст] / О. В. Кулагина : автореф. дис... канд. экон. наук. – Хабаровск, 2008.
4. Грозный, И. С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте [Текст] : моногр. / И. С. Грозный. – Донецьк: Український культурологічний центр «Схід», 2008. – 328 с.
5. Беленов, О. Н. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития внутрифирменных конкурентных преимуществ [Текст] / О. Н. Беленов, В. В. Долгих // Экономика и управление фирмой: Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2005. – № 1. – С. 66 – 70.
6. Жужгина, И. А. Факторы конкурентоспособности и их оценка субъектами малого предпринимательства [Текст] / И. А. Жужгина, А. В. Виноградова // ЭКО РЕГИОН. – 2007. – № 7. – С. 93 – 100.

7. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [Текст] / П. Дженстер, Д. Хасси – Спб. : Вильямс, 2003. – 368 с.
8. Андреева, И. Г. SWOT – анализ малого предпринимательства региона как основа разработки сценарного похода развития субъектов малого предпринимательства [Текст] / И. Г. Андреева, К. В. Павлов // *Економічний вісник Донбасу*. – 2008. – № 2 (12). – С. 67 – 73.
9. Дей, Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дей. – М. : Эксмо, 2003. – 640 с.
10. Томпсон, А. Стратегический менеджмент [Текст] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – 702 с.
12. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
13. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] / В. В. Пастухова – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
14. Ефремов, В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах [Текст] / В. С. Ефремов – М. : Финпресс, 2001. – 240 с.
15. Пихтіна, В. В. Використання SWOT – аналізу при організації маркетингового планування на підприємстві [Текст] : научно-технический сборник / В. В. Пихтіна // «Коммунальное хозяйство городов» – К. : Техніка, 2006. – № 71. – С. 142 – 150.
16. Котелевская, Н. Экономическая диагностика предприятия: просто о сложном: Энциклопедия бухгалтера и экономиста [Текст] / Н. Котелевская. – Х. : ООО Центр «Консульт», Том 10 (160), 2007. – 160 с.
17. Попова, Н. В. Методические основы оценки сильных и слабых сторон предприятия [Текст] : науч.-техн. сборник / Н. В. Попова, Я. И. Кальчева // *Коммунальное хозяйство городов*. – К. : Техніка, 2006. – № 71. – С. 337 – 349.
18. Попова, Н. В. Критерии оценки сильных и слабых сторон предприятия [Текст] : науч.-техн. сборник / Н. В. Попова // *Коммунальное хозяйство городов*. – К. : Техніка, 2005. – № 65. – С. 156 – 167.
19. Злобин, С. Н. Основы маркетинга промышленных объектов [Текст] / С. Н. Злобин, С. Ю. Лавров. – М. : Внешторгиздат, 1989. – 216 с.
20. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 558 с.
21. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с.
22. Кельчевская, Н. В. Управление экономической устойчивостью [Текст] / Н. В. Кельчевская // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2002. – № 4(23). – С. 12 – 20.
23. Авдеенко, В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия [Текст] / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
24. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст]: моногр. / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета им. Владимира Даля, 2000. – 315 с.
25. Максимов, Ю. Методика оценки инновационного потенциала учебно-научно-инновационного комплекса многопрофильного технического университета [Текст] / Ю. Максимов, С. Митяков, О. Митякова // *Инновации*. – № 2 (69). – 2004. – С. 51 – 55.
26. Перерва, П. Г. Дослідження складових виробничого потенціалу підприємств та організацій [Текст] / П. Г. Перерва, Н. М. Побережна // *Вісник національного технічного*

університету «Харківський політехнічний інститут», Збірник наукових праць. Тематичний випуск: «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Харків: НТУ «ХПІ». – 2008. – № 1. – С. 162 – 170.

27. Липчук, В. В. Маркетинг: основи теорії та практики [Текст] : Навчальний посібник / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль : За загальною ред. В.В. Липчука. – Львів: «Магнолія плюс», 2006. – 288 с.

28. Гетьман, О. О. Економічна діагностика [Текст] : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

29. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] : монография. – 2-е изд. – Луганск : Изд-во Восточнoукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.

30. Воронкова, А. Э. и др. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия [Текст] / А. Э. Воронкова, В. И. Пономарев, Г. И. Дибнис. – К.: Техника, 2000. – 152 с.

Розділ 6

1. Головченко, О. М. Економічна безпека регіону в гарантування стабільності національної економіки [Текст] : моногр. / О. М. Головченко, В. В. Бакаєв. – Одеса: 2008. – 399 с.

2. Кириленко, В. І. Інвестиційна складова економічної безпеки [Текст] : моногр. / В. І. Кириленко. – К. : КНЕУ, 2005. – 232 с.

3. Шніпко, О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект [Текст] / О. С. Шніпко. – К. : Генеза, 2006. – 288 с.

4. Берлач, А. І. Основи економічної безпеки України [Текст] : навч. посіб. / А. І. Берлач, Т. В. Філіпченко. – Донецьк: Донецький юридичний інститут ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2007. – 234 с.

5. Кірієнко, А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / А. В. Кірієнко ; [Київський національний економічний університет] . – Київ, 2000. – 19 с.

6. Страхов, А. И. Экономическая безопасность [Текст] / А. И. Страхов // ЭКО (Экономика и организация промышленного производства). – 1998. – № 7. – С. 64 – 68.

7. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) [Текст] : моногр. / под ред. Е. А. Олейникова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.

8. Сухоруков, А. Методологія оцінки рівня економічної безпеки [Текст] / А. Сухоруков // Вісник КНЕУ. – 2004. – № 1. – с. 49 – 55.

9. Ковалёв, Д. Экономическая безопасность предприятия [Текст] / Д. Ковалёв, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48 – 52.

10. Самоукина, Н. В. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность [Текст] / Н. В. Самоукина. – Москва : Вершина, 2008. – 176 с.

11. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] : учеб. / Р. А. Фатхутдинов – М. : ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 2000. – 640 с.

12. Плетникова, І. Л. Проблеми прогнозування вірогідності банкрутства і визначення рівня економічної безпеки українських підприємств [Текст] / І. Л. Плетникова, Р. Р. Мамаджанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2004. – № 5 – 6. – С. 85 – 90.

Наукове видання
СОКОЛОВА Людмила Василівна
ВЕРЯСОВА Ганна Миколаївна
МАНАКОВА Ольга Володимирівна та ін.

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ
Монографія

За заг. ред. Л.В. СОКОЛОВОЇ

Коректор *Л. Ф. Зінченко*
Комп'ютерне верстання *І. Г. П'ятигорської*
Дизайн обкладинки *О.Л. Герасименюк*

Формат 60×90 1/16. Умов. друк. арк. 11,88 Тираж 200 прим.
Зам. № 150.

ТОВ «Компанія СМІТ»
61166, м. Харків, просп. Леніна, 14
Тел./факс: (057) 702-13-07
E-mail: book@smit.com.ua
www.smit-book.com

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 435 від 26.04.2001

Друк – ФОП Васильєва Н. В.
61166, м. Харків, просп. Леніна, 14
Тел.: (057) 702-08-16