

- рополь: ДОЛЯ. – 2007. – 384 с.
4. Национальные положения (стандарты) бухгалтерского учета: нормативная база. Новая редакция. – Х.: Курсор, 2005. – 236 с.
  5. Хозяйственный кодекс Украины. – Х. ООО «Одиссей», 2005. – 256 с.
  6. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. - 4-е изд.-М.: Политиздат, 1981. - 445 с.
  7. Мазур И.И. Шапиро В.Д. Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Уч. пос. для вузов. Высшая школа 2003.- 555 с.
  8. Сетров М. Основы функциональной теории организации. – Л.: Наука, 1972. – 156 с.
  9. Боголепов В.П. О состоянии и задачах развития общей теории организации // Организация управления. М.: Наука, 1968. – С. 46-60.
  10. Черкасова Ю.А. КИС: Бюджетирование – эффективное планирование деятельности промышленных предприятий. [Электронный ресурс]. Режим доступа к сайту: [http:// infpotoki.narod.ru/](http://infpotoki.narod.ru/)
  11. Крутов С. В. Производство + Психология. [Электронный ресурс]. [psyfactor.org/lib/krutov0.htm](http://psyfactor.org/lib/krutov0.htm)
  12. Загородній, А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.
  13. Мочерний С. Синергетичний підхід в економічному дослідженні // Економіка України. – 2001. -- № 5. – С. 44-51.
  14. Тыщенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятия: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2005. – 144с.
  15. Большой экономический словарь / [под ред. А.Н. Азрилияна]. – 5-е изд. доп. и перераб. / М.: Институт новой экономики, 2002.–1280 с.
  16. Экономико-математический энциклопедический словарь / [гл. ред. В.И. Данилов-Данильян] – М.: Большая Российская энциклопедия: Издательский дом «Инфра – М», 2003. – 688 с.

**Христенко Л.М.**

## **ВПЛИВ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Актуальність теми.** В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток всіх організаційно-господарчих ланок його діяльності. Не існує жодного підприємства, яке б не мало зовнішнього оточення та не знаходилося з ним у взаємозв'язку. Будь-яке підприємство має потребу в постійному отриманні із зовнішнього середовища початкових ресурсів для забезпечення своєї життєдіяльності. З іншого боку, кожне підприємство має віддавати продукт своєї кінцевої діяльності у зовнішнє середовище як компенсацію за отримання ресурсів. Як тільки рвуться зв'язки із зовнішнім середовищем, підприємство гине. Оттак ефективність управління визначається не лише впливом чинників внутрішнього середовища, які є безперечно важливими для діяльності підприємства, а й чинниками зовнішнього середовища. В зв'язку з цим є актуальним питання щодо виявлення чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством.

**Аналіз попередніх досліджень та останніх публікацій.** З метою дослідження питання щодо складу чинників зовнішнього середовища та їх впливу на ефективність управління підприємством вивчені праці таких авторів як Н. Туленков, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, М.М. Максимцов, А.В. Ігнат'єва, М.А. Комаров, Н.І. Кабушкін, П.В. Журавльов, Р.С. Седегов, В. Г. Янчевський, М. Вудкок, Д. Френсіс, Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Нілі, К.Адамс, М.Кеннерлі, З.П. Румянцева та ін. Аналіз праць зазначених авторів показав, що в управлінській науці на сьогоднішній день розглядається багато різноманітних чинників ефективності управління. Однозначності в поглядах щодо складу чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, серед різних авторів не існує.

**Метою статті** є виявлення чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, та дослідження характеру впливу таких чинників.

**Виклад основного матеріалу.** Завдання об'єктивної оцінки ефективності управління підприємством потребує визначення основних чинників. Чинники розуміються як суттєві обставини, умови, причини або параметри будь-якого явища чи процесу.

Різними авторами пропонується багато різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління. Перелік чинників, що впливають на ефективність управління підприємством, на думку різних авторів, наведено в табл. 1.

Результати аналізу виділених підходів до визначення чинників ефективності управління дають змогу констатувати, що, по-перше, немає єдиного підходу до визначення комплексу чинників ефективності управління. Авторами пропонується абсолютно різний їх набір, який базується на підходах до визначення ефективності управління. По-друге, кожен з поданих підходів до визначення чинників ефективності управління є не повним. Основними загальними недоліками підходів до визначення переліку чинників ефективності управління є:

- одноелементність набору чинників або набір чинників за неповним комплексом елементів системи управління, що не дає можливості отримувати повну характеристику умов і параметрів ефективності управління;

- відсутність у деяких підходах урахування чинників зовнішнього середовища, коли втрачається характеристика адаптованості підприємства до умов зовнішнього середовища, і навпаки, виділення чинників ефективності управління тільки на основі чинників зовнішнього середовища, коли не враховуються умови та параметри функціонування внутрішніх елементів системи управління;
- недостатня деталізація чинників за виділеними напрямками, що не дає можливості отримувати повну характеристику окремих елементів системи управління з позиції ефективності їх функціонування.

**Таблиця 1.** Перелік чинників, що впливають на ефективність управління підприємством

Автори	Групи чинників, які визначають ефективність управління
Н. Туленков [14, с. 4]	Сприятливе зовнішнє середовище; правильно сформована стратегія; якість людських, а особливо управлінських ресурсів
І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [6, с. 477]	Постійно адаптовані до зовнішніх умов місія, цілі та стратегія розвитку підприємства; стратегічно орієнтована, адаптована, оптимальна структура управління; висококомпетентний персонал; ефективна система ведення бізнесу та управління; сучасна організаційна культура. Максимальна увага до споживачів; розгляд людини як головного ресурсу підприємства; орієнтація на дії; розвиток самостійності; орієнтація на загальні цінності підприємства; вірність своїй справі простота та скромність; наявність сильних лідерів.
М.М. Максимцов, А.В. Ігнатєва, М.А. Комаров [7, с. 317]	Потенціал трудового колективу; засоби виробництва; соціальні аспекти діяльності підприємства; культуру організації.
Н.І. Кабушкін [3, с. 204]	Ієрархія в прийнятті рішень; використання цільових міжфункціональних груп; використання прямих горизонтальних взаємозв'язків при прийнятті рішень; централізація керівництва при прийнятті рішень.
П.В. Журавльов, Р.С. Середова, В. Г. Янчевського [13, с. 481]	Чинники ефективності управлінської праці; чинники економічності системи управління; чинники ефективності функціонування виробництва.
М. Вудкок, Д. Френсіс [6, с. 491]	Уміння управляти собою; чіткі особисті цінності; чіткі власні цілі; активний саморозвиток; уміння вирішувати проблеми; творчий підхід до роботи; вміння керівника суттєво впливати на людей; використання особливостей управлінської праці; гарні навички керівництва; вміння навчати; висока спроможність формувати колектив.
Р. Каплан Д. Нортон [10, с. 292]	Чинники фінансової діяльності; чинники стосунків зі споживачами; чинники внутрішніх бізнес-процесів; чинники навчання та розвитку; чинники трудових ресурсів.
Е. Нілі, К.Адамс, М.Кеннерлі [9, с. 165]	Задоволеність потреб та вклад зацікавлених сторін; напрями стратегій для задоволення потреб заінтересованих сторін; процеси, необхідні для виконання певних стратегій; можливості, необхідні для управління процесами.
З.П. Румянцева [12, с. 288]	Чинники економічної ефективності; чинники внутрішньої інтеграції та координації; чинники адаптивності та реагування на зовнішнє середовище; чинники використання людського капіталу.

У зв'язку з указаними недоліками існуючих підходів до визначення переліку чинників ефективності управління підприємством виникає необхідність установлення найбільш повного та детального їх складу.

Оцінку ефективності управління доцільно проводити на основі системного підходу. За цим підходом підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, кожен з елементів якої має свої визначені й обмежені характеристики, а завдання управління зводиться до інтеграції та координації таких системоутворювальних елементів. Тому вибір чинників ефективності управління має проводитися за умови, що всі чинники, які впливають на ефективність управління, з одного боку, мають відповідати загальним характеристикам системи управління, а з іншого, досить детально характеризувати окремі елементи системи. Як загальні характеристики системи управління виділяють такі: виживання або адаптованість, оперативність, організованість, економічність і результативність [5, с. 266; 6, с. 198; 11, с. 39].

Вживання або адаптованість розглядається як можливість існування підприємства якомога довше. Це може тривати дуже довго, тому що підприємства мають потенціал існувати нескінченно. Однак, для того, щоб залишатися сильними й вижити, більшості підприємств доводиться періодично змінювати свої цілі (адаптуватися), вибираючи їх відповідно до змін і потреб зовнішнього середовища. Важливою характеристикою системи управління є оперативність, тобто своєчасність дій задля потреб діяльності підприємства. Економічність системи управління характеризує спроможність впливати на об'єкт управління з найменшими витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Організованість або раціональність системи управління полягає в спроможності забезпечення чіткої організаційної взаємодії управління з різними напрямками діяльності підприємства. Це виражається в рівні централізації, спеціалізації та інтеграції системи управління.

Такі характеристики як оперативність, економічність, організованість відображають ефективність управління в різних його проявах. Ці характеристики виділені з позиції самого процесу управління. Характеристика виживання встановлена з позиції взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

З позиції результату управління підсумковою характеристикою системи управління підприємством є результативність, тобто рівень досягнення певних якісних та кількісних результатів діяльності

підприємства. Результативність, у свою чергу, є комплексною категорією яка містить дієвість, економічність діяльності підприємства, якість продукції, прибутковність, продуктивність, якість трудового життя, інноваційну активність та ін. [5, с. 265; 6, с. 198].

Отже, виживання, оперативність, організованість, економічність і результативність є найважливішими характеристиками функціонування системи управління, тобто відображають її ефективність. Говорити про ефективність управління можна тільки тоді, коли підприємство досягає встановлених результатів, не вступаючи у протиріччя із зовнішнім середовищем, а тому ключові чинники ефективності управління перебувають у двох сферах: у зовнішній (де підприємство одержує всі види ресурсів, у тому числі інформацію) і внутрішній (її сильні й слабкі сторони створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів на продукцію та послуги). Чинники внутрішнього середовища впливають на внутрішню ефективність управління підприємством, і, як правило, визначаються відповідно до елементів самої системи управління та процесів, що проходять всередині цієї системи. Але говорити про ефективність управління, спираючись лише на чинники внутрішнього середовища не є правильним, тому як не менш важливою стороною ефективності управління є зовнішня ефективність, на яку впливають чинники зовнішнього середовища.

Під зовнішнім середовищем розуміють сукупність чинників, вплив яких сприяє функціонуванню, виживанню та ефективності управління підприємством, і які воно має враховувати у своїй діяльності [5, с. 70; 11, с. 24]. Єдиний підхід до складу чинників зовнішнього середовища в працях різних авторів зустріти важко [5, с. 70; 6, с. 43; 9, с. 166; 11, с. 24; 13, с. 12]. Головна відмінність складу чинників полягає в їх деталізації. Всі автори зазначають обов'язкове виділення серед чинників зовнішнього середовища чинників прямого впливу та чинників непрямого впливу, а також контрольованих і неконтрольованих чинників.

Чинники зовнішнього середовища прямого впливу проявляються в таких формах як поведінка постачальників і споживачів, зміна законодавства щодо господарських питань, постанови місцевих органів управління, склад і поведінка конкурентів. Як чинники непрямого впливу можуть виступати політична ситуація в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу та ін. Контрольованість чинників зовнішнього середовища визначається спроможністю підприємства змінювати їх вплив. Так, наприклад, підприємство може самостійно вибрати постачальників сировини та капіталу, споживачів своєї продукції, але воно не в змозі контролювати поведінку постачальників, рівень конкуренції в галузі або регіоні. Слід також зазначити, що виділені види чинників зовнішнього середовища можуть здійснювати вплив в нерозривному поєднанні між собою.

Визначення переліку чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, ґрунтується на встановленні суб'єктів зовнішнього середовища, з якими підприємство вступає у стосунки. Для більш детального вивчення чинників зовнішнього середовища необхідно виокремити групи суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство. Це питання розглядається в працях багатьох авторів [3, с. 21; 4, с. 88; 5, с. 73; 6, с. 43; 11, с. 24].

Групи суб'єктів зовнішнього середовища, які взаємодіють з підприємством, подано в табл. 2. Як показують дані, наведені в табл. 2, групи суб'єктів зовнішнього середовища є різними. Основною причиною таких розбіжностей є, в основному, більш загальний або більш детальний підхід до їх класифікації. Тому очевидні розбіжності в групуванні суб'єктів зовнішнього середовища стосуються більш кількісних характеристик груп суб'єктів, ніж якісних. Спираючись на подані підходи до визначення груп суб'єктів зовнішнього середовища, узагальнимо та виділимо ті, які, на нашу думку, безпосередньо впливають на ефективність управління підприємством. Це насамперед такі групи, як інвестори, постачальники, споживачі, органи, що регламентують, та конкуренти.

**Таблиця 2.** Групи суб'єктів зовнішнього середовища, які взаємодіють з підприємством

Автор	Групи суб'єктів зовнішнього середовища
Г.В. Осовська, О.А. Осовський [11, с. 24]	Акціонери, постачальники, споживачі, конкуренти, торговельні підприємства, спілки й товариства за інтересами, урядові органи, місцеві органи.
І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [6, с. 43]	Постачальники, банки, профспілки, клієнти, наймані працівники, конкуренти, власники, жителі районів, професійні групи, органи влади.
Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [4, с. 208]	Держава, постачальники матеріальних ресурсів, споживачі продукції підприємства, суб'єкти інфраструктури ринку, місцеві органи управління, суб'єкти інфраструктури регіону, конкуренти.
Е.Нілі, К.Адамс, М.Кеннерлі [9, с. 166]	Інвестори, клієнти та посередники, працівники, регулятивні органи та спілки, постачальники.
Р.З. Вечерковські [1, с. 66]	Клієнти, конкуренти, бізнес-партнери, органи, що регламентують.
В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань [8, с. 41]	Галузь і конкурентне середовище, споживачі (покупці), постачальники, партнери організації, профспілки, місцеві органи влади.
З.П. Румянцева [12, с. 46]	Акціонери, конкуренти, торговельні підприємства, урядові органи, місцеві органи влади, товариства та спілки за інтересами, споживачі, постачальники.
І.Ю. Ладико, В.Г. Сумцов [5, с. 73]	Постачальники, капітал, споживачі, посередники, трудові ресурси, конкуренти, мешканці території, професійні групи, закони та органи влади.
А.Т. Зуб [3, с. 21]	Клієнти, постачальники, конкуренти, державне регулювання та вимоги муніципальної влади, профспілки та торговельні асоціації.

Таблиця 3. Напрями групування чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством

	З боку підприємства						З боку суб'єктів зовнішнього середовища						
	Стимулятивність		Контрольованість				Стимулятивність		Контрольованість				
	Стимулятивні	Дестимулятивні	Контрольовані	Випливають контрольовані, ніж не контрольовані	Випливають контрольовані, ніж не контрольовані	Не контрольовані	Стимулятивні	Дестимулятивні	Контрольовані	Випливають контрольовані, ніж не контрольовані	Випливають контрольовані, ніж не контрольовані	Не контрольовані	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Напрями групування чинників зовнішнього середовища													
Інвестори													
Рівень ділової репутації	+				+								+
Кредитний рейтинг	+				+								+
Навність бази даних про існуючих і можливих інвесторів	+			+					+				
Можливість використання спеціальних засобів комунікації	+			+					+				
Приріст владеного капіталу	+			+					+				+
Гарантієне забезпечення виплати процентів і дивідендів			+	+					+				+
Доступність інформації про діяльність підприємства			+	+					+				+
Довіра до керівництва підприємством	+			+					+				+
Достатність інвестиційного капіталу для здійснення діяльності підприємства	+				+				+				
Доступність до відповідних кредитних ресурсів	+				+				+				
Довгострокові стосунки з інвесторами	+								+				
Постачальники													
Рівень ділової репутації	+			+					+				+
Рівень довіри	+			+					+				+
Навність бази даних про існуючих і можливих постачальників	+			+					+				+
Оперативність надходження інформації про/від постачальників	+			+		+			+				
Можливість використання спеціальних засобів комунікації	+			+					+				
Швидкість і надійність поставок матеріальних ресурсів та надання послуг	+				+				+				
Якість поставлених ресурсів і надання послуг	+					+			+				+

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ціни на матеріальні ресурси та послуги	+					+	+		+			
Своєчасна оплата за поставки	+		+				+				+	
Існування системи знижок і відстрочення оплати	+					+		+				
Відсутність перешкод для укладання угод	+			+			+			+		
Збільшення обсягів поставок	+		+				+				+	
Довгострокові стосунки з постачальниками	+			+			+			+		
Споживачі												
Рівень ділової репутації	+		+				+					+
Рівень довіри	+		+				+					+
Можливість здійснення моніторингу думок споживачів	+			+			+					+
Наявність бази даних про споживачів підприємства	+		+				+					+
Оперативність надходження інформації про/від споживачів	+				+		+		+			
Швидкі та надійні поставки продукції, товарів або послуг	+		+				+				+	
Висока якість продукції, товарів і послуг	+		+				+				+	
Ціни на продукцію, товари, послуги	+		+				+		+			+
Існування системи знижок та відстрочення оплати	+		+				+					+
Своєчасна оплата за продукцію	+				+		+		+			+
Нарощування обсягів продажів	+			+			+		+			
Наявність довгострокових стосунків зі споживачами	+			+			+			+		
Органи, що регламентують												
Дотримання вимог законів і законодавчих актів	+		+				+					+
Наявність достовірної звітності про діяльність підприємства та податки	+		+				+			+		
Своєчасні сплати державних податків та зборів	+		+				+			+		
Стабільність та якість нормативної бази	+					+	+		+			
Наявність джерел бюджетного фінансування в діяльності підприємства	+				+		+		+			
Наявність проведення заходів органами державної влади	+					+	+		+			
Високий рівень компетенції апарату чиновників	+					+	+		+			
Конкуренти												
Оперативність реакції підприємства на появу нової продукції на ринку	+		+					+				+
Наявність бази даних про конкурентів підприємства	+		+					+			+	
Наявність можливості проведення періодичної оцінки стану конкурентів	+		+					+				+
Отримання вигоди від витрат на дослідження стану конкуренції	+				+			+				+
Проведення роботи щодо створення іміджу торговельної марки або конкретного виду продукції	+		+					+				+

До групи інвесторів можуть бути віднесені власники (незалежно від форми власності підприємства); акціонери, якщо підприємство діє у формі акціонерного товариства; банки, благодійні організації та спонсори. Група постачальників включає постачальників матеріальних ресурсів, товарів і послуг. До групи споживачів, окрім споживачів продукції підприємства, можуть бути віднесені клієнти, посередники (роздрібні та оптові торговці, брокери, агенти, комерсанти, дилери, дистриб'ютори) та бізнес-партнери підприємства, якщо їх діяльність стосується збуту продукції підприємства. Під органами, що регламентують, в поданій класифікації розглядаються органи державної та місцевої влади. Група конкурентів складається з підприємств, які займаються аналогічним видом діяльності на території області, регіону, країни.

Взаємодія із суб'єктами зовнішнього середовища може носити як прямий, так опосередкований характер [4, с. 90]. Під прямою взаємодією розуміють безпосередні контакти підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, які відбуваються тимчасово або постійно, на документальній або інформаційній основі, результати яких безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. До таких суб'єктів слід віднести постачальників матеріальних ресурсів і споживачів продукції, інвесторів та органи, що регламентують. Опосередкована взаємодія не передбачає безпосередніх контактів підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, але водночас впливає на результати діяльності підприємства. Найважливіша роль тут належить конкурентам.

Виділивши суб'єкти зовнішнього середовища, які взаємодіють з підприємством, є можливість виокремлення чинників зовнішнього середовища, які суттєво впливають на ефективність управління підприємством, тобто на можливість системи управління забезпечити гармонічне існування підприємства в зовнішньому середовищі.

Напрямами групування чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, подано в табл. 3.

Виділені чинники зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління, розглядаються відповідно до окремих суб'єктів зовнішнього середовища. Слід також звернути увагу на те, що всі чинники зовнішнього середовища носять обопільний характер, тобто вони задовольняють інтереси як самого підприємства, так і суб'єктів зовнішнього середовища. Але їх вплив і залежність від підприємства та від суб'єктів зовнішнього середовища різняться, у зв'язку з чим в табл. 3 подано класифікацію чинників за окремими напрямками.

За результатами аналізу стало відомо, що з названих чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, за характером впливу 92% є стимулянтами, відповідно, до підприємства та 81% – стимулянтами, відповідно, до суб'єктів зовнішнього середовища. Контрольованими підприємством є 51% чинників, 21% є більш контрольованим, аніж неконтрольованим, 13% – більш неконтрольовані, ніж контрольовані, і лише 15% є неконтрольованими чинниками. З боку суб'єктів зовнішнього середовища 38% є контрольованими чинниками, а 34% – неконтрольованими.

Наявність установлених чинників зовнішнього середовища дозволить говорити про дотримання належного рівня за однією з головних характеристик системи управління підприємство, а саме: рівня виживання або адаптованості, а тим самим – про високий рівень зовнішньої ефективності управління підприємством.

**Висновки.** Оцінку ефективності управління підприємством доцільно проводити на основі системного підходу. Тому чинники, які впливають на ефективність управління підприємством, мають виділятися з урахуванням основних характеристик системи управління, а саме: адаптованості, оперативності, організованості, економічності та результативності. Спираючись на виділені характеристики системи управління підприємством, стає очевидним, що ключові чинники ефективності управління перебувають у двох сферах – у зовнішній і внутрішній. Чинники внутрішнього середовища, котрі визначають внутрішню ефективність управління підприємством, установлюються відповідно до елементів самої системи управління та процесів, що всередині цієї системи. Але говорити про ефективність управління, враховуючи лише чинники внутрішнього середовища не є правильним, тому як не менш важливим аспектом ефективності управління є зовнішня ефективність, на яку впливають чинники зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища, які визначають зовнішню ефективність управління, доцільно встановлювати відповідно до суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Саме таке визначення та поєднання чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, надасть змогу установити необхідний перелік напрямів, складових і показників процедури оцінки ефективності управління підприємством.

#### Джерела та література

1. Вечерковски Р.З. Управление знаниями при формировании конкурентных преимуществ предприятия: Дис.канд.наук: 08.06.01 – Экономика, организация и управление предприятиями. – Луганск, 2004. – 216с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – У 3т. – Т.1. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2001. – 542с.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415с.
4. Козаченко Г. В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: Монографія / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова, В. Ю.Медяник, В. В. Назаров. – К.: Лібра, 2003. – 328 с.
5. Ладико І. Ю., Сумцов В. Г. Загальний менеджмент: навч. посібник / І. Ю. Ладико, В. Г. Сумцов. – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2004. – 282 с.

6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: учебное пособие для вузов / под общ. ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
7. Менеджмент: учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.; под. ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 343 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов., Л. С. Довгань. – К.: ДП «Експрес-Поліграф», 2002. – 560 с.
9. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. : пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
10. Ольве Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Ольве Н. Г., Рой Ж., Ветер М: пер.с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 304 с.
11. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організації: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
12. Румянцева З. П. Общее управление организацией . Теория и практика: учебник / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
13. Теория системного менеджмента: учебник. / под общ. ред. П.В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 516 с.
14. Туленков Н. Социальная эффективность управления // Персонал / Н. Туленков. – 1997. – № 2,3. – С. 3-7.

**Цветкова И.И.**

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ – ОСНОВНАЯ ДВИЖУЩАЯ СИЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ**

Значительное внимание исследователей к конкурентоспособности предприятия способствовало определению его преимуществ, обеспечивающих формирование и поддержку конкурентоспособности. Детальному определению конкурентных преимуществ предприятия способствовало развитие теории систем, стратегического управления и маркетинга в работах И. Ансоффа, Г. Портера, П. Друкера, Г. Хамела, К. Прахалада. Не отбрасывая низкие расходы как одно из конкурентных преимуществ предприятия, в частности, в условиях массового производства унифицированной продукции гарантированного потребления, в работах названных ученых детальнее рассмотрены те факторы, которые влияют в том числе и на низкие расходы, и на определенное состояние предприятия на рынке. То есть совокупность конкурентных преимуществ предприятия исследована на причинно-следственном уровне. Так, почти классическая точка зрения М. Портера относительно таких основных конкурентных преимуществ, как низкие цены, дифференциация товаров вместе с фокусировкой и концентрация является основой разработки соответствующих стратегий конкурентоспособности [1]. Формирование, поддержка и развитие специфических конкурентных преимуществ, которые трудно или невозможно скопировать конкурентами, Г. Хамел и К. Прахалад предложили в пределах концепции ключевых компетенций [2]. П. Друкер, рассматривая разнообразные факторы развития предприятия, подчеркивает роль знаний, как основы бизнеса [3]. И. Ансофф предложил понятие конкурентного статуса предприятия [4], которое комплексно отображает положение предприятия на рынке, будучи следствием эксплуатации разных внутренних и внешних ресурсов.

Невзирая на достаточную популярность проблематики конкурентных преимуществ, их состав и определение нельзя признать однозначно решенными вопросами. Так, в соответствии с парадигмой экономики знаний все более популярной становится точка зрения относительно определяющего влияния персонала предприятия на его конкурентоспособность. Эту точку зрения следует рассматривать как прямое следствие положений теории систем и стратегического управления.

Цель статьи – обоснование признания образовательного потенциала основой конкурентных преимуществ предприятия в конкурентной борьбе.

Выраженная точка зрения относительно определяющей роли персонала в формировании конкурентоспособности предприятия возникла не внезапно, а сформировалась как полностью ожидаемое следствие определенных предпосылок и тенденций, в первую очередь – развития концепции ключевых компетенций. Эта концепция предусматривает признание интеллектуального лидерства основой стойких конкурентных преимуществ предприятия [5]. Однако, знания, умения и другие компетенции предприятия, которые существенно отличают его от других участников рынка, должны, во-первых, иметь определенный носитель, во-вторых, быть вовлеченными в практику деятельности предприятия, в-третьих, отвечать требованиям внешней среды, в частности, сфере деятельности предприятия и динамике внешней среды, что предопределяет необходимость их развития.

Невзирая на наличие и употребление таких терминов как «организационный (структурный) капитал», «компетенции предприятия», «интеллектуальный капитал организации», «организационные знания» и тому подобное, реализацией ключевых компетенций предприятия занимается именно персонал, поскольку он их реализует и трансформирует в определенные конкурентные преимущества. Безусловно, относительно кодифицируемых знаний (технология, алгоритмы, схемы) могут быть применены и другие бумажные и электронные носители информации, но значительная часть знаний предприятия является неотъемлемой от персонала. Это в наибольшей степени касается неявных знаний, которые представляют