

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»



Ефективна економіка № 8, 2015

УДК 338

С. В. Позняк,

к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

С. С. Данильченко,

старший викладач кафедри економіки підприємств,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

S. V. Pozniak,

Ph.D in economic sciences, Associate Professor,

Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

S. S. Danylchenko,

Senior lector, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

MANAGEMENT OF VALUE AND COMPETITIVENESS ENTERPRISE TO ENSURE ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

В статті проаналізовано сутність управління вартістю підприємства. Представлена укрупнена залежність видів вартості підприємства та зацікавлених сторін підприємницької діяльності. Визначені моделі вартісно орієнтованого управління та його функціональні складові, а також показники, що формують фактори вартості підприємства в рамках VBM моделей. Визначені елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Представлена модель формування конкурентоспроможності/вартості підприємства з позиції теорії активації ресурсів і концепції управління вартістю.

In the article the essence of enterprise cost management. Presented bigger dependence kinds of value and stakeholders of business activities defined value oriented management model and its functional components and indicators that form factors of value within VBM models. The identified elements of competitiveness management company. The presented model of competitiveness-ness / enterprise value from the standpoint of the theory of activation of resources and cost management concept.

Ключові слова: управління вартістю, моделі вартісно орієнтованого управління, Функціональні складові вартісно орієнтованого управління бізнес-моделі підприємства, система управління конкурентоспроможністю підприємства, модель формування конкурентоспроможності/вартості підприємства з позиції теорії активації ресурсів і концепції управління вартістю

Keywords: managing the value, value based management models, functional components of value oriented management of enterprise business model, competitive enterprise management system, model of competitiveness / enterprise value from the standpoint of the theory of activation of resources and cost management concepts.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби та складності не лише оволодіння новими ринками збуту, а й утримання вже існуючих, від результативного управління підприємством залежить його здатність перемагати конкурентів і досягати поставлених цілей. Проте підприємство може отримати результати, які не є наслідком управління, а виникають під впливом випадкових факторів або таких, що не пов'язані з результативністю управління підприємством. Так, нарощування обсягів реалізації продукції або збільшення прибутку може бути викликане підвищенням ціни на продукцію, або продажем непотрібних активів, або збоями у роботі конкурентів тощо. Тому виникає необхідність визначити такий критерій, який би відображав результативність управління підприємством.

Сьогодні одним з узагальнюючих показників діяльності підприємства є його вартість, збільшення якої свідчить про досягнення підприємством позитивних результатів, що задовольняють різні цілі груп інтересів. Крім того, результативне управління підприємством веде до зростання його доходів, вартості активів, що зрештою позначається на збільшенні вартості підприємства. Тому вартість підприємства є не лише метою різних груп інтересів, а й може бути використана як критерій результативності управління підприємством. На збільшення вартості підприємства впливає підвищення його конкурентоспроможності. Набуття підприємством конкурентних переваг унаслідок результативного управління веде до збільшення вартості активів підприємства, зокрема нематеріальних, збільшення доходів від реалізації конкурентоспроможної продукції та внаслідок завоювання нових покупців. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства приводить до зростання його вартості, і навпаки, зростання вартості підприємства свідчить про підвищення його конкурентоспроможності. Це викликає необхідність дослідити вплив конкурентоспроможності підприємства на зміну його внутрішньої вартості.

В результаті розвитку ринкових відносин в Україні багато підприємств підвищують увагу до проблеми оцінки результатів своєї діяльності. Від того, що буде прийняте як основний орієнтир розвитку власниками і менеджерами підприємства при складанні планів розвитку, багато в чому залежатиме ефективність його діяльності і результати, яких підприємство досягне на конкурентному ринку.

На діяльність підприємства впливає безліч чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх. Показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства повинні найбільшою мірою відображати вплив цих чинників, що дозволить менеджменту найбільш адекватно оцінювати результати своєї діяльності і ставити цілі, які необхідно досягати в процесі функціонування підприємства. Серед таких показників багато дослідників пропонують використовувати показник «вартість підприємства».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цьому твердженні заснована так звана концепція управління вартістю підприємства (ціннісно-орієнтований менеджмент), яка в даний час є однією з найбільш популярних концепцій управління. За кордоном вартісний підхід вже достатньо відомий. Ці питання досліджуються в монографіях авторів західних наукових шкіл: А. Дамодарана, Р. Каплана, Т. Коллера, Т. Коупленда, С. Майерса, Д. Нортон, Дж. Ольсона, А. Раппапорта, Б. Стюарта. Серед вітчизняних та російських дослідників даної проблематики необхідно відмітити праці С.В. Валдайцева, А.Г. Грязновой, В.Е. Ссипова,

І.В. Івашковської, Ю.В. Козиря, О.Г. Мендрула, В.А. Щербакова та інших. В ринкових умовах показником ефективності діяльності підприємства є приріст його вартості, який і визначає напрямок подальших дій власників та менеджерів. Але для цілей управління вартісний підхід навіть в закордонній практиці використовується відносно недавно. Вартісний менеджмент виник в рамках VBM – підходу (Value Based Management / VBM) а також на основі підходу заснованого на управлінні вартістю і до початку 2000-х років принципи та методи вартісного управління стали широко розповсюдженими підходами в менеджменті. За кордоном зацікавленість до VBM-підходу співпала з поглибленням уваги до корпоративного управління та контролю. Так, у 80-х роках XX сторіччя американський ринок характеризувався великою кількістю ворожих поглинань об'єктами поглинань були достатньо успішні компанії, які не ефективно реалізовували власні інвестиційні можливості. [3, 6]^[1]

Збільшення вартості підприємства відповідає інтересам багатьох суб'єктів економічної діяльності, включаючи державу, оскільки зростання ринкової капіталізації компаній позитивно позначається на іміджі держави в цілому. У власників, інвесторів і менеджерів існують абсолютно різні цілі і пріоритети в управлінні компанією. На багатьох українських підприємствах, як правило, відсутні менеджери, що володіють навичками стратегічного управління, орієнтовані на зростання вартості компанії. У той же час, власники та інвестори регулярно вимагають від вищого керівництва простої на перший погляд інформації – скільки в даний момент коштує частка вкладеного ними капіталу, і який прогноз її зміни можуть дати менеджери підприємства [1, 5]^[2]. На рис. 1 представлена укрупнена залежність видів вартості підприємства та зацікавлених сторін підприємницької діяльності.

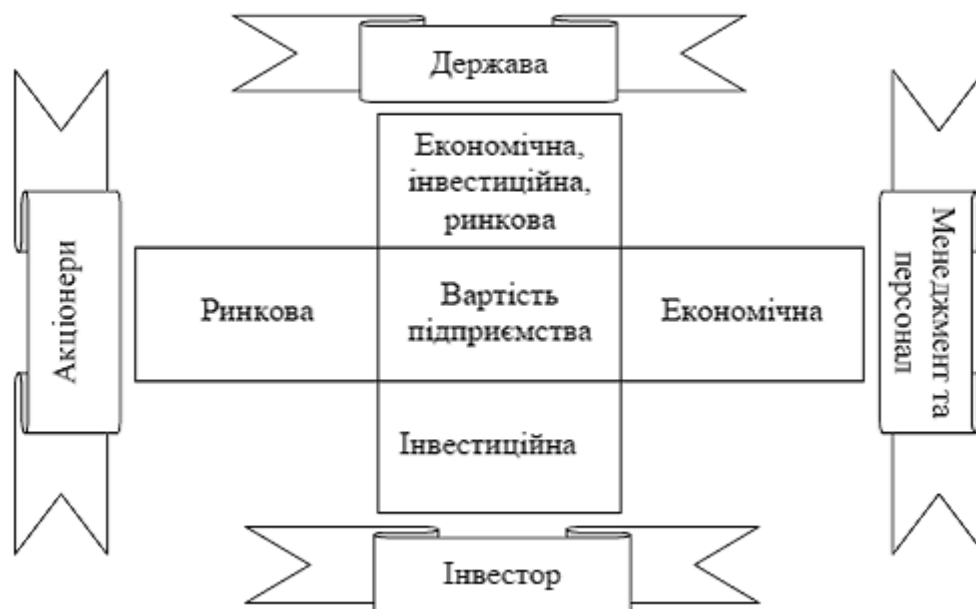


Рис. 1. Зацікавлені сторони та види вартості підприємства

Стратегічного інвестора цікавить, перш за все, привабливість підприємства з погляду рівня його прибутковості (яка повинна перевищувати бар'єрну ставку прибутковості інвестора) і рівня інвестиційного ризику даного підприємства в порівнянні з іншими.

На відміну від інвестора власник постійно повинен турбуватися про підвищення прибутковості підприємства. Також він ставить перед собою задачі розвитку бізнесу, підвищення обсягів продажу і скорочення витрат для досягнення цієї мети. Довгостроковою метою власника є збільшення вартості підприємства для того, щоб в майбутньому вигідно продати частину своєї частки стратегічному інвестору. Таким чином, власника цікавить, перш за все, проблема зростання вартості вкладеного в підприємство капіталу.

Менеджери компанії повинні прагнути забезпечити якісне виконання своїх функціональних обов'язків. Тобто, ухвалювати вірні управлінські рішення для забезпечення нормальної операційної діяльності підприємства. Таким чином, вище керівництво цікавить, перш за все, забезпечення позитивної операційної діяльності підприємства, щоб продемонструвати ефективність своєї роботи в очах власника та інвестора.

Якщо проаналізувати інтереси всіх учасників підприємницької діяльності (інвесторів, власників і менеджерів), то очевидно, що їх цілі і способи досягнення цілей сильно відрізняються один від одного. Учасники підприємницької діяльності для досягнення своїх цілей застосовують стратегії і методи розв'язання своїх проблем, які суперечать інтересам інших учасників. В зв'язку з цим

перед власниками підприємства стоїть непроста задача: як задовольнити вимоги менеджерів і інвесторів і при цьому не забути про власні інтереси і побажання персоналу. Але поруч з цими розбіжностями існує і чинник, що покликаний об'єднати всіх зацікавлених учасників підприємницької діяльності – економічна додана вартість, що генерується підприємством. Саме економічна вартість виступає первинною в укрупненій системі вартості підприємства.

Саме поняття «вартість підприємства» вимагає адекватного наукового аналізу. З наукових позицій актуальною і маловивченою проблемою є формулювання підходів до практичного застосування моделей вартісного управління залежно від етапу розвитку підприємства. Аналіз сучасної наукової літератури виявив наявність великої кількості публікацій з питань теорії і практики управління зорієнтованого на вартість. Проте багато публікацій носять недостатньо системний характер, в них, як правило, не враховується специфіка країни і галузева специфіка. Рівень складності справжніх теоретичних проблем істотно зростає у зв'язку з різноманіттям процесів, що відбуваються в сучасних підприємствах, а також в світовій економіці.

Застосування цієї концепції вимагає, щоб всі дії керівництва підприємства ґрунтувалися на вартісному мисленні, яке, у свою чергу, зумовлено наявністю двох компонентів – вимірюванням вартості підприємства та вартісною ідеологією управління. Це дозволяє підприємству досягти стабільного руху у напрямку зростання вартості, узгодити всі інші цілі управління та забезпечити його довгострокові перспективи.

Цариною та узагальнюючим комплексним критерієм цієї стратегії є вартість підприємства, що відображає сукупну характеристику фінансових показників діяльності підприємства та забезпечує інтереси різних контрагентів ринкових відносин. Зважаючи на це вартісна оцінка підприємства стає невід'ємним інструментом управління власністю. Перехід від парадигми оцінно-статистичного процесу оцінки вартості підприємства до пошуково-прогностичного процесу, спрямованого на формування якісної системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері вибору альтернатив фінансових прогнозів розвитку підприємства, зумовлений пошуком можливостей подальшого ефективного функціонування підприємства.

Вартісно орієнтоване управління підприємством являє собою послідовний процес імплементації в бізнес-процеси підприємства фінансової моделі аналізу на основі принципу економічної доданої вартості та побудови на її основі й з її допомогою стратегічно-оперативних управлінських рішень менеджменту підприємства.

Бізнес-модель підприємства, враховуючи швидкодісно-динамічні зрушення економічних параметрів, які пов'язані з розширенням спектра інвестиційних альтернатив, повинна мобільно та оперативно реагувати на ці виклики. Виокремлення проблеми, на вершині якої знаходиться вартісно орієнтований менеджмент, потребує також і ідентифікації тактичних моніторингових орієнтирів, що забезпечують орієнтацію на економічну додану вартість. Саме дотримання цих стратегічних та тактичних орієнтирів дозволяє виокремити в моделі вартісно орієнтованого управління п'ять функціональних складових розвитку (рис.2)

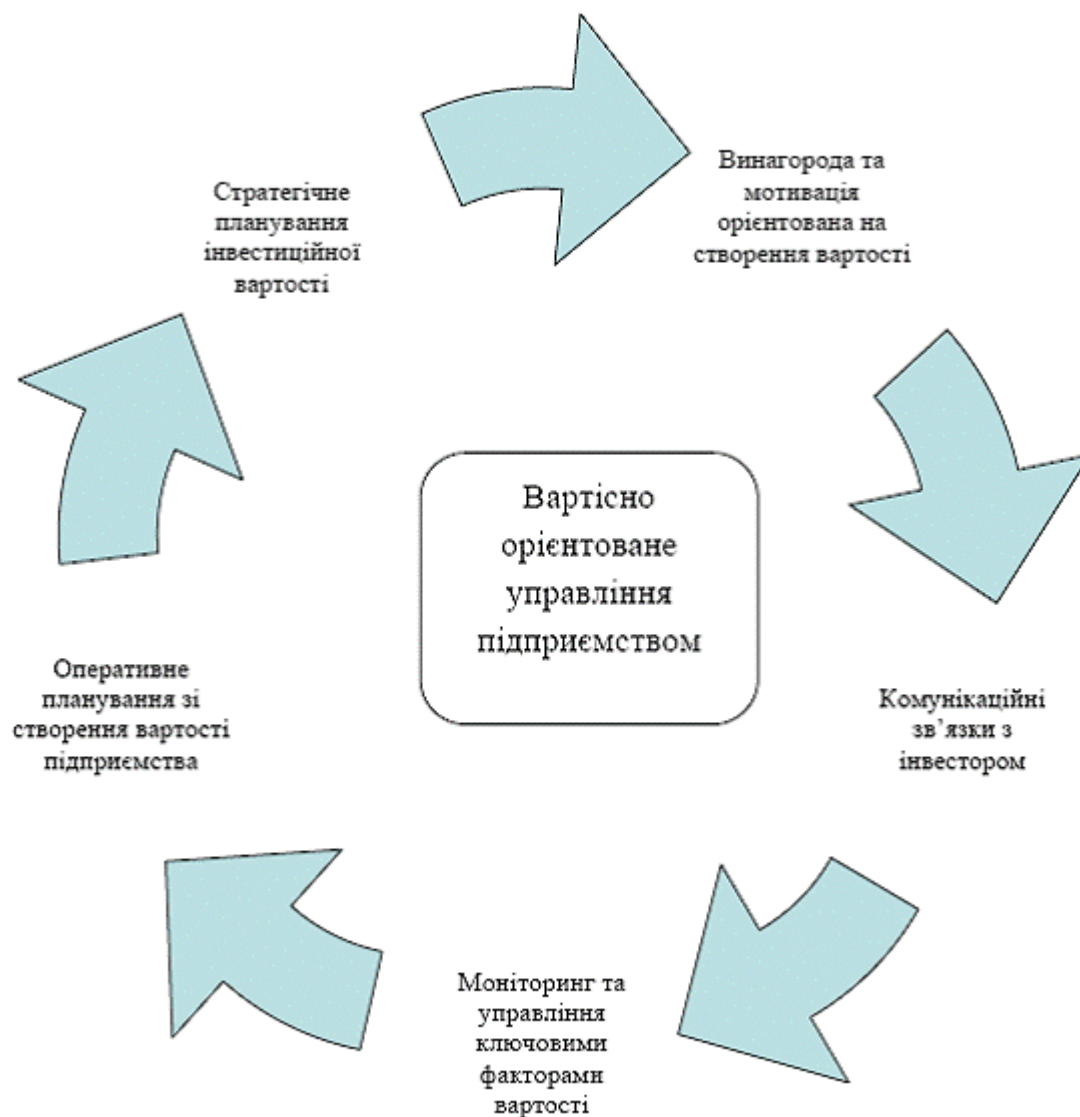


Рис. 2. Функціональні складові вартісно орієнтованого управління бізнес-моделі підприємства

Літературні джерела щодо питань оцінки вартості описують багато методів та способів цього алгоритму. На сьогоднішній день в Україні законодавчо закріплені такі методичні підходи: витратний (або майновий), дохідний, порівняльний (або ринковий). Використання наведених підходів вимагає формування системи чинників вартості підприємства, що враховувала би основні чинники всіх трьох підходів (майнового, прибуткового та порівняльного).

Властивості вартісного підходу реалізуються в ряді моделей, що розкривають зміст та принципи теорії вартісного менеджменту. Економічній науці, що досліджує моделі вартісного менеджменту, притаманно достатньо велика кількість моделей оцінки вартості підприємства, що представлені на рис. 3. [1, 2, 5][\[3\]](#)

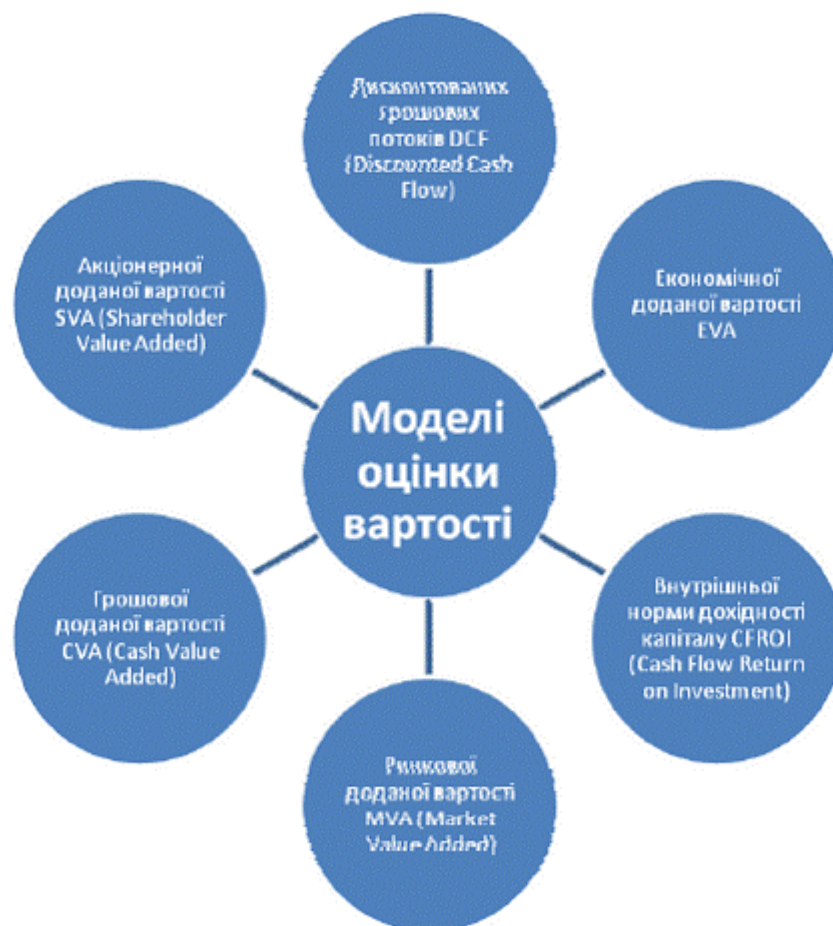


Рис. 3. Моделі оцінки вартості підприємства

Найбільш вагомими такими моделями є: модель, що дозволяє за допомогою конкретних показників розкрити стратегічну ціль підприємства - максимізації вартості (модель збалансованої системи показників BSC (Balanced Scorecard)); модель, яка визначає фактори, що впливають на грошові потоки підприємства (модель А. Дамодарана). Зазначені моделі та вартісні фактори, що являються їхніми структурними елементами, відображають сучасну парадигму розвитку вартісного управління, та дозволяють мобільно інтегруватися до специфіки діяльності різних підприємств.

Для цього підприємству необхідно деконцентрувати загальні вартісні фактори, що притаманні моделям вартісного менеджменту, на конкретні релевантні показники в залежності від сфери функціонування підприємства, розгалуженості рівнів управління. Кожна модель оцінки вартості має певні притаманні специфічні фактори. З поміж цих факторів можна виокремити загальні фактори, що притаманні кожній моделі, і які складаються з певних показників, що представлені на рис.4. [6, 7, 8]^[4]

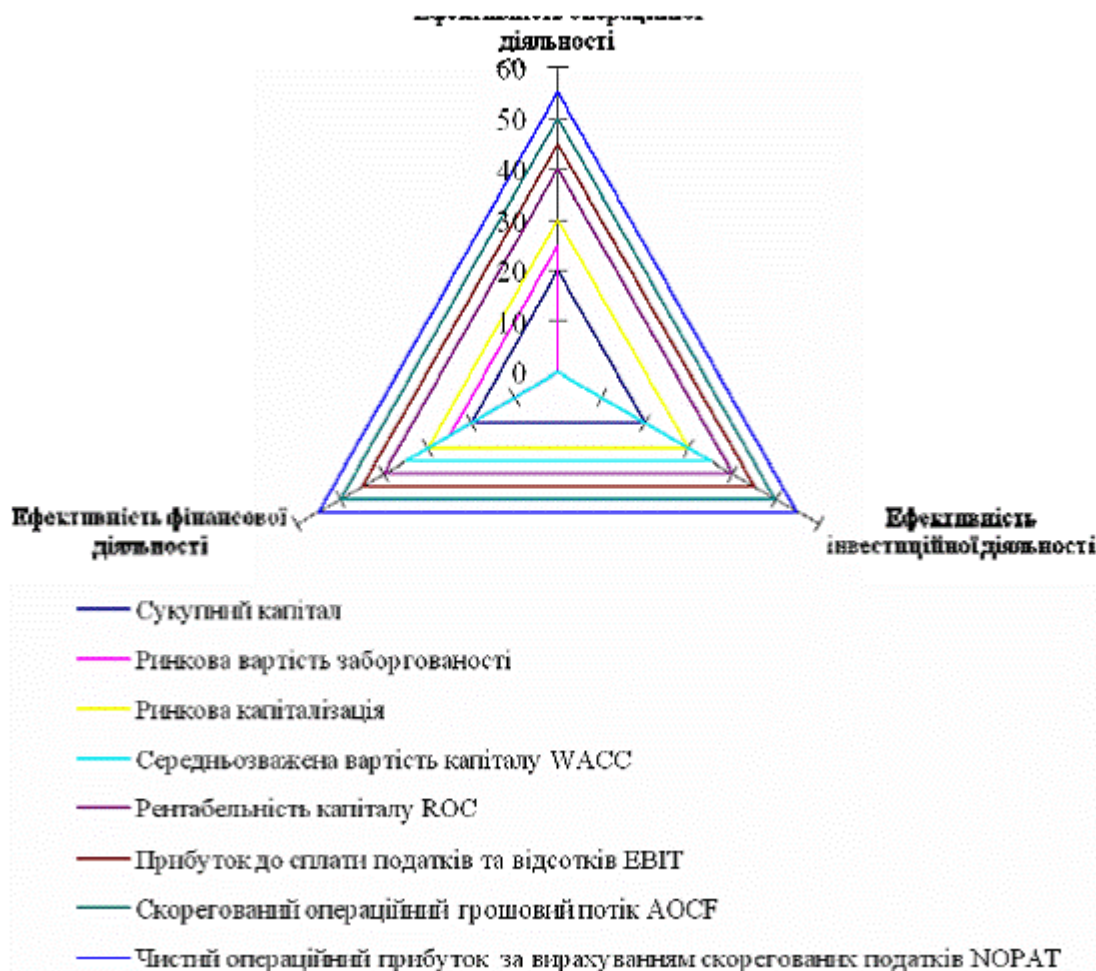


Рис. 4. Показники, що формують фактори вартості підприємства в рамках VBM моделей

Ідентифікація таких факторів вартості кожним підприємством відкриває їм можливість ціленаправлено впливати на окремі складові виробничого процесу, тим самим виокремлюючи ланцюжок формування вартості, за допомогою так званих «ричагів вартості». Вартісно орієнтоване управління підприємством являє собою послідовний процес імплементації в бізнес-процеси підприємства фінансової моделі аналізу на основі принципу економічної доданої вартості та побудови на її основі й з її допомогою стратегічно-оперативних управлінських рішень менеджменту підприємства.

В умовах стійкого розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю, крізь вартісно орієнтовану управлінську призму, розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Ринкова конкуренція ставить перед підприємствами завдання щодо пристосування до вимог мінливого конкурентного середовища функціонування, зокрема завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Практично всі дослідники теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню суб'єкта господарювання на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища і адаптації до нових умов. Різними аспектами теорії і практики управління діяльністю підприємства присвячено праці І. Ансоффа, Ф. Котлера, Н. Лепа, М. Портера, Х. Фасхієва, Р. Фатхутдінова та ін. [9-16]^[5].

Проте питання, що стосуються формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, виходячи зі специфіки його діяльності, що постійно оновлюється і змінюється, потребують постійного вирішення.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи.

За цим підходом на рис. 5 подано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок [11].^[6]



Рис. 5. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків [11]:

Блок 1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства доцільно проводити за матрицею загальних стратегій конкуренції, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація і фокусування) [14]. Також є сенс використати видозмінені І. Ансоффом [15]^[7] базові стратегії конкуренції: зниження собівартості, диференціації продукту, сегментування ринку, впровадження інновацій, швидкого реагування на потреби ринку, забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, що виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління; створення продуктивних центрів прибутку та відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством; удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; удосконалення механізму мотивації та відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;

забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає: технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів; розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики; розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами; розробку та впровадження комплексної системи управління якістю; активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Система планування діяльності за диверсифікаційним підходом передбачає: проведення політики диверсифікації основної продукції з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку; розробку та забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів продажів і прибутку; використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг.

Блок 6. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою сучасних методів.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту під керівництва підприємства фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством, для формування якого необхідні: розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку; розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції; створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат; технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління.

З позиції теорії активації ресурсів і концепції управління вартістю конкурентоспроможність (*CE*) полягає у здатності підприємства до активації економічних ресурсів (*ER*), виявленні унікальних їх комбінацій порівняно з конкурентами; у створенні унікальних активів, недоступних іншим учасникам ринків завдяки повному використанню потенційних можливостей активованих економічних ресурсів; у визначенні активів, які забезпечують додану акціонерну вартість (*SVA*) в майбутньому, високу результативність та ефективність створення споживчої цінності на перспективних ринках. Враховуючи посилення позиції ресурсної теорії у стратегічному менеджменті, вважаємо за доцільне спиратись саме на ресурсне обґрунтування формування стійких конкурентних переваг підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Підтримуючи думку вчених, які намагалися формалізувати взаємозв'язок між стратегічним вибором підприємства та його результатом [17]^[8], побудуємо описативну модель формування конкурентоспроможності/вартості підприємства з позиції теорії активації ресурсів і концепції управління вартістю (рис.6).

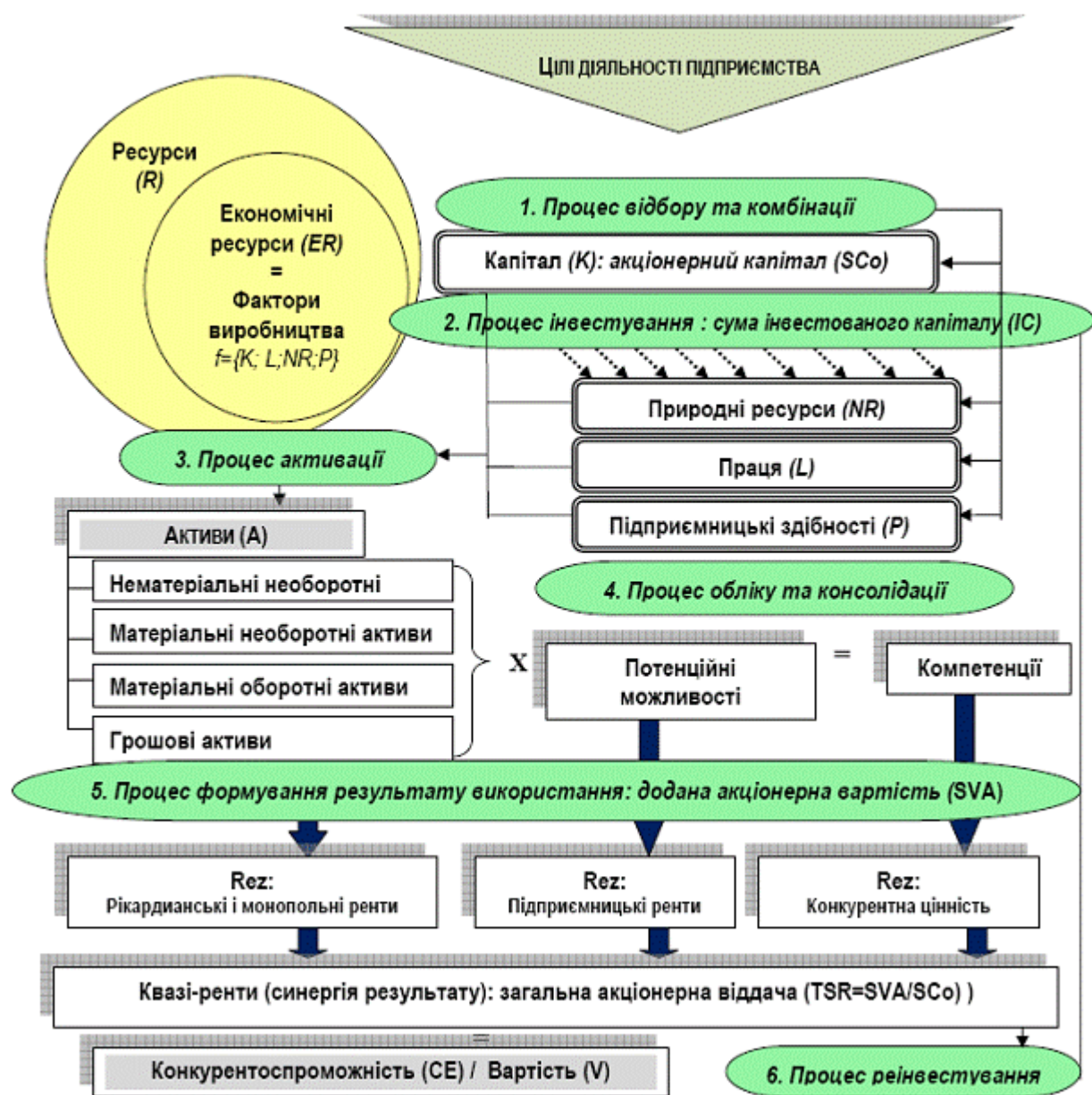


Рис. 6. Формування конкурентоспроможності з позиції теорії активації ресурсів та концепції управління вартістю (VBM)

Здатність економічних ресурсів у процесі трансформації генерувати грошові потоки та створювати нову вартість зумовлюють необхідність науково обґрунтованого системного управління ними на стадіях формування та трансформації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку виробничих структур, які орієнтовані на довгострокове економічне зростання [17]^[9].

Процес відбору та комбінації. Стохастичний характер виникнення потреб людства призводить до методичної складності ідентифікації економічних ресурсів. Крім того, на наш погляд, потрібно дотримуватися балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному та здоровому довкіллі.

Процес інвестування. В межах концепції управління вартістю підприємство розглядається як інвестиція, що має бути повернута за рахунок майбутніх економічних вигід. Інвестицією підприємство вважають власники, а отже, в його вартості зацікавлені саме власники.

На жаль нестабільна соціально-політична та економічна ситуація у державі не сприяє розвитку корпоративних форм та становленню ефективного механізму формування акціонерного капіталу (SCo) який виступає джерелом інвестування процесу активації економічних ресурсів. У той же час у розвинутих країнах з ринковою економікою розвиток акціонерної форми власності сприяє концентрації капіталу та інтегруванню його у напрямках, що забезпечують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання національної економіки на внутрішньому та світовому ринках.

Процес активації. Рациональне використання активів підприємства (A) значною мірою залежить від технологічного рівня виробництва, тобто сукупності способів і методів, використовуваних для обробки сировини, матеріалів, а також засобів праці. Технічне устаткування та методи виготовлення товарів і послуг постійно вдосконалюються на основі нагромадження наукових знань. Таке вдосконалення машин і методів виробництва забезпечує збільшення випуску продукції за незмінних або й менших витрат

сировини, енергії, палива та інших ресурсів. Головним напрямом підвищення ефективності виробництва та раціонального використання ресурсів є запровадження маловідходних і безвідходних технологій, що базуються на комп'ютеризації, автоматизації, використанні нових видів енергії та сировини. Таким чином головну роль в управлінні даним процесом мають відігравати спеціалісти служби головного інженера, маркетологи та фінансисти.

Процес обліку та консолідації. Це завдання вирішується шляхом ефективного поточного управління грошовими та матеріальними потоками активів у процесі окремих циклів їх кругообігу на підприємстві; забезпеченням синхронності формування активів, пов'язаних з операційною діяльністю; мінімізацією сукупних витрат на організацію обороту активів у всіх їхніх формах.

У довгостроковому періоді важливим завданням менеджменту є оптимальне використання потенціалу кожного активу. Якщо керівництво неправильно визначило склад та оцінило обсяги економічних ресурсів для активації, то забезпечення конкурентних переваг підприємства не отримає необхідної ресурсної підтримки. З іншого боку, незадіяний ресурсний потенціал – це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових грошових потоків.

Процес формування результату використання. Цільова функція результативності за виробничого менеджменту – досягнення максимального обсягу пропонування за умови ефективного формування та використання активів підприємства. Проте прагнення до збільшення обсягів виробництва продукції та мінімізації витрат має бути підкріплене запитами споживача на даний обсяг і дану якість, в іншому випадку на підприємстві може утворитися нереалізований залишок продукції, що призведе до зниження ділової активності та конкурентоспроможності підприємства. Цей недолік виробничого менеджменту усуває маркетинговий різновид управління, за яким ринкова рівновага між пропонуванням і попитом підвищує результативність діяльності підприємства, проте постійне зростання потреб споживачів, зумовлюючи збільшення пропонування підприємств, веде до вичерпування запасів економічних ресурсів, які не встигають відтворюватися. Така ситуація потребує застосування більш сучасного різновиду менеджменту – соціально-відповідального, за якого питання щодо активації економічних ресурсів підприємством мають вирішуватися зважаючи на задоволення інтересів усіх стейкхолдерів даного процесу.

Процес реінвестування. Формування конкурентоспроможної суб'єктів господарювання потребує абсолютного використання національних переваг, мобілізації як економічних ресурсів, так і внутрішніх джерел реінвестування. Однак поза увагою не можуть залишатись інвестиційні джерела, які перебувають за межами країни і котрі здатні посилити темпи її економічного зростання. Для окремих національних економік саме надходження й використання іноземних інвестицій, визначає базові довгострокові і, як правило, необоротні механізми високоінтегрованого економічного розвитку.

Різноманітність зовнішнього середовища функціонування підприємства проявляється як в ускладненні співвідношень, так і в індивідуалізації його діяльності, що призводить до ускладнення процесів самоорганізації, а отже, до посилення чинника самоорганізації у взаєминах "підприємство – клієнт" у стратегії та завданнях своєї діяльності. Провідною метою кожного підприємства, що хоче досягнути оптимального рівня конкурентоспроможності, є управління конкурентоспроможністю на основі самоорганізації з розвиненням властивостей адаптивності та інноваційності.

Список літератури.

1. Грязнова А.Г. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). [Текст] / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, М.А. Эскиндаров, Т.В. Ташихина. – М.: ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. – 544 с.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов. [Текст] / Дамодаран А.; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1232 с.
3. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения [Текст] / О.Данилин // Управление компанией № 2 (21), 2003 г.
4. Есипов В. Оценка бизнеса. [Текст] / Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. – [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2006. – 465 с.: ил.
5. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление. [Текст] / Коупленд Т., Коллер Т. – [3-е изд.]; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.: ил.
6. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. [Текст] / Ю.В. Козырь. – М.: Альфа-пресс, 2004
7. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : [пер. с англ.] / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Ветер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 304 с.
8. Щербаков В.А., Щербакова Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). [Текст] / В.А.Щербаков, Н.А.Щербакова – [3-е изд.]. - М.: 2008. -288 с.

9. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар; [под ред. Н.Н. Лепы]. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. – 347
- 10 Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
11. Павлова В.А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17) С. 168-176
12. Фасхиев Х. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №8. – С. 79–86.
13. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
14. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / Э. Портер Майкл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
15. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989. – 303 с.
16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
17. Рєпіна І.М. Управління процесом активації економічних ресурсів задля забезпечення конкурентних переваг підприємств / І. М. Рєпіна // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ : зб. наук. пр. ; № 2. — Кривий Ріг : КНУ, 2013. — С. 24–30.

References.

1. Gryaznova, A.G. Fedotova, M.A. Eskindarov, M.A, and Tazihina, T.V. (2003), *Ocenka stoymosti predpriyatiya (biznesa)* [Valuation of Enterprise (Business)], INTERREKLAMA, Moscow, Russia.
2. Damodaran, A. (2004), *Investicionnaya ocenka. Instrumenty i tehnika ocenky lyubyh aktivov* [Investment Valuation. Tools and techniques of assessment of any assets] Alpina Business Books, Moscow, Russia.
3. Danilin, O. (2003), “ Principles for the development of key performance indicators (KPI) for industrial enterprises and their practical application”, *Upravlenye kompaniej* vol. 2 (21).
4. Esipov, V. Makhovikov, G. and Terekhov, V. (2006), *Ocenka biznesa* [Business valuation], [2nd ed.], SPb, St.Petersburg, Russia.
5. Couplend, T. and Koller, T. (2005), *Stoimost kompanij: ocenka i upravlenie* [Company Value: Assessment and Management], 3rd ed., Olimpus Biznes, Moscow, Russia.
6. Kozyr, Y.V. (2004), *Stoimost kompanij: ocenka i upravlencheskoe rechenie*. [Company Value: Assessment and management decisions], Alpha press, Moskva.
7. Olwe, N.-G. (2004), *Ocenka effektivnosti deyatelnosti kompaniy. Prakticheskoe rukovodstvo po ispolzovaniyu sbalansirovannoy sistemy pokazateley*: [Evaluating the effectiveness of the company. Practical guidance on the use of the Balanced Scorecard], Izdatelskiy dom Viliyams, Moscow, Russia.
8. Shcherbakov, V.A., and Shcherbakova, N.A. (2008), *Ocenka stoimosti predpriyatiya (biznesa)* [Valuation of Enterprise (business)], 3rd ed., Moscow, Russia.
9. Lepa, N.N. Lepa, R.N. and Pushkar, A.I. (2005), *Modelirovaniye processov upravleniya razvitiem promyshlennyh predpriyatiy* [Modelling of processes of management of development of industrial enterprises], Yugo-Vostok, Doneck, Ukraine.
- 10 Pavlova, V.A. Kuz'menko, O.V. Orlova, V.M. and Ryzhkova, H.A. (2011), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: upravlinnia, otsinka, stratehiia*, [The competitiveness of the company: management, assessment, strategy] Dnipropetrovs'kyj universytet imeni Al'freda Nobelia, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
11. Pavlova, V.A., and Gubarev, R.V. (2014), “Management system of competitive enterprise”, *Evropeysky vector ekonomichnogo rozvitku*, vol. 2 (17), pp. 168-176
12. Fashyev, H., and Bublyk, N. (2009), “ Management of competitiveness of the goods at the stage of development”, *Problemy teorii i praktiki upravleniya* vol. 8. pp. 79-86.
13. Fathutdynov, R.A., (2004), *Upravlenye konkurentosposobnostyu organizaciy*, [Management of competitiveness of the organization], Izd-vo Eksmo, Moscow, Russia.
14. Porter, M. E. (2005), *Konkurenciya*, [Competition], Izdatelskiy dom Viliyams, Moscow, Russia.
15. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Ekonomika, Moscow, Russia.
16. Kotler, F. (2005), *Marketing Menegement*, [Marketing Management], SPb, St.Petersburg, Russia.
17. Riepina, I.M. (2013), “ Managing the process activation of economic resources to ensure the competitive advantage of enterprises”,

- [1] Узагальнено автором на основі: Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения [Текст] / О.Данилин // Управление компанией № 2 (21), 2003 г. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. [Текст] / Ю.В. Козырь. – М.: Альфа-пресс, 2004
- [2] Узагальнено автором на основі: Грязнова А.Г. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). [Текст] / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, М.А. Эскиндаров, Т.В. Тазихина. – М.: ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. – 544 с. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление. [Текст] / Коупленд Т., Коллер Т. – [3-е изд.]; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.: ил.
- [3] Узагальнено автором на основі: Грязнова А.Г. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). [Текст] / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, М.А. Эскиндаров, Т.В. Тазихина. – М.: ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. – 544 с. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов. [Текст] / Дамодаран А.; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1232 с. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление. [Текст] / Коупленд Т., Коллер Т. – [3-е изд.]; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.: ил.
- [4] Узагальнено автором на основі: Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. [Текст] / Ю.В. Козырь. – М.: Альфа-пресс, 2004 Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : [пер. с англ.] / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Ветер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 304 с. Щербаков В.А., Щербакова Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). [Текст] / В.А.Щербаков, Н.А.Щербакова – [3-е изд.]. – М.: 2008. – 288 с.
- [5] Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкарь; [под ред. Н.Н. Лепы]. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. – 347
- Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
- Павлова В.А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р. // Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17) С. 168-176
- Фасхиев Х. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №8. – С. 79–86.
- Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
- Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / Э. Портер Майкл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
- [6] Павлова В.А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р. // Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17) С. 168-176
- [7] Павлова В.А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р. // Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17) С. 168-176
- Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / Э. Портер Майкл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
- [8] Репіна І.М. Управління процесом активації економічних ресурсів задля забезпечення конкурентних переваг підприємств / І. М. Репіна // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ : зб. наук. пр. ; № 2. — Кривий

Ріг : КНУ, 2013. — С. 24–30.

[9] Репіна І.М. Управління процесом активації економічних ресурсів задля забезпечення конкурентних переваг підприємств / І. М. Репіна // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ : зб. наук. пр. ; № 2. — Кривий Ріг : КНУ, 2013. — С. 24–30.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"

[Впро](#)