

відповідності цих результатів поставленим стратегічним цілям. Тут необхідно також проаналізувати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації, що відбулися в ході реалізації стратегії. Результатом сьомого етапу повинна стати відповідь на питання: чи варто залишити стратегію підприємства без змін, чи потрібно її змінити відповідно до нової ситуації на ринку, тобто повернення до попереднього етапу [4].

У процесі роботи кожному підприємству доводиться робити вибір між: стабільністю як засобом попередження дезорганізації і хаосу та гнучкістю як запорукою майбутньої конкурентоспроможності.

Акцент явно зміщується у бік гнучкості. Щоб організаційна структура управління компанії відповідала вимогам адаптивності і гнучкості, її необхідно змінювати в наступних напрямках:

децентралізація (делегування повноважень на нижчі рівні);

зменшення кількості ієрархічних рівнів управління (перехід на "плоску" структуру);

виникнення різних тимчасових підрозділів, що створюються і розпускаються при необхідності;

створення сітьових структур на основі застосування інформаційних технологій.

Перевагу гнучкої (органічної) структури управління перед механістичною структурою відображено в таблиці.

Таблиця

Порівняльні характеристики механістичних та гнучких (органічних) структур управління

Механістичні структури	Гнучкі (органічні) структури
Тверде закріплення завдань за співробітниками	Функціональні обов'язки співробітників змінюються ситуаційно
Майже повна відсутність командної роботи	Превалює командна робота, основна одиниця — автономні робочі групи
Тверда ієрархія, переважно вертикальні комунікації	Горизонтальна структура
Централізоване прийняття рішень	Децентралізоване прийняття рішень
Особлива увага до системи звітності та процедур	Процедури не догма, а керівництво до дії

Головною відмінною особливістю гнучких структур є те, що вони дозволяють організації дуже швидко, оперативно, чітко, без створення нових підрозділів чи реформування вже існуючих, реагувати на будь-які процеси.

Це, як правило, структури, які можна легко модифікувати без збитків для самого процесу, вони прості в управлінні незалежно від змін, які при цьому відбуваються.

На кожному підприємстві визначаються центри відповідальності, після чого практично розписується, хто і за що відповідає і які рішення входять в його компетенцію. Такі, наприклад, загальновідомі структури контролю витрат і прибутку є різновидами гнучких систем управління.

При впровадженні гнучких систем управління успіх в багато чому залежить також від непередбачуваного людського фактору. Робота персоналу стає більш творчою, мається на увазі більша, ніж раніше, участь в процесі і персональна відповідальність за результат. Крім того, впровадження гнучких систем ґрунтується на принципах командної взаємодії. Причому команди можуть змінюватися, що потребує від персоналу здатності легко адаптуватися до нових умов.

Все це, в цілому, дозволяє підприємству миттєво реагувати в непростому оточуючому середовищі, орієнтувати свою виробничу діяльність на витрати користувачів, проводити зміни в самій організації, досягати конкурентних переваг, а значить — вижити в довгостроковій перспективі.

**Література:** 1. Карлов Б. Деловая стратегия (концепция, содержание, символы): Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 248 с. 2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1997. — 176 с. 3. Архипов В. М. Стратегический менеджмент. — СПб.: Изд. С.-Петербург. гос. университета экономики и финансов, 1998. — 216 с. 4. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. — М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997. — 196 с.

Стаття надійшла до редакції  
26.05.2004 р.

УДК 658.012.12:339.137

Иващенко А. А.

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*The Analysis of the available methods of the estimation of the competitiveness of the enterprise and studies of the industrial enterprises of Kharkov's region allow to form the system of factors of competitiveness of the enterprise. This has defined: stages of the estimation of the level of competitiveness of the enterprise; the used methods on each stage; the criteria of the estimation of level of competitiveness of the enterprise; the factors, forming competitiveness of the enterprise and levels gradation of competitiveness of the enterprise.*

Уровень развития экономики страны определяется уровнем конкурентоспособности субъектов хозяйственной деятельности, прежде всего, промышленных предприятий. Оценка уровня конкурентоспособности является одной из важнейших задач стратегического управления предприятием.

Над решением проблемы оценки конкурентоспособности предприятия работали такие авторитетные

ученые-экономисты, как Г. Л. Азоев, И. М. Акимова, И. Ансофф, В. А. Винокуров, А. П. Градов, П. В. Забелин, Ю. Б. Иванов, Дж. Макартур, М. Портер, Дж. Робинсон, Н. Н. Тренев, Фатхутдинов Р. А., А. Чандлер, А. П. Челенков, В. Г. Шинкаренко, М. Энрайт, А. Ю. Юданов и др. Каждая из методик, разработанная данными авторами, отражает тот или иной аспект исследуемой проблемы с достаточно высокой степенью детализации. Однако данные методики оценки не позволяют решить поставленную задачу с позиции выявления и оценки организационно-экономических факторов формирования конкурентоспособности предприятия.

Целью данного исследования является анализ наиболее известных методик оценки конкурентоспособности предприятия и на его основе разработка комплексной методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Анализ распространенных методик позволит выделить наиболее существенные факторы конкурентоспособности предприятия. Так, Фатхутдинов Р. А. [1] считает, что конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью выпускаемой им продукции и значимостью рынка, на котором она представлена.

Шинкаренко В. Г. [2] определяет уровень конкурентоспособности транспортного предприятия с помощью конкурентоспособности транспортной услуги; финансового состояния; величины рыночной доли предприятия. Таким образом, при оценке уровня конкурентоспособности предприятия учитываются факторы конкурентоспособности товара, финансового состояния предприятия и его влияния на рынок.

Определение конкурентоспособности предприятия Иванов Ю. Б. [3] обосновывает совместным действием двух подсистем факторов: конкурентоспособностью производимой продукции и эффективностью производственно-хозяйственной деятельности.

Градов А. П. подчеркивает, что "наиболее сложным является оценка степени конкурентоспособности предприятия, то есть выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами" [4; с. 84]. При этом возникают следующие проблемы: выбор фирмы-лидера в отрасли страны и за ее пределами; выбор критериев продуктивности использования ресурсов фирмы; возможности сканирования рынка (сложность или отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов). Оценка уровня конкурентного преимущества производится на основе оценки составляющих стратегического потенциала предприятия с помощью матрицы стратегических ресурсов, которые должны обеспечивать возможность адекватного отражения ситуации, складывающейся в микро- и макросреде предприятия [4].

И. Ансофф [5] связывает долгосрочные цели конкурентоспособного предприятия (норма возврата инвестиций) с ростом и стабильностью его внешних конкурентных преимуществ и внутренней эффективностью, которая определяется показателями оборачиваемости

работающего капитала, возрастом активов (основного производства, оборудования, запасов), а также объемом знаний и навыков управляющих работников, специалистов, работников отдела исследований и разработок.

Комплексным, многопрофильным понятием, предусматривающим учет возможностей взаимодействия всех его функциональных сфер деятельности (менеджмент, производство, маркетинг, финансы, инновации) для формирования и развития конкурентоспособности является **потенциал конкурентоспособности** предприятия. Авторами учебного пособия [6] приводится индикаторный метод оценки конкурентоспособности потенциала предприятия в соответствии с эффективностью использования материальных и информационных ресурсов, экономического пространства, времени, технологии, а также уровня доходов.

Соответственно рассмотренным методикам оценки конкурентоспособности предприятия факторы конкурентоспособности предприятия можно объединить в группы (таблица).

Таблица

**Факторы конкурентоспособности предприятия**

Группы факторов конкурентоспособности предприятия	Факторы конкурентоспособности предприятия	Авторы, выделяющие данные факторы
Факторы эффективности использования ресурсов предприятия	Продуктивность использования ресурсов предприятия	Градов А. П. [4]
	Эффективность использования материальных и информационных ресурсов, экономического пространства, времени, технологии, уровня доходов	Федорин А. С., Репина И. Н., Олексюк А. И. [6]
	Возраст активов (основного производства, оборудования, запасов)	И. Ансофф [5]
	Показатели оборачиваемости работающего капитала	
	Финансовое состояние предприятия	Шинкаренко В. Г. [2]
Эффективность производственно-хозяйственной деятельности		Иванов Ю. Б. [3]
Информационно-когнитивные факторы управления предприятием	Объем знаний и навыков управляющих работников, специалистов, работников отдела исследований и разработок	И. Ансофф [5]
Факторы конкурентоспособности производимой продукции и предоставляемых услуг	Конкурентоспособность транспортных услуг	Шинкаренко В. Г. [2]
	Конкурентоспособность производимой продукции	Иванов Ю. Б. [3] Фатхутдинов Р. А. [1]
Факторы взаимодействия рыночной среды и предприятия	Фактор значимости рынка	Фатхутдинов Р. А. [1]
	Величина рыночной доли предприятия	Шинкаренко В. Г. [2]

Основой формирования конкурентоспособности предприятия является эффективность его деятельности. Согласно проведенным исследованиям деятельности тридцати промышленных предприятий Харьковского региона за 1996 – 2003 гг., автором определены наиболее существенные факторы, определяющие финансово-экономическое состояние предприятий. Ими являются информационно-когнитивные факторы управления всеми функциональными сферами деятельности предприятия. Именно они отвечают за формирование целей, адекватность организационной структуры предприятия целям и состоянию имеющихся на предприятии ресурсов. Поэтому автор предлагает выделить следующие составляющие оценки уровня конкурентоспособности предприятия:

- состояние и динамика имеющихся ресурсов предприятия;
- эффективность всех функциональных сфер деятельности предприятия;
- адекватность организационной структуры целям предприятия;
- конкурентоспособность производимой продукции;
- фактор взаимодействия предприятия и рыночной среды.

Таким образом, для оценки уровня конкурентоспособности предприятия, прежде всего, необходимо выявить реальных и потенциальных конкурентов предприятия и проанализировать основные аспекты их деятельности. Так, оценка уровня конкурентоспособности ОАО "Харьковский завод электротехнического оборудования" автором проводилась в конкурентной среде предприятий Харьковского региона, изготавливающих электродвигатели для железнодорожного транспорта. Реальными конкурентами ОАО "Харьковский завод электротехнического оборудования" являются ГП завод "Электротяжмаш" и ОАО "Укрэлектромаш ХЭЛЗ".

Предлагаемая автором технология оценки уровня конкурентоспособности исследуемых предприятий включает три этапа:

- экспресс-оценку уровня конкурентоспособности предприятий-конкурентов;
- детальную оценку факторов, формирующих уровень конкурентоспособности предприятий;
- прогнозную оценку уровня конкурентоспособности предприятий.

Для первого этапа определяющим является формирование системы факторов для оценки, выбор и обоснование эталона уровня конкурентоспособности предприятия, градация уровней конкурентоспособности предприятий. Составляющими сформированной системы являются факторы эффективности производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной сфер деятельности и организационной структуры предприятия. Экспресс-оценка уровня конкурентоспособности предприятий проводилась методом таксономического показателя.

Анализ теоретических разработок и практического опыта оценки конкурентоспособности предприятия [5, 4, 7, 8, 6] позволил обосновать градацию уровней конкурентоспособности: низкий (0,1 – 0,3); средний (0,4 – 0,7); высокий (0,8 – 1). При этом автором градация уровней конкурентоспособности оцениваемых предприятий определялась на основе экономического анализа показателей, которые были выбраны для характеристики организационно-экономических факторов, формирующих конкурентоспособность, и использования метода сравнения значения данных показателей с эталонным значением.

В случае низкого (0 – 0,3) или среднего (0,4 – 0,7) уровня конкурентоспособности предприятия необходимо проводить детальную оценку факторов, которая позволит разработать корректирующие мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия. В случае высокого (0,8 – 1) уровня конкурентоспособности необходимо проводить его прогнозную оценку для сохранения конкурентных позиций и дальнейшего развития предприятия.

Технология комплексной оценки уровня конкурентоспособности предприятия представлена на рисунке.

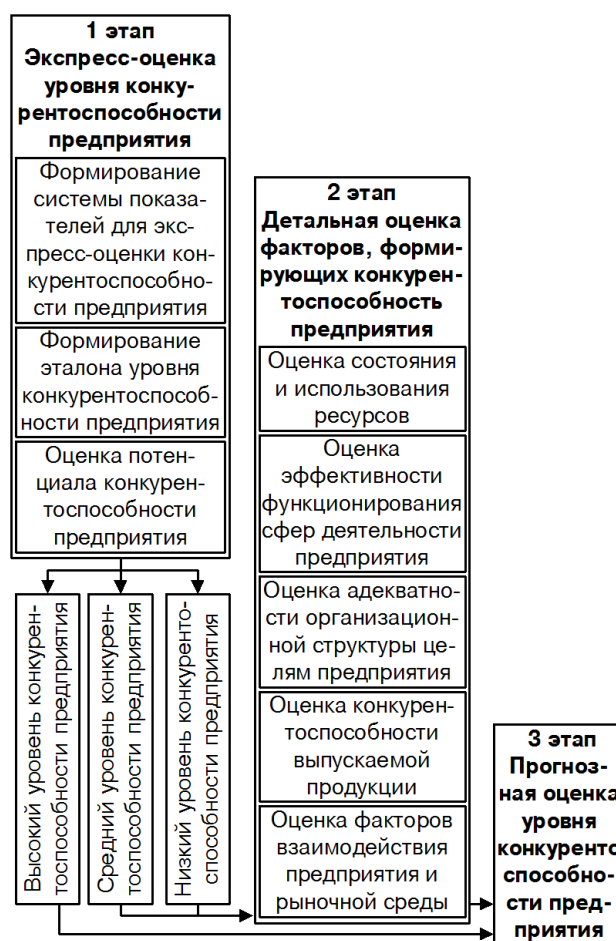


Рис. Этапы технологии комплексной оценки уровня конкурентоспособности предприятия

В результате проведенной экспресс-оценки среди предприятий-конкурентов, изготавливающих электродвигатели для железнодорожного транспорта, было выделено предприятие-лидер — ОАО "ХЗЭТО". Однако средний уровень конкурентоспособности данных предприятий свидетельствует о неэффективном управлении.

Таким образом, предлагаемая методика оценки уровня конкурентоспособности предприятия совершенствует имеющиеся научные разработки посредством определения этапов оценки уровня конкурентоспособности предприятия; методов, используемых на каждом этапе оценки; критериев оценки уровня конкурентоспособности предприятия и факторов, формирующих ее; градации уровней конкурентоспособности предприятия. Дальнейшие исследования автора предполагают совершенствование данной методики на основе критического анализа используемых методов и выбора из них наиболее адекватных требованиям системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Разработанная методика позволит полно и всесторонне оценить уровень конкурентоспособности предприятия и на основе этой оценки управлять факторами, формирующими ее.

**Литература:** 1. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с. 2. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. — Харьков: Изд. ХНАДУ, 2003. — 186 с. 3. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография. — Х.: РИО ХГЭУ, 1997. — 246 с. 4. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: Спец-Лит, 2000. — 588 с. 5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Издательство "Питер", 1999. — 416 с. 6. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2003. — 316 с. 7. Дитер И. Г. Введение в маркетинг технологий высокотехнологичных товаров производственного назначения: Учебное пособие / И. Г. Дитер, Д. Г. Шнайдер. — Харьков: НТУ "ХПИ", 2003. — 764 с. 8. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко. — М.: Изд. МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. — 600 с.

*Стаття надійшла до редакції  
20.09.2004 р.*

УДК 338:504

**Дмитриева Е. А.,  
Проскурня Н. И.**

## РАСЧЕТ ЭКОЛОГО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ПРИРОДООХРАННЫХ ПРОЕКТОВ

*The example of calculation of an ecological-and-economic indicator of the environmental protection projects and usage of the received results for planning distribution of limited volume of ecological fund is considered.*

© Дмитриева Е. А., Проскурня Н. И., 2004

Эффективное планирование использования ограниченных объемов экологических фондов для финансирования природоохранных проектов (ПП) требует выбора таких проектов, внедрение которых приведет к наибольшему экологическому эффекту при минимальных финансовых затратах. Для этого предполагается производить оценку двух групп показателей [1], одна из которых отражает экологические, а другая экономические (стоимостной и временной) аспекты рассматриваемых ПП.

Экологический эффект определяет цель проекта, вытекающую, в свою очередь, из объективной потребности практики. Под целью ПП понимается улучшение экологической обстановки в районе предполагаемого внедрения разрабатываемого проекта. При этом необходимо, чтобы степень достижения цели измерялась количественно, что обеспечит аналитичность получаемых результатов, то есть возможность их использования совместно с экономическим показателем, также количественно выраженным для сравнительного оценивания разрабатываемых проектов [2].

Целью статьи является рассмотрение особенностей расчета эколого-экономического показателя природоохранных проектов (ЭЭПП) и использования полученных результатов для планирования распределения ограниченного объема экологических фондов.

В работе [2] для ранжирования природоохранных проектов разработан удельный комплексный экологический показатель (УКЭП), характеризующий получаемый экологический эффект от внедрения ПП, приходящийся на единицу затрат на его реализацию:

$$\text{УКЭП} = \frac{\Delta\text{КЭП}}{K_{\Sigma}}, \quad (1)$$

где  $\Delta\text{КЭП}$  — комплексный экологический показатель природоохранного проекта;

$K_{\Sigma}$  — суммарные затраты на реализацию проекта.

Комплексный экологический показатель природоохранного проекта в общем случае находится из выражения:

$$\Delta\text{КЭП} = I_p^d - I_p^f, \quad (2)$$

где  $I_p^d$ ,  $I_p^f$  — комплексные показатели состояния окружающей среды региона до и после внедрения ПП соответственно.

Комплексный показатель  $I_p$  определяется с помощью формулы:

$$I_p = \sum_{i=1}^N k_i (\overline{C}_i^T - \overline{C}_i^{\Phi}) \cdot \frac{M}{S}. \quad (3)$$

В этом выражении  $\overline{C}_i^T$ ,  $\overline{C}_i^{\Phi}$  — осредненные по региону соответственно текущая и фоновая безразмерные концентрации на  $i$ -го ингредиента:

$$\overline{C}_i^T = C_i^T / \text{ПДК}_i; \quad \overline{C}_i^{\Phi} = C_i^{\Phi} / \text{ПДК}_i, \quad (4)$$

где  $k_i$  — весовой коэффициент  $i$ -того показателя качества;