

Секція 1.
**Сучасні тенденції розвитку теорії та
практики менеджменту**

*Науковий модератор:
к.е.н., доцент Дорошук Г.А.*

ЗАДАЧІ І СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Акулюшина М.О.

Савкова Т.І.

Заложнікова Н.І.

Одеський національний політехнічний університет

Питання кадрового менеджменту та формування успішної кадрової політики є особливо актуальними при плануванні діяльності організації в ринковій економіці.

Мета дослідження полягає у розгляді деяких з них, які важливі перш за все для економічної політики фірми і управління персоналом.

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними чинниками ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції. Проблеми у області управління персоналом і повсякденна робота з кадрами, за оцінкою фахівців, найближчим часом постійно знаходитимуться в центрі уваги керівництва.

Упровадження досягнень науково-технічного прогресу в більшості випадків визначається якістю робочої сили і приводить до глибоких змін в трудовій діяльності людини. Скасовуються старі і створюються нові робочі місця, що викликає структурні зрушення на ринку праці. З одного боку, створюються передумови збереження певного числа безробітних, з іншою, перманентно випробується недолік в кваліфікованих кадрах, що відповідають вимогам використання нових технологій [1].

Ефективність господарського механізму залежить від підготовленості управлінських кадрів до роботи в нових умовах.

Багато що належить зробити для того, щоб поліпшити відбір, виховання і оцінку управлінських кадрів, подолати стереотипи, що склалися, і інерцію господарського мислення. Але в даний час, коли на перший план висуваються задачі по прискоренню роботи по вдосконаленню всієї сфери керівництва економікою – управління, планування, господарського механізму, актуальність реалізації конкретних задач кадрової політики невимірний зростає.

В даний час зміст, що вкладається в поняття «кадрова політика», збагатив. Проте, перш ніж розкрити якісно новий зміст цього терміну, відзначимо, що в науковій літературі існують різні точки зору на цю проблему.

Думка ряду дослідників схиляється до того, що кадрова політика – це генеральний напрям в кадровій роботі, визначуване сукупністю найважливіших, принципових положень, виражених в рішеннях уряду на тривалу перспективу або окремий період [1]. Вони виділяють також поняття «кадрова робота», включаючи в її зміст підготовку кадрів, їх підбір, розстановку, використання, перепідготовку, виховання, організацію творчого зростання, створення кадрового резерву, планування руху кадрів, їх переатестацію.

Є дослідники, що розуміють під кадровою політикою систему принципів і витікаючих з них форм, методів, напрямів і критеріїв роботи з управлінським персоналом, направлених на забезпечення суспільного виробництва і інших сфер народного господарства висококваліфікованими управлінськими кадрами, що володіють необхідними політичними і діловими якостями [2]. При цьому важливо підкреслити, що в поняття «кадри» вони включають «всіх працівників, зайнятих в системі управління».

Проте зустрічаються і повніші трактування складу кадрів.

Кадрова політика у вузькому значенні – це робота адміністрації і суспільних організацій підприємства зі всім колективом, з його соціальними і функціональними групами, з кожною людиною [2].

Кадрова політика як інструмент управління – це організуюча діяльність, що має на меті злиття зусиль всіх працівників підприємства для вирішення поставлених задач. В даному випадку автори розповсюдили поняття «кадри» на всіх працівників підприємства, на весь колектив з його групами, але тільки на рівні підприємства.

Якщо згрупувати всі наявні точки зору на цю проблему, то можна достатньо чітко виділити три підходи до визначення кадрової політики в управлінні:

- по-перше, як підбір і розстановка «всіх працівників, зайнятих в системі управління», тобто керівників, фахівців і технічного персоналу;
- по-друге, як підбір, розстановка і використання керівників, фахівців і робітників, тобто охоплює всіх без виключення працівників, зайнятих на промислових підприємствах, в об'єднаннях і міністерствах;
- по-третє, як процес соціального управління виробничим колективом з його професійними групами для вирішення поставлених перед ним задач.

Більшість авторів розглядає кадрову політику як підбір, розстановку і висунення кадрів, зайнятих виконанням управлінських функцій на різних рівнях управління.

Яку роль покликана виконувати кадрова політика? Представляється, що кадрова політика дає можливість пов'язати (об'єднати, погодити) управлінські дії при проведенні технічної і економічної політики в галузях народного господарства.

Для ефективного управління кадровою політикою необхідна система оперативного обліку і аналізу кадрів, що відображає в кожен конкретний момент діяльності дійсне положення за певний проміжок часу на всіх рівнях управління: від підприємства до міністерства. Одержувана з її допомогою інформація дозволяє періодично оцінювати тенденції зміни складу кадрів в галузі; розробляти науково обґрунтовані і комплексні прогнози і плани потреби в кадрах і на цій основі формувати кадрову політику, що узгоджується з планами соціального розвитку галузей народного господарства.

Підприємства зуміють вижити в жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їх керівний персонал зможе правильно і своєчасно оцінювати навколишній світ і тенденції суспільного розвитку. Успішне управління кадрами, перш за все, ґрунтується на систематичному обліку і аналізі впливу навколишнього середовища, адаптації виробництва до зовнішніх дій.

Відбуваються розширення і поглиблення функцій управління робочою силою всіх категорій. Основне значення придбавають стратегічні питання керівництва персоналом, перетворення його в цілісну систему. У процесах управління персоналом з'являється необхідність організації мислення і дій всіх працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку.

Таким чином, можна говорити про те, що процес трансформації економічної системи від планової до ринкової носить не еволюційний, а швидший революційний характер; йдеться не просто про необхідність зміни економічних структур як вирази нової свідомості, що вже склалася, а про те, що зміна свідомості складає основну суть цього процесу [1]. Тому орієнтуватися можна лише на структури, відповідні реальному рівню розвитку свідомості, що в свою чергу означає неможливість простого запозичення західних економічних моделей і необхідність створення своїх власних структур.

Таким чином, соціально-економічна основа кадрового менеджменту, орієнтованого на майбутнє, передбачає здійснення низки наступних заходів:

- Безперервне послідовне планування;
 - Порівняння існуючих і перспективних вимог до вакантних посад і кадрового складу;
 - Професійний кадровий маркетинг в університетах і інших вищих навчальних закладах;
 - Кількісне і якісне планування посад персоналу;
 - Структуризація і планування витрат на персонал;
 - Регулярне представлення інформації ос стратегії і діяльності підприємства;
 - Введення в спеціальність;
 - Підвищення кваліфікації, в рамках якого разом з актуалізацією професійних знань передбачається проведення методичного і соціально навчання;
 - Стабільні структури окладів і ін.
- У області організації персоналу:
- Розподіл обов'язків між центральними і периферійними структурними підрозділами, обумовлене виробничою необхідністю;
 - Визначення рівнів керівництва.

При посиленні ролі і стратегічної функції у області управління персоналом змінюються роль і місце керівництва кадрової служби підприємства. Її керівник стає одним з основних керівників підприємства. Він підсилює здібність до запровадження інновацій і покращує ефективність управління, сприяє підвищенню здатності підприємства до виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби [3].

Швидке реагування на бажання споживача і дії конкурентів, як і на все навколишнє середовище, залежить від компетенції управлінських і керівних кадрів, методів і стилю їх роботи. Правильний підбір, розстановка і удосконалення знань управлінського і керівного персоналу визначають успіх справи на ринку.

Література

1. Костенко І.А. «Управління кадрами в нових економічних умовах» / І. А. Костенко // Ярославль: Верх. Волга, 2007.
2. Кадрова робота в умовах ринкової економіки: зб. матеріалів // Асоц. Ділової співпраці іноземн. країнами в обл. атестації, підвищення кваліфікації і перепідготовки управл. кадрів «Інтертрейнінг», - К., 2011
3. Травін В.В., Дятлов В.А. «Основи кадрового менеджменту» В.В. Травін, В.А. Дятлов // К.: Справа, 2007.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Бельтюков Є.А., д.е.н., професор
Безнощенко Н.О.

Одеський національний політехнічний університет

Обґрунтування актуальності проблеми. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин найважливішими чинниками конкурентоспроможності стали нематеріальні ресурси (знання, інформація, інновації). Ефективність виробництва визначається використанням новітніх технологій, методів управління виробництвом, висококваліфікованих кадрів та нових знань. В умовах інформаційної революції, коли на перший план висувається творчий потенціал людини, її знання та професіоналізм, людський капітал стає головним фактором, без якого технічний і економічний прогрес підприємства неможливий незалежно від того, які обсяги коштів інвестовані у виробниче обладнання та технологію. Діяльність інноваційного промислового підприємства потребує великої кількості висококваліфікованих фахівців з інноваційного менеджменту, захисту інтелектуальної власності, трансферу технологій, маркетингу інновацій. Зростання чисельності необхідних висококваліфікованих кадрів, здатних керувати новітніми технологічними процесами, є однією з ознак формування інтелектуального людського капіталу для інноваційних промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій У науковій літературі поняття людського капіталу з'явилося в публікаціях другої половини ХХ століття в роботах американських учених-економістів Теодора Шульца і Гері Беккера (1992 р.). Подальший внесок у розвиток сучасної теорії людського капіталу внесли такі вчені, як Е. Денісон, Р. Солоу, Дж. Кендрік, С. Коваль, С. Фабрикант, С. Фішер, Р. Лукас, Едвард Денісон та інші економісти, соціологи і історики.

Мета статті – висвітлення проблеми формування людського капіталу в умовах інформаційної революції та інноваційності економіки.

Виклад основного матеріалу. Загальна тенденція інноваційних економік, що розвиваються під впливом інформаційної революції, характеризується новим співвідношенням між людським і фізичним капіталом, за яким людський капітал стає пріоритетом в економічному розвитку. Так, згідно з розрахунками Всесвітнього банку, у складі національного багатства США виробничі фонди (споруди та приміщення, машини й обладнання) становлять усього 19 %, природні ресурси – 5, людський капітал – 76 %. У Західній Європі відповідні показники дорівнюють 23, 3 і 74 %; у Росії – 10, 40 і 50 % [1].

Людський капітал прийнято розглядати як характеристику інтегральної цінності людини та продуктивного характеру інвестицій у її розвиток. Людський капітал на рівні окремого підприємства представляє собою сформовані в результаті інвестицій сукупні професійні знання, уміння, навички та мотивації всіх працівників підприємства, які сприяють зростанню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. [2, с. 236]

Сьогодні формування людського капіталу набуває нових особливостей:

- 1) безперервність навчання та нерозривний зв'язок освіти з виробничою діяльністю людини;
- 2) здатність творчого застосування накопичених знань, навичок для генерації нових ноу-хау;
- 3) розвиток інноваційної економіки обумовлює вимоги безперервного навчання та елементів творчості не лише окремих працівників, а й цілих колективів підприємств, фірм та організацій.

Саме завдяки цим особливостям в економічних дослідженнях виникло поняття інтелектуального капіталу, яке включає такі складові, як: людський, структурний та споживчий капітал.

Людський капітал – джерело оновлення і прогресу, проте для використання такого джерела необхідна певна система розподілу, переміщення знань, їх систематизації і організація певних структур у вигляді формальних і неформальних груп працівників та їх банку даних – носіїв ідей, служб маркетингу, маркетингової інформаційної системи, каналів дистрибуції, центрів логістики тощо. Слушною є наукова позиція О. В. Стефанишин про те, що необхідно розрізняти концепцію людського капіталу і концепцію людського розвитку: якщо «інвестиції в людину є передусім засобом збільшення продуктивності і доходу, чим і визначається їхня ефективність, і є одним із основних факторів виробництва, то в концепції людського розвитку високоосвічена, розвинена, благополучна людина – це мета» [3].

Структурний (організаційний) капітал, організовуючи людський капітал у формі, придатній для створення цінності і зростання доданої вартості, коли компанія діє майже рефлекторно, як і людський організм, існує лише в контексті стратегії, цілі та оцінювання через використання певних норм, правил поведінки, процедур, стандартів, юридичних прав власності і прав користування, критичного оцінювання минулого досвіду (власного і чужого). Тому одне з його основних призначень – створення умов для трансформації знань у власність підприємства, як важливого чинника зростання корпоративних активів. За висловлюванням Т.А. Стюарта, організаційний капітал, як і будь-який інший капітал, може бути розглянутий з погляду фондів і потоків. Проте структурний капітал виступає лише формою капіталу, відображає баланс (чи дисбаланс) між людською і технічною сторонами інтелектуального капіталу, а його зміст визначається швидко зростаючим ринком, його потребами і вимогами.

Розгорнута характеристика інтелектуального капіталу (в розрізі трьох його видів) охоплює дослідження та оцінку таких показників: оновлюваність оператора знань; частка нової продукції в загальному обсязі продаж; відношення працівників до роботи; розрахункова вартість заміни бази даних; оборотність оборотного капіталу; відношення продаж до продаж наукомісткої продукції (або відношення загальних і адміністративних витрат); задоволення споживачів; прихильність до даної торгової марки; процент утримування споживачів. [4]

Через оцінювання потенціалу споживачів, їх стратегічних цілей, інтересів, можливостей зростання вартості для клієнта і вартості підприємства завдяки клієнту, усунення конфліктів внутрішнього і зовнішнього характеру в системі «підприємство-клієнт» уможливується ідентифікація *споживчого капіталу* як важливої компоненти вартості економічних трансакцій, який в окремих випадках визначається як вартість франшизи – довготривалих відносин із споживачами продукції, адже володіння цінною інформацією про споживачів означає певну владу контролю над каналами дистрибуції. Важливим для виробника є не стільки фізичний потік товарів, а база даних про споживачів, доступ до потоку інформації (прямі зв'язки з клієнтами, організаціями споживачів), завдяки яким вирішуються такі питання, як доступ до ринків. Це вимагає дослідження ланцюга створення вартості від першого продавця до кінцевого споживача, а найціннішими в даному ланцюгу є такі ланки, які володіють знаннями, контролюють бізнес, регулюють матеріальні та фінансові потоки. Через неправильне відношення до споживчого капіталу американські компанії втрачають за п'ять років близько половини своїх клієнтів. [5, с. 159]

Як свідчить світова практика, розвиток інтелектуального капіталу та, зокрема, його складових – це джерело багатства як окремої людини, так і підприємства і суспільства загалом.

Інноваційний розвиток економіки будується на прямих та зворотних зв'язках між наукою, виробництвом і підготовкою кадрів. Інакше не може здійснюватись безперервний процес розробки високих технологій та просування нових видів промислової продукції на ринки. Внаслідок цього основним принципом удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів стає чітке узгодження із завданнями інноваційного промислового виробництва. [6]

Таким чином, основними напрямками вдосконалення організації професійного розвитку персоналу в умовах формування економіки знань та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку мають стати:

- стимулювання персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;
- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;
- застосування прогресивних форм організації навчання (кайзен-бліц, навчання у групах та ін.);
- створення умов для кар'єрного росту працівників;
- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;
- проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу;
- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу. [7]

Висновки та перспективи подальших досліджень. Під впливом технологічного прогресу змінюються основи організації промислового виробництва й управління підприємством. Це ставить нові вимоги до підготовки спеціалістів, коли інтелектуальний капітал все ширше охоплює промислове виробництво.

Інноваційна економіка – це комплексне, системне явище, що потребує суттєвих змін не тільки в сфері технологій, але й у соціумі в цілому. Це зумовлює актуальність розробки нових методологічних підходів до формування людського капіталу. В першу чергу це стосується підготовки кадрового потенціалу для сучасної промислової економіки.

Література

1. Майбуров И. Эффективность инвестирования и человеческий капитал в США и России / И. Майбуров // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – № 4. – С. 3–13.
2. Черкасова Т. І. Стратегія та контроль інноваційного розвитку підприємства: монографія / Т. І. Черкасова, І. В. Палагіна; під наук. ред. д-ра.е.н., проф. Є. А. Бельтюкова; ОНПУ. – Одеса: Інтерпрінт, 2010. – 316 с.
3. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України: Монографія. – Львів: Видавничий центр ДДУ ім. Івана Франка, 2006. – 315 с.
4. Томас А. Стюарт. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. Пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение. 2007. – 368 с.
5. Мних О.Б. Интеллектуальный капитал і його роль у формуванні вартості машинобудівного підприємства та інноваційній діяльності. / О.Б. Мних // Вісник Національного університету "Львівська політехніка", № 623, Логістика. – 2008. – С. 154 – 169.
6. Дегтяр А. О. Методологічні підходи до формування інтелектуального капіталу для інноваційної промислової економіки. / А. О. Дегтяр // Державне будівництво. Електронне наукове фахове видання Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, №1, 2010.
7. Штутман П. Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. / П.Л. Штутман // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, вип. 17. – Кіровоград: КНТУ, 2010. – 484 с. – С. 159 – 164.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ СТРАТЕГІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Безнос С.В.
Мельник Т.В.

Одеський національний політехнічний університет

В сучасних умовах за для повного задоволення потреб споживачів створюються нові підприємства, частина яких через деякий час виходять з бізнесу не витримавши конкуренції. Тому для підприємств на даний час недостатньо розуміння споживачів, а необхідно також вміти конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки шляхів їх досягнення, що може забезпечити лише розробка стратегії підприємства. Стратегія – це детальний комплексний план, що має на меті забезпечити здійснення місії організації та досягнення її довгострокових цілей [2, с.137].

Актуальність. Перед кожним підприємством в сучасних умовах стоїть проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку, ефективного вирішення якої полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія відповідає на те, в якій галузі, на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як оптимально розподілити обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Результати дослідження. Питання розробки стратегії, стратегічного управління компанією в умов конкуренції розглянуті в працях таких фахівців, як І. Ансофф, С. Віссемах, Г. Джонс, Г. Мінцберг, М. Портер, А.Стрікленд, А. Томпсон, Ч. Хілл, С.Оборська, З.Шершньова, М.Г.Саєнко, Л. С.Селіверстова, Р.А. Славюк [2, с.136].

Метою даного дослідження є визначення сутності та значення стратегії підприємства в умовах конкуренції, етапів формування конкурентної стратегії, а також дослідження теоретичних засад вибору конкурентної стратегії підприємств як важливого чинника управління ефективністю їх діяльності.

Виклад основного матеріалу. Стратегія підприємства формується в умовах конкуренції. Саме за допомогою стратегії можна оцінити конкуренцію на ринку та визначити свою реальну конкурентоспроможність, розробити систему заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на майбутнє; здійснити вибір основних засобів конкурентної боротьби [3, с.46].

Сутність конкурентної стратегії полягає в створенні майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що підприємство має сьогодні. Конкурентна стратегія складається з заходів задля залучення споживачів, опору конкурентному тиску і зміцнення своєї ринкової позиції. Таким чином, вибір стратегії залежить від природи області і умов конкуренції в ній [4, с.256].

Формування та вибір стратегії конкуренції мають такі етапи:

- 1) оцінка конкуренції на ринку та визначення реальної або потенційної конкурентоспроможності;
- 2) розроблення системи стратегічних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на майбутнє;
- 3) вибір основних засобів конкурентної боротьби;
- 4) узгодження заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та засобів конкурентної боротьби;
- 5) формулювання переліку стратегічних дій підприємства на ринку з огляду на етап його життєвого циклу та можливості і загрози зовнішнього середовища;
- 6) визначення стратегічної альтернативи для підприємства та конкурентних переваг, що вона йому забезпечить [2, с.136].

Перший етап передбачає застосування різних методів оцінки конкуренції та конкурентоспроможності, а саме: матричні та графічні методи, метод «профілей», метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, методи математичних розрахунків І. Ансоффа та Т. Сааті, якісного аналізу М. Портера, метод, що базується на теорії рівноваги фірми та теорії факторів виробництва. На другому етапі слід орієнтуватися на галузеву специфіку підприємства та скорис-

татися ранжуванням заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності. Третій етап передбачає попереднє визначення того, якими засобами ведеться конкурентна боротьба на ринку. Після цього підприємство обирає один або декілька засобів боротьби з конкурентами, що на даному етапі його розвитку є найбільш зручними. На четвертому етапі перевіряється узгодженість одночасного впровадження заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності та застосування обраних засобів конкурентної боротьби. На п'ятому етапі аналізується стан зовнішнього середовища та складається остаточний перелік стратегічних дій підприємства на ринку з огляду на стадію його життєвого циклу. Шостий етап передбачає що підприємство, на основі раніш визначеного переліку своїх стратегічних дій на ринку, визначає стратегію задля забезпечення своєї конкурентоспроможності, а потім – конкурентних переваг, які воно отримає в результаті її успішної реалізації [2, с.137].

Взагалі, стратегія повинна виконувати такі завдання:

- а) синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- б) інтегрувати місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;
- в) орієнтувати на досягнення стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів, а не миттєвих завдань;
- г) втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління та інших наук;
- д) бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій;
- е) концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішньої середовища, знання, вміння і досвід всього колективу, розподіляти відповідальність за проміжні та кінцеві стратегічні результати;
- ж) бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги.

У дослідженнях присвячених конкурентоспроможності підприємства визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як, наявність конкурентних переваг. На думку Майкла Портера, конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентної переваги, яке створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси «ланцюг цінностей». Конкурентна перевага, відповідно, з визначенням Майкла Портера, формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту компанії. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції фірми у відношенні витрат і створити основу для диференціації. Поняття конкурентних переваг передбачає наявності у компанії потенційних можливостей бути краще своїх конкурентів. В залежності від складних зовнішніх умов і внутрішніх обставин ця задача вирішується різними організаціями по-різному [1, 96].

Як наслідок з цих тверджень, механізми є основою формування конкурентоспроможності підприємств є індивідуальними для кожної галузі в кожен конкретний момент часу і багато в чому залежать від її структури.

Існує чотири основних типи стратегій:

- стратегії концентрованого зростання (стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту);
- стратегії інтегрованого зростання (стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед йде вертикальної інтеграції);
- стратегії диверсифікаційного зростання (стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації);
- стратегії скорочення (стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат) [3, с 205].

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких можна обрати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним. Обираючи базову конкурентну стра-

тегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов.

Конкурентоспроможність підприємств відображає їх здатність проявляти гнучкість до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження частки ринку. Важливо виділяти і аналізувати ті чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які значно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

В залежності від наукових поглядів різні автори по-різному обґрунтовують комплекс факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Вкладення підприємства у свої імідж (висока якість, до і після продажного обслуговування, сервіс та чесні ціни), бренд, їх підтримка – є основними ефективними методами просування продукції на конкурентному ринку [4, с.256].

На собівартість та якість продукції впливають технології, а на ціну – , найчастіше, ринок, де багато виробників з аналогічною продукцією і покупців.

Інновації – є одним з ефективних методів досягнення конкурентних переваг. Інновації можуть проявлятися в новому дизайні, в новому процесі виробництва, в новому підході до маркетингу або в новій методиці підвищення кваліфікації працівників, у використанні нових методів досягнення конкурентоспроможності або знаходженні кращих способів конкурентної боротьби [4, с.258].

Висновки. Відтак, перевагами застосування конкурентних стратегій є те, що воно стимулює керівництво мислити на перспективу, сприяє більш чіткому визначенню завдань, цілей та шляхів їх досягнення, допомагає адаптуватися підприємству до раптових змін навколишнього середовища, координує підрозділи підприємства та сприяє ефективному розподілу ресурсів підприємства.

Література

1. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції / П'янтицька Г. // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – №11. – с.136-140.
2. Особливості стратегічного розвитку компаній з метою збільшення її вартості / Аніщенко В.О, Мартинова В.Г. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №2. – с.67-75.
3. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств / Дмитренко О.М. // Економіка АПК – 2009. – №1. – с. 44-49.
4. Стратегія конкуренції на українському будівельному ринку / Педько І.А., Бохнак А. // Вісник Дніпропетровського університету – 2007.- № 15. – с. 256-260.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

Бровкова О.Г., к.е.н., доцент

Соколовська О.А.

Єлісеєва І.О.

Одеський національний політехнічний університет

Зростання ступеня впливу фінансових ризиків на результати фінансової діяльності й фінансову стабільність підприємства пов'язане зі швидкою мінливістю економічної ситуації в країні й кон'юнктури фінансового ринку, розширенням сфери фінансових відносин господарюючих суб'єктів, появою нових для нашої господарської практики фінансових технологій та інструментів. Тому виявлення економічної сутності фінансових ризиків, установлення форм їх впливу на результати фінансової діяльності підприємства й вивчення механізмів їх нейтралізації є одним із актуальних завдань фінансового менеджменту.

Будь-яка господарська діяльність супроводжується небезпекою втрат, що впливають зі специфіки тих чи інших господарських операцій. Мета кожної підприємницької діяльності – отримання максимального доходу при мінімальних витратах капіталу в умовах конкуренції. Здійснення цієї мети потребує порівняння розмірів вкладеного у виробничо-збутову діяльність капіталу з фінансовими результатами.

Питання аналізу, класифікації різновидів ризиків, розробки методів якісного та кількісного їх оцінювання є об'єктом наукового інтересу зарубіжних та вітчизняних науковців ще з минулого століття й дотепер не втратило актуальності. Проблематикою ризик-менеджменту та управління фінансовими ризиками займається низка вітчизняних та зарубіжних науковців. Аналіз численних наукових досліджень вітчизняних вчених стосовно проблем фінансових ризиків та застосування методів їх мінімізації шляхом хеджування свідчить про актуальність та популярність цієї проблеми. Так, істотний внесок у розроблення проблем управління фінансовим ризиком здійснено Бланком І.А. [1], Золніним П.А. [2], Лапустою М.Г. [3], Барановським І.О. [4] та ін.

Так, Балабанов І.Т. [5], Бланк І.А. [1], Гусаков Б.І., Поддєрьогін А.М. [6], Білик М.Д. значну увагу приділяють питанням сутності фінансових ризиків, методам їх оцінювання та мінімізації. Значна роль у становленні теоретичної і прикладної ризикології належить відомим вітчизняним ученим – Вітлінському В.В. [7], Тарану О.В. [8], Верченко П.І. Також вагомий внесок у вивчення проблем управління ризиками підприємницької діяльності зробили Лисенко Ю.Г., Устенко О.Л. Питанням управління ризиками на фінансових ринках присвячено праці Долінського Л.Б., Матвійчука А.В., Пернарівського О.В. та ін. Дослідження щодо застосування хеджування у сфері управління валютними ризиками здійснено Міщенком В.І. Примостка Л.О. висвітлює в наукових працях фінансові деривативи, характеризуючи аналітичні та наукові аспекти, методики застосування похідних інструментів, перспективи розвитку ринку деривативів в Україні. Михальським В.В. проаналізовано основні поняття опціонів і дано порівняльну характеристику похідних інструментів строкового ринку.

Метою даної статті є узагальнення розробок вітчизняних вчених в сфері управління фінансовими ризиками, які передбачають застосування механізму нейтралізації і мінімізації фінансових ризиків.

Фінансовий ризик – це ймовірність виникнення непередбачених фінансових втрат у ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства. На основі опрацьованих джерел виділена така класифікація фінансових ризиків за видами (рис. 1): [2, 7].

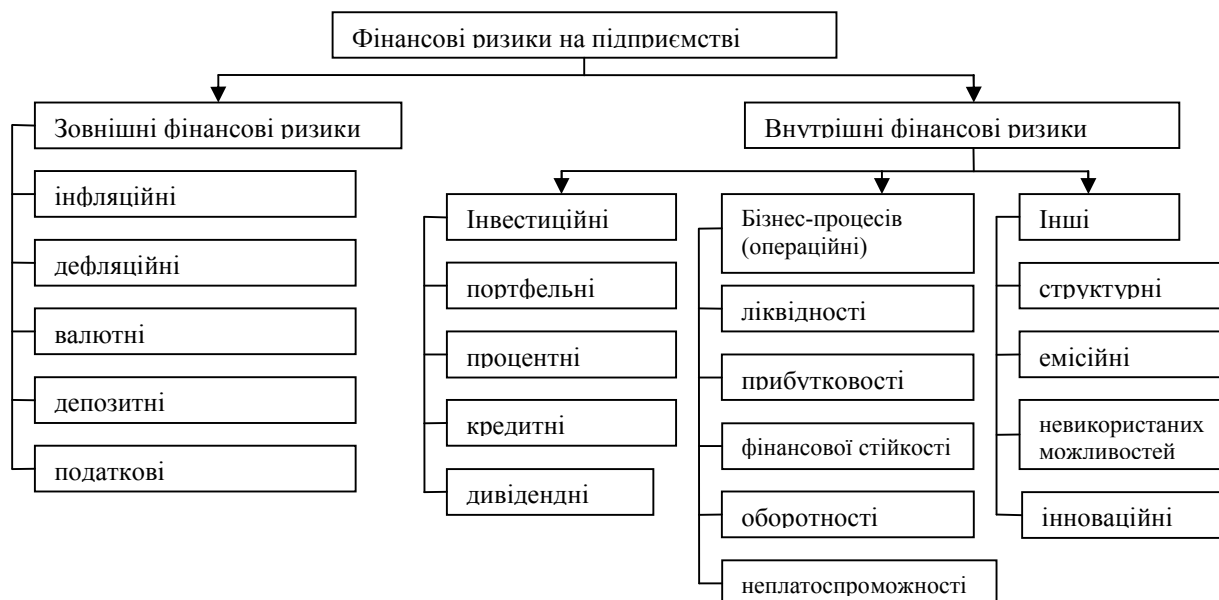


Рис. 1. Класифікація фінансових ризиків підприємства за видами

Управління фінансовими ризиками є одним з найважливіших функціональних завдань фінансового менеджменту. На практиці цю сферу управління фінансами здебільшого виокремлюють у специфічний напрям діяльності фінансового менеджменту – ризик-менеджмент.

Під ризик-менеджментом слід розуміти систему управління ризиками на підприємстві, що передбачає використання методів та інструментів, спрямованих на виявлення, ідентифікацію ризиків, розрахунок ймовірності їх настання, їх оцінку (визначення можливого розміру фінансових втрат) та нейтралізацію (внутрішнє і зовнішнє їх страхування) [6].

У процесі фінансової діяльності ризик-менеджмент здійснюється відповідно до політики управління фінансовими ризиками – системи цілей і завдань управління ризиками, а також сукупності методів і засобів досягнення цих цілей. Політика управління фінансовими ризиками знаходить своє відображення у стратегії і тактиці виявлення та нейтралізації ризиків.

Важливу роль в управлінні фінансовими ризиками підприємства відіграє механізм нейтралізації ризиків. Його перевага – високий ступінь альтернативності прийнятих управлінських рішень, які залежать від здійснення фінансової діяльності і фінансових можливостей підприємства.

Механізм нейтралізації фінансових ризиків ґрунтується на використанні сукупності методів і прийомів зменшення можливих фінансових втрат (рис.2). Їх вибір у процесі ризик-менеджменту значною мірою залежить від специфіки підприємницької діяльності [6].

До основних механізмів нейтралізації фінансових ризиків відносять: уникнення ризику (відмова від ризикової операції), утримання ризику (внутрішнє страхування), мінімізація ризику (диверсифікація, лімітування, хеджування), передача ризику (зовнішнє страхування).

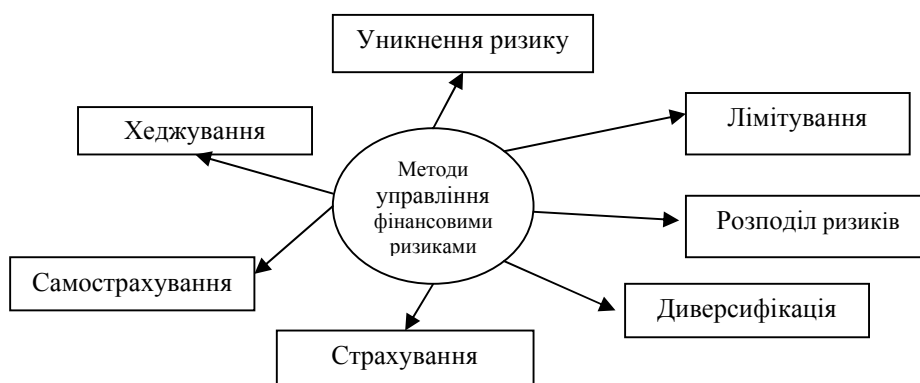


Рис.2. Методи управління фінансовими ризиками

Розглянуті методи дозволяють зменшити ймовірність виникнення фінансових ризиків, але при цьому не створюються спеціальні фонди і резерви для компенсації можливих фінансових втрат у випадку, коли ризикова подія настала.

Впровадження механізму нейтралізації фінансових ризиків може вчасно попередити, уникнути, а за наявності, і подолати негативні наслідки від фінансових ризиків.

Управління фінансовими ризиками – це специфічний функціонально-організаційний блок у структурі моделі фінансового менеджменту на підприємстві, що відповідає за виявлення, ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію фінансових ризиків при здійсненні операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а також сукупного ризику фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання в ринковому середовищі.

Основна мета управління фінансовими ризиками – мінімізація пов'язаних з ними фінансових втрат. Головними завданнями управління фінансовими ризиками є оптимізація структури капіталу (співвідношення між власними та позичковими джерелами формування фінансових ресурсів) та оптимізація портфеля боргових зобов'язань.

Мінімізувати фінансові ризики підприємство може як шляхом установлення та використання внутрішніх фінансових нормативів у процесі розробки програми здійснення певних фінансових операцій або фінансової діяльності підприємства в цілому, так і використання зовнішнього страхування. Отже, мінімізація фінансових ризиків належить до стадій виробництва, розподілу, обміну, споживання. Без механізму нейтралізації фінансових ризиків неможливо ефективно забезпечити безперервність та ефективність процесу виробництва матеріальних благ та підтримувати належний рівень життя людей.

Література

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебн. курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга Ника Центр, 2005. – 653 с.
2. Золин П. Истоки рискосведения и риск-менеджмент / П. Золин // Управление рисками. – 2001. – № 4. – С. 36.
3. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : ИИФРА-М, 1998. – 224 с.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) / О. І. Барановський – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 759 с.
5. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : учебн. пособ. / И. Т. Балабанов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 512 с.
6. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник / Поддєрьогін А. М. ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик. – 5-те вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 546 с.
7. Вітлінський В. В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності / В. В. Вітлінський // Фінанси України. – К. : Преса України, 2003. – № 3. – С. 3–7.
8. Таран О. В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз / О. В. Таран. – Х. : Константа, 2004. – 108 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТІВ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Городецька Т.Б.
Солодов А.В.
Шапаренко Е.І.

Одеський національний політехнічний університет

Значну роль у забезпеченні економічного розвитку окремого підприємства, підвищенні його результативності відіграє моніторингове забезпечення в управлінні сучасними промисловими підприємствами. Моніторингове забезпечення діяльності має вагомим значення для забезпечення реалізації стратегії підприємства.

Проблеми моніторингу та оцінювання результатів господарювання суб'єктів інноваційної діяльності, а також можливості їх вирішення досліджували такі вчені економісти, як О.І. Амоша, Л. Л. Антонюк, В. А. Верба, О. І. Волков, В. М. Геєць, А. П. Гречан, А. В. Гриньов, М. П. Денисенко, І. Г. Єресько, В. Б. Захожай, С.М. Ілляшенко, О. С. Кузьмін, О. О., Лапко, І. В. Новікова, А. І. Ніколаєв, С. М. Никифоров, П. Г. Перерва, В. П. Соловійов, Н. І. Чухрай, Й.А. Шумпетер, Л. І. Федулова та ін.

Метою дослідження є визначення теоретико-методичних підходів та організації процесу моніторингу діяльності сучасним підприємством, зокрема, щодо забезпечення реалізації інноваційних проектів в їх межах.

Моніторинг конкурентів являється системостворюючим елементом корпоративної бізнес-моделі, забезпечуючи облік фактору конкуренції в стратегії розвитку підприємства. Для того, щоб охарактеризувати науково-теоретичну базу для здійснення моніторингу конкурентів, розглянемо наступні актуальні для науки та практики аспекти:

- моніторинг конкурентів, як ефективний інструмент конкурентної боротьби, дозволяє отримувати та тримати конкурентну перевагу в об'ємі та якості інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень в конкурентній боротьбі;
- моніторинг конкурентів, як спеціалізований маркетинговий бізнес-процес, який передбачає розробку та реалізацію певної послідовності дій в рамках організаційної структури маркетингу на підприємстві;
- моніторинг конкурентів, як напрям функції маркетингових досліджень, які передбачають сукупність методів добросовісної та недобросовісної досліджувальної

діяльності, дозволяючих отримувати необхідні для ведення конкурентної боротьби дані про конкурентів.

Конкурентне середовище підприємства з точки зору маркетингу характеризується своїми особливостями. Чим більше на ринку частка та об'єм конкурентних трансакцій, тим більше ресурсів підприємства мусять витратити на конкурентну боротьбу. При цьому у підприємства виникає дилема: чи розробка та реалізація активної конкурентної стратегії, її реалізація та подальша укріплення на ринку і витіснення конкурентів, чи (якщо підприємство не може підтримувати необхідний рівень конкурентних новацій) витіснення з ринку. При цьому суть конкурентної боротьби складається з трьох стратегічних напрямків:

- вивчення споживача та задоволення його потреб на основі маркетингової орієнтації системи управління підприємством;
- прогнозування динаміки розвитку конкурентного середовища з метою пошуку та реалізації конкурентних переваг;
- дослідження та прогнозування конкурентної стратегії конкурентів, вивчення її слабких місць, розробка та реалізація заходів конкурентного характеру.

Під конкурентним замислом ми пропонуємо розуміти дії, які можуть призвести до захвату конкурентної ініціативи на конкурентному ринку товарів та послуг. Конкурентна ініціатива виражається в можливості постійного конкурентного тиску на конкурентів з метою збільшення її витрат на ведення конкурентної боротьби та витіснення їх з ринку. Послідовність реалізації конкурентних замислів представляє собою активну конкурентну стратегію. Прикладом конкурентного замислу може бути виведення на ринок нового товару (бренду), вихід на ринок нового підприємства, дискредитація конкурента, кардинальне змінення формату бізнес-моделі, впровадження конкурентних новацій в комплексі маркетингу і т.д.

Під конкурентною новацією ми пропонуємо розуміти впровадження нововведень, забезпечуючи отримання конкурентної переваги на конкурентному ринку. Це визначення розвиває підхід "шумпетерської конкуренції" (основоположники Й. Шумпетер, Дж. Гелбрейт), згідно якому організуючим та стимулюючим початком в капіталістичній економіці являється не зниження цін, а загроза нововведень з боку потенційних конкурентів. Конкуренцію не можливо дослідити в рамках класичного статичного підходу, вона носить динамічний характер. Крупні підприємства більше інноваційно-активні. Ринкова влада, створена монополією новатора, дозволяє прогнозувати та планувати майбутнє організації, що обумовлює більш високу інноваційну активність.

На відміну від активної конкурентної стратегії в умовах слабо конкурентних чи монополічних ринків у підприємств немає необхідності вести активні конкурентні дії та витратити ресурси на відповідні бізнес-процеси, в тому числі моніторинг конкурентів. Конкурентна боротьба в цьому випадку зводиться чи до пасивного дотримання за конкурентами та копіюванню їх конкурентних новацій, чи взагалі до фрагментних намагань вести конкурентну боротьбу.

При відсутності реалізації функції моніторингу конкурентів в маркетинговій діяльності на гостро конкурентних ринках підприємство збільшує рівень невизначеності в частині реалізації конкурентної стратегії, оскільки економія ресурсів в частині дослідження конкурентів може призвести до повтору їх типових помилок в бізнес-моделі та типових ринкових ситуацій, а також зниженню темпів конкурентних новацій та подальшим витісненням з ринку через ріст конкурентоспроможності конкурентів.

Сущність та значення моніторингу конкурентів в розробці та реалізації конкурентної стратегії підприємства можливо охарактеризувати слідуєчим чином. Моніторинг конкурентів являється початковим етапом розробки чи коректування бізнес-стратегії підприємства в тій її частині, яка стосується діяльності на гостро конкурентних ринках (тобто конкурентної стратегії). При цьому в конкретній управлінській ситуації розробниками конкурентної стратегії формується набір необхідних для прогнозування діяльності конкурентів даних, які можуть бути диференційовані в трьох основних напрямках, визначаючих специфіку досліджуваної діяльності в частині моніторингу конкурентів: дослідження реалізуємої конкурентної активності, дослідження конкурентного потенціалу та ресурсної бази конкурентів, дослідження їх конкурентних замислів.

Приведена диференціація напрямків досліджуваної діяльності в відношенні моніторингу конкурентів дозволяє чітко диференціювати необхідні дані по їх відношенню до діяльності конкурентів та здійснювати підбір соціально-етичних методів маркетингових досліджень, які

дають змогу в достатній мірі знизити невизначеність прийняття рішень в частині конкурентної стратегії. При цьому значна частина українських підприємств свідомо ігнорують вимоги етичності досліджувальної діяльності і часто приймають малобюджетні, але ефективні в плані об'ємів та достовірності отриманої інформації методи недобросовісної конкуренції (наприклад, промисловий шпіонаж, опит колишніх робітників підприємства-конкурента, покупка конфіденційних даних та ін.). На жаль, в українській дійсності не розвинена практика, в відповідності з якою за дії недобросовісної конкуренції ініціатора подібних дій чикають жорстокі санкції, аж до ліквідації юридичних осіб та дискваліфікації фізичних осіб.

Підсумком моніторингу конкурентів являється інформація про конкурентну активність, конкурентний потенціал та ресурсну базу, а також конкурентних замислах підприємств-конкурентів, який дозволяє спрогнозувати розвиток ситуації на конкретному ринку (галузевому чи регіональному), провести моделювання конкретної ситуації та надати прогноз результатів діяльності на ринку з урахуванням можливостей та активності конкурентів.

Охарактеризувати зміст моніторингу конкурентів як спеціалізованого маркетингового бізнес-процесу, який передбачає розробку та реалізацію певної послідовності дій в рамках організаційної структури маркетингу на підприємстві, можливо слідуючим чином. Ініціатором його реалізації являється керівництво підприємства чи керівник служби маркетингу, відповідальні за постановку цілей, задач та результатів бізнес-процесу "Моніторинг конкурентів". Слідуючий етап бізнес-процесу, який також знаходиться в їх компетенції, – формування технічного завдання на спеціалізоване маркетингове дослідження, після чого назначається керівник тимчасової проектної групи, відповідальний за реалізацію спеціалізованого маркетингового дослідження. В його компетенцію входить:

- оцінка досяжності цілей та задач дослідження методами маркетингових досліджень, відбір показників, доступних до збору тільки методами недобросовісної конкуренції чи недоступних до збору взагалі;
- відбір моніторингових показників, доступних для дослідження в галузевому, часовому, регіональному зрізах;
- формування плану проведення дослідження, набору методів, розрахунок вибірки, бюджетування дослідження та затвердження бюджету;
- розробка методики та методичних матеріалів дослідження, відбір необхідних напрямів та методів для реалізації досліджувального замислу, забезпечення їх взаємозв'язку та взаємозалежності;
- передача методики та методичних матеріалів спеціалістам робочої групи, їх навчання та інструктаж перед початком дослідження.

Спеціалісти робочої групи послідовно реалізують слідуєчі етапи бізнес-процесу:

- проводять дослідження, направлене на практичну апробацію методичних матеріалів та їх коректировку в випадку необхідності;
- проводять основне дослідження та контролюють якість заповнення методичних матеріалів;
- переносять дані дослідження в спеціалізовану аналітичну середу;
- здійснюють маркетинговий аналіз та візуалізацію отриманої аналітичної інформації;
- складають аналітичний звіт про результати проведення дослідження;
- передають отриману інформацію та звіт керівнику проекту.

Керівник проекту оцінює рівень досягнення цілей дослідження, формує рекомендації по використанню його результатів та план-графік їх впровадження в діяльність підприємства, після чого передає отриманий звіт керівництву підприємства.

Моніторинг конкурентів як напрям функції маркетингових досліджень, який передбачає сукупність методів добросовісної та недобросовісної досліджувальної діяльності, які дозволяють отримувати необхідні для ведення конкурентної боротьби дані про конкурентів, можливо охарактеризувати наступним чином, відмітивши при цьому специфіку моніторингової активності в відношенні конкурентів:

- моніторинг конкурентної активності доцільно вести, поєднуючи неперервні та дискретні методи добросовісного моніторингу за допомогою методології маркетингових досліджень;

–моніторинг конкурентного потенціалу та ресурсної бази конкурентів необхідно вести неперервного, на основі content-аналізу інформаційного поля підприємства-конкурента з вживанням спеціалізованих засобів. Оскільки неперервний моніторинг конкурентів засобами добросовісних маркетингових досліджень досить затратний, на практиці часто застосовують методи недобросовісної конкуренції, користуючись тим, що довести факт правопорушень практично неможливо;

–моніторинг конкурентних замислів також необхідно вести на основі content-аналізу інформаційного поля підприємства-конкурента. Це напрям інформації про конкурентів являється найбільш інформативним, але представляє собою комерційну таємницю підприємства, дослідити яку можливо лише частково на основі відкритих джерел чи свідомо застосовуючи методи недобросовісних маркетингових досліджень.

Підсумовуючи вищевикладене, сформуємо слідує висновки: запропоноване описання бізнес-процесу "Моніторинг конкурентів" дає можливість формалізувати його виконання по ланцюгу виконавців, чітко позначивши при цьому послідовність основних стадій бізнес-процесу та відповідальних виконавців. Такий підхід дозволяє також здійснювати попередній, поточний та завершальний маркетинговий контроль ініціації, проведення та фіналізації бізнес-процесу, оцінювати ефективність постановки та досягнення цілей спеціалізованого маркетингового дослідження.

Література

1. Буднікевич І.М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні / І.М. Буднікевич, І.М. Школа – Чернівці: Зелена Буковина, 2002. – 201 с.
2. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ /А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко – К.: Знання України, 2002.– 336 с.
3. Інформаційно-аналітичні матеріали МОН до парламентських слухань на тему: «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» : збірник / Стріха М. В., Шовкалюк, В. С., Боровіч Т. В. та ін. ; Укр. ін-т промислової власності. – Київ, 2009. – 39 с.
4. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. – 228 с.
5. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: Монографія /О. Лапко. – К.: Ін-т економ. Прогнозування НАН України, 1999. – 254 с.
6. Про затвердження Порядку проведення моніторингу та здійснення контролю за реалізацією проектів технологічних парків: постанова Кабінету Міністрів України від 21 березня 2007 р. № 517 // Офіційний вісник України. – 2007. – № 22. – С. 49.
7. Про затвердження порядку формування і використання активів Державної інноваційної фінансово-кредитної установи: постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 685 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 96. – С. 84.
8. Про здійснення моніторингу виконання інноваційних та інвестиційних проектів, які впроваджуються із залученням державних коштів: наказ Державного агентства України з інвестицій та інновацій від 21 січня 2008 № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.difku.gov.ua/?q=node/94>

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дискіна А.А.
Личак В.Ю.

Одеський національний політехнічний університет

Проблема розвитку та підвищення ефективності функціонування вітчизняної промисловості до конкурентного світового рівня залишається однією з найбільш гострих. Її вирішення здійснюється в різних напрямках, але головним є подолання несприятливого інвестиційного клімату, що склався в реальній сфері економіки України, зокрема у промисловості.

Поліпшення інвестиційного клімату в промисловості необхідне для того, щоб на етапі стабілізації промислового виробництва забезпечити підприємства необхідними ресурсами для активної їх реструктуризації і на цій основі нарощувати обсяги конкурентної продукції. Підвищувати динаміку промислового виробництва протягом тривалого часу на сьогоднішньому виробничому потенціалі неможливо через невідповідність його техніко-технологічного рівня вимогам сучасної ринкової конкуренції. Так, ступінь зносу основних засобів у промисловості у 2012 році становив 64,7 % [1].

Все це свідчить про необхідність докорінного перегляду на підприємствах України, принципів функціонування, які повинні бути орієнтовані на зовнішнього, по відношенню до підприємств, інвестора, урахувати усі правові та економічні можливості співпраці з ним. Менеджмент вітчизняних підприємств повинен ґрунтуватися на принципово нових підходах до нарощення та використання власної інвестиційної привабливості. Тому розв'язання проблеми ефективного управління інвестиційною привабливістю підприємств України в умовах модернізації економіки є надзвичайно актуальним та своєчасним.

Управлінню інвестиційними потоками на вітчизняних підприємствах, оцінці інвестиційної привабливості проектів, управлінню інвестиційним потенціалом підприємств, розвитку теорії інвестицій присвятили свої наукові праці такі вітчизняні вчені, як О. Амоша, Є. Бельтюков, З. Варналій, М. Войнаренко, А. Гальчинський, В. Геєць, В. Дорофійенко, Я. Жаліло, С. Ілляшенко, Є. Лапіна, В. Семиноженко, О. Федоніна, Д. Черваньов, О. Ястремська та інші.

Таким чином, метою досліджень, результати яких викладено у даній роботі, є розвиток теоретичних основ управління інвестиційною привабливістю підприємств України для підвищення їх ефективності.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення інвестиційної привабливості, або інвестиційного клімату, держави як сукупності політичних, правових, економічних і соціальних умов, що забезпечують інвестиційну діяльність вітчизняних і закордонних інвесторів.

Інвестиційна привабливість країни характеризується:

а) політико-правовим середовищем, що характеризується політичною стабільністю суспільства, наявністю і стабільністю нормативної бази підприємницької та інвестиційної діяльності, гарантією рівності форм власності й інвестицій у перехідний період та ін.;

б) економічним середовищем (стабільність національної валюти, темпи росту інфляції, режим оподаткування і валютного регулювання, стан фондового ринку і фінансово-кредитної системи, ємність і платоспроможність внутрішнього ринку);

в) ресурсами та інфраструктурою, соціально-культурним середовищем, екологією [6, с. 108].

На думку різних учених, економістів [2, 3, 5] інвестиційна привабливість підприємства – це оцінка діяльності підприємства при прийнятті інвестиційних рішень за багатьма показниками (фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності активів і іншим); гарантоване, надійне та своєчасне досягнення цілей інвестора на базі економічних результатів діяльності даного виробництва, що інвестується; доцільність вкладення коштів у дане підприємство.

Інвестиційна привабливість як відносна характеристика є показником, який змінюється в часі. На динаміку інвестиційної привабливості різною мірою впливають суб'єктивні й об'єктивні фактори [5, с. 4]. Перші визначаються, головним чином, класифікацією внутрішніх процесів і характеристик досліджуваного підприємства. Об'єктивні фактори відображають

вплив інвестиційного клімату в державі, податкової та кредитно-фінансової політики держави, розвитку фінансових інститутів та ін. Але спільним для всіх цих факторів є визначення та доведення доцільності інвестицій для інвестора.

На сучасному етапі актуальними є питання не лише обґрунтування системної оцінки та формування комплексу факторів підвищення інвестиційної привабливості підприємств, а й забезпечення процесу її досягнення, шляхом ефективного управління через комплекс методів, способів та засобів цілеспрямованого організуючого впливу на інвестиційну діяльність підприємств, зокрема економічних, організаційних, мотиваційних тощо.

Мета і зміст управління інвестиційною привабливістю реалізуються при вирішенні таких завдань, як управління виробничим і фінансовим ризиками, маркетингом, факторами вартості, формування інвестиційного іміджу підприємства. Завдання управління інвестиційною привабливістю можна сформулювати таким чином:

- по-перше – управління інвестиційними ризиками – виробничими і фінансовим, за допомогою чого буде забезпечуватися управління фінансовими характеристиками підприємства – його прибутковістю і платоспроможністю;
- по-друге – підтримка та нарощування інвестиційної вартості;
- по-третє – створення привабливого іміджу підприємства для інвестора шляхом інформування про свою діяльність [3, с.45].

Метою оцінювання потенційного об'єкту інвестування є визначення його інвестиційної привабливості задля подальшого її підвищення та залучення максимально можливого обсягу інвестицій. Тому, в умовах децентралізації управління у підприємств з'явилася необхідність і можливість самостійно визначати стан своєї інвестиційної привабливості.

Існує багато методик оцінки інвестиційної привабливості підприємств, але дані методики мають свої недоліки, тому на нашу думку, має сенс доповнити статичні показники оцінки фінансового стану підприємства показниками динаміки та урахувати інші внутрішні та зовнішні чинники інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, а сам процес оцінювання здійснювати у шість етапів:

Перший етап. Відбір групи фінансових показників на підставі фінансової та бухгалтерської звітності.

Другий етап. Розрахунок фінансових показників статичної та динаміки.

Третій етап. Стандартизація розрахункових фінансових показників.

Четвертий етап. Відбір та оцінка факторів зовнішнього середовища на основі експертних оцінок.

П'ятий етап. Відбір та оцінка факторів внутрішнього середовища на основі експертних оцінок.

Шостий етап. Комплексне оцінювання інвестиційної привабливості з метою визначення позицій досліджуваних підприємств стосовно рівня їх інвестиційної привабливості на основі методу багатомірного шкалування [4, с.322].

На сьогоднішній день підвищення інвестиційної привабливості підприємства є важливою і актуальною задачею, для чого існує широкий спектр методів та шляхів її підвищення. У першу чергу необхідно проаналізувати всі чинники, які впливають на привабливість підприємства, розробити ефективне оцінювання та систему управління нею. Визначені фактори формування інвестиційної привабливості підприємства є надзвичайно важливими для проведення аналізу його функціонування підприємства, виявлення відхилення, закономірностей та тенденцій розвитку. Це дає можливість використовувати переваги підприємства, а також вчасно запобігати дії негативних чинників. Важливим є вирішення проблеми вибору методу оцінки інвестиційної привабливості підприємства, оскільки кожен з суб'єктів інвестиційного процесу переслідує свої інтереси, і тому метод визначення привабливості повинен враховувати їх специфіку.

Література

1. Державний комітет статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс] / Статистична інформація. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Гайдучий А.А. Оцінка інвестиційної привабливості економіки // Економіка і прогнозування. – 2004. – №4. – с. 119-129.

3. Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І. Інвестиційний менеджмент: Навчальний посібник/ В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко – 2-е вид., доправ. і доп. – Х: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 664 с.
4. Дискіна А.А. Комплексний підхід до оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств / Дискіна А.А. // Праці Одеського політехнічного університету. Випуск 2 (36). – 2011. – С. 320-324.
5. Коробков Д.В. Інвестиційна привабливість підприємств енергетичної галузі: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.02 / Д.В. Коробков; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". — Х., 2006. — 19 с. — укр.
6. Фльорко В.А. Ризик неточної оцінки інвестиційної привабливості підприємства / В.А. Фльорко // Економіка промисловості. — 2004. — № 1. — С. 107–119.

РОЗРОБКА ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ РЕФЛЕКСИВНИХ ВПЛИВІВ НА СПОЖИВАЧІВ

Доброзорова О.В.
Піддубняк Т.А.
Покотилова О.І.

ДВНЗ Херсонський економічно-правовий інститут

У нових умовах функціонування конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від високої адаптивності, своєчасного оновлення товарної номенклатури й асортиментних груп відносно ситуації на ринку. Для якісного управління товарним асортиментом використання традиційних методів уже не достатньо через їхню загальність, складність застосування в конкретних умовах діяльності, високу вартість впровадження, неможливість враховувати психологічні аспекти економічних процесів.

Особливої актуальності набуває вирішення даної проблеми на підприємствах харчової промисловості, які мають динамічний характер виробництва, наявність короткого життєвого циклу та потребують постійного оновлення асортименту виробленої продукції.

Існуюча теоретико-методологічна база формування асортименту потребує суттєвого розширення. Це необхідно здійснити за рахунок імплементації суб'єктивних факторів в методи, моделі та механізми управління товарним асортиментом підприємства, які будуть враховувати аспекти поведінки потенційних споживачів товарів.

В такому разі стає доцільним впровадження рефлексивного підходу, який дозволить підприємству швидко та економно одержувати конкурентні переваги, підвищить ефективність асортиментної політики, забезпечить його фінансову стабільність та можливість нарощувати потенціал.

Серед науковців, які досліджували питання рефлексивного управління, можна виділити роботи О.В. Авілова, Р.М. Лепи, В.Є. Лепського, М.В. Мальчик Д.О. Новікова, О.І. Пушкар, Л.Н. Сергєєвої, А.В. Бакурової, Т.Ю. Огаренко, Р.А. Руденського, А.Г. Чхартішвілі, Г.П. Щедровицького та засновника даної теорії - В.О. Лефєвра.

В рамках даного дослідження під рефлексивним управлінням будемо розуміти цілеспрямований вплив на інформаційну структуру, що є ієрархією уявлень, вершинам якої відповідає інформація суб'єктів системи про істотні параметри, уявлення інших суб'єктів системи, уявлення про уявлення і т.д.

Метою дослідження є формулювання послідовності етапів розробки рефлексивного впливу підприємства на споживача з метою коригування його поведінки в процесі покупки.

На першому етапі (рис. 1) необхідно визначитися з видами потреб, які реально чи потенційно ще не задоволені конкурентами і представляють можливості для пропозиції товарів даного підприємства.

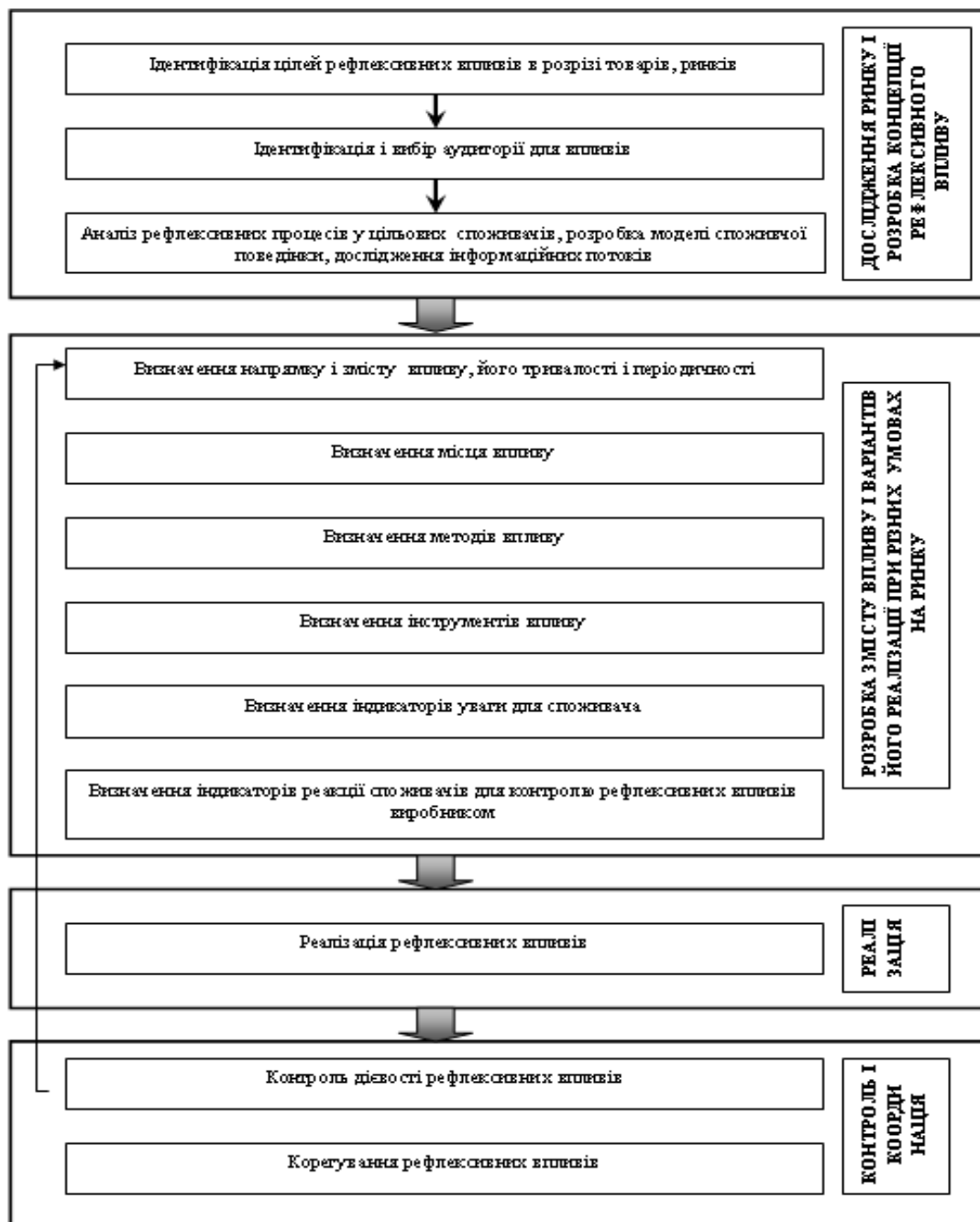


Рис. 1. Етапи розробки рефлексивних впливів на споживчому ринку харчових продуктів

У зв'язку з цим напрями рефлексивних впливів доцільно розрізняти і розробляти у відповідності до складових товарної політики: впливи спрямовані на впровадження нового товару, підтримку товарів, або його елімінацію з урахуванням нового чи старого ринку. Після проведення маркетингових досліджень підприємство повинно конкретизувати цільові аудиторії для впливу в розрізі ринків і товарних категорій.

Результатом першого етапу буде визначення рефлексивних процесів і розробка концепції рефлексивного впливу.

Другий етап передбачає розробку змісту впливу і варіантів його реалізації за різних умов на ринку. На цьому етапі підприємство визначає характеристики впливу, його інструменти та методи, сигнали уваги для споживачів, які змінять їх рефлексивні процеси в потрібному напрямку. На цьому ж етапі необхідно визначити індикатори зворотної реакції споживачів для контролю ефективності рефлексивних впливів виробників.

Для вибору напрямків рефлексивних впливів пропонується використовувати підхід на основі цінності всієї покупки продуктів харчування, а не лише окремих характеристик продуктів. Ми вважаємо, що саме такий підхід дозволить виробнику використовувати спектр напрямків і варіантів рефлексивних впливів відповідно до ситуації на ринку.

Третім етапом є, безпосередньо, реалізація рефлексивного впливу на цільову аудиторію у визначеному місці, часі і обставинах. Ряд авторів [1,2] вказують, що коли інший суб'єкт (в нашому випадку - споживач) розуміє, що на нього здійснюється рефлексивний вплив, то це знижує дієвість такої маніпуляції. Покупець, дійсно, може підключити саморефлексію для пояснення свого вибору, і якщо задоволення буде повним, внутрішнього дисонансу не відбудеться.

На останньому етапі необхідно провести контроль дієвості рефлексивних впливів. Якщо очікуваного результату не одержано, то менеджери, які задіяні в управлінні товарним асортиментом і здійснюють рефлексивні впливи, повинні повернутися до другого етапу і скорегувати його складові.

Розробка та реалізація рефлексивного впливу передбачають організаційне та інформаційне забезпечення.

В організаційному аспекті, в першу чергу, необхідно визначити відповідальних за розробку та виконання рефлексивних впливів. Для ефективною реалізації етапів важливо посилити взаємодію співробітників відділу маркетингу, збуту, планово-економічного відділу, відділу головного технолога, відділу матеріально-технічного постачання.

Інформаційна система підприємства повинна забезпечити розробників та виконавців рефлексивних впливів необхідною та достовірною інформацією про ринки, споживачів, посередників, конкурентів і т. ін.; включити в систему засоби пошуку, одержання, зберігання, накопичення, передачі, обробки інформації; створити банки даних.

Використання підприємствами харчової промисловості рефлексивних впливів дозволяє ураховувати бажання і уподобання споживачів; впливати на споживчу поведінку покупців таким чином, щоб розроблений асортимент найбільшою мірою відповідав їх сподіванням; формувати нові потреби у споживачів, з метою реалізації нових товарів з розробленого асортименту. Запропонований підхід до розробки рефлексивних впливів на споживчому ринку продуктів харчування носить універсальний характер і може бути використано для підприємств різних напрямків діяльності з виробництва і реалізації харчової продукції.

Література

1. Петрачкова О.Л. Моделирование процессов рефлексивного управления механизмами формирования спроса на продукцию предприятий: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.11 „Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці” / О.Л. Петрачкова. – Донецьк, 2007. – 20 с.
2. Мальчик М.В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография / М.В. Мальчик. – Донецк-Ровно: ЧП Лапсюк В.А., 2010. – 216 с.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Дорошук А.А., к.э.н., доцент
Савченко А.А.
Масич И.С.

Одесский национальный политехнический университет

В настоящее время можно наблюдать увеличение интереса к организационной культуре. Это связано с тем, что организационная культура позволяет в современных условиях решить ряд проблем, возникающих в организациях, и оказывает влияние на эффективность функционирования предприятий. Актуальность темы исследования подтверждается необходимостью руководителей предприятий в ясном и четком определении понятия организационной культуры, в практических рекомендациях по формированию и развитию организационной культуры, ее диагностике и оценке, а также определения типа организационной культуры с целью принятия решения о необходимости ее изменения.

Изучением организационной культуры занимались такие ученые как Э. Шейн, Ф. Котлер, В.Р. Веснин, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А. Томпсон, А. Стрикленд, Б. Феган, Т.О. Соломанидина.

Однако, недостаточно изучеными являются вопросы управления организационной культурой.

Целью исследования является изучение вопросов управления организационной культурой через ее формирование, сохранение и изменение.

Понятие организационной культуры берёт начало в теории управления, психологии, социологии, организационном поведении. Единой трактовки термина «организационная культура» пока не выработано, различия строятся на понимании культуры (в узком или широком смысле слова). Организационная культура — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Э. Шейн пишет про «совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой по мере того, как она учится решать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными» [1].

Ф. Котлер отмечает, что сложно чётко сформулировать это понятие, поскольку иногда его понимают как «обмен опытом, истории, предания и порядки, которые характеризуют организацию» [2].

В.Р. Веснин под организационной культурой понимает совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. На его взгляд, организационная культура проявляется в манере их действий и внешней атрибутике [3].

По мнению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, «атмосфера или климат в организации называются культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации» [4]. Схожее определение дают А. Томпсон и А. Стрикленд: «Корпоративная культура является продуктом внутренних социальных сил; она представляет собой взаимозависимую систему ценностей и норм поведения, преобладающих в данной компании». Они отмечают, что каждая компания имеет свой, только ей присущий организационный стиль, свою философию и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, свою деловую практику, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной компании, а также особую систему внутренних взаимоотношений. Вышеперечисленные компоненты образуют понятие «корпоративная культура», наиболее полно выражающее так называемый дух корпорации [5].

Образное определение Б. Фегана приведено Соломанидиной Т.О.: «Культура – это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Организационная культура – это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие её части, и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Оргкультура проявляет себя открыто в шутках и шаржах либо держится взаперти и объявляется только «своим»»

Цель исследования управления организационной культуры — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения синергетического эффекта.

С отказом от плановой экономики, возникновением в Украине свободного рынка и приватизацией предприятий, украинский рынок стал меняться. Стало ясно, что для сохранения конкурентоспособности организационная структура предприятия должна быть такой, что вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном потребителе, что требует выработку стратегических целей фирмы.

Усложнение управленческих задач, связанных с новым этапом развитием экономики, потребовало от предприятий жесткой самоорганизации. Возникла потребность в изменении организационной культуры и ее структуры[6].

На практике организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, сохранение и изменение.

Формирование культуры происходит путем внешней адаптации и внутренней интеграции.

Процесс внешней адаптации связан с нахождением своей ниши на рынке и приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению путем:

- определения миссии, целей и стратегии организации;
- выбора методов их достижения, в том числе формирования организационной структуры и системы стимулирования;
- формирование критериев измерения достигнутых индивидом и группой результатов.

Внутренняя интеграция – это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации путем:

- выбора методов коммуникации;
- установления критериев членства в организации и ее группах;
- определения и распределения статусов в организации, установления правил по приобретению, поддержанию и потере власти;
- определение желательного и нежелательного поведения;
- установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации [7].

Методы сохранения культуры:

1. Выбор определенных объектов и предметов оценки и контроля со стороны менеджеров.

2. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. Как отметили Т. Питерс и Р. Уотерман: «Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию организация имеет две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как «ценность номер один», видимо, используют второй вариант.

3. Моделирование ролей и обучение, например, демонстрация подчиненным определенного отношения к клиентам, демонстрация учебного фильма и другое.

4. Формирование системы наград и привилегий. Награды и привилегии должны быть привязаны к определенным образцам поведения. Привилегиями являются хороший кабинет и его расположение, секретарь, прикрепленный автомобиль, хорошее оборудование.

5. Формирование критериев принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры, так как методы продвижения сотрудников внутри организации становятся быстро известны ее членам.

6. Формирование организационных традиций, обрядов, мифов и символов. Традиции улучшают информированность работников, способствуют укреплению уверенности в себе и окружающих, позволяют чувствовать себя комфортно в коллективе. В коллективе с развитыми традициями социально-психологическая адаптация новичков протекает быстрее и успешнее[8].

Обряды – это стандартно повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Наиболее распространенными являются обряды ухода (увольнения), выявления лучшего путем проведения конкурса или соревнования, единения путем проведения корпоративных мероприятий, продвижения при завершении базового обучения или переподготовки. Эффективность обрядов повышается при вовлечении в них не только работников, но их семей.

Мифы организации – это истории о том, как была создана организация, через какие трудности она прошла, кто ее герои. «Врожденными героями» выступают основатели фирмы, «ге-

роями ситуації» являються працівники, добившись видатних успіхів, можна виділити «героїв новаторів», «героїв експериментаторів» і так далі.

7. Використання внутрішніх пропагандистських інструментів: видання внутрішніх газет і бюллетенів, відеокасети, публічні виступи керівників, проведення прес-конференцій.

8. Проведення щоденних управлінських дій в чіткій відповідності з декларованими цінностями організації[9].

Корпоративна культура, являючись фактором самоорганізації, впливає на ефективність організаційної структури управління, а, відповідно, і на ефективність організації в цілому.

Зміна організаційної культури.

З часом і під впливом обставин культура може претерпевати зміни. Тому важливо знати, як проводити зміни такого роду.

Методи зміни культури організації - це:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроектування ролей і зміна фокусу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;
- зміна акцентів в кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки і обрядності.

Слід зауважити, що зміни в поведінці можуть привести до змін у культурі, і навпаки.

Існує три можливі комбінації зміни в поведінці і в організації культури.

В першому випадку відбуваються зміни в культурі без змін у поведінці.

В цьому випадку працівники можуть змінити одне або кілька віровань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити своє відповідне поведіння. Одні вірять, що курити шкідливо, але не можуть перестати курити. В комерційних організаціях люди змінюють своє базове припущення про вплив зовнішнього середовища, але для зміни поведінки їм не вистачає відповідних знань, навичок і умінь.

Во всіх цих і подібних випадках основною проблемою є те, що люди в організації не мають необхідних для зміни поведінки в даних умовах здібностей і підготовки. Як показує практика, вирішити цю проблему швидше шляхом навчання (вчитися на своїх помилках) в організації (на роботі), ніж поза нею.

Друге комбінування — це зміни поведінки без змін у культурі. В цьому випадку один або більше членів організації, а може бути навіть група або групи працівників, можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні статися, хоча при цьому окремі працівники можуть не хотіти цього. В залежності від статусу і впливовості перших, зміни в організації можуть відбуватися в задуманому ними напрямку. Проти зміни формально будуть вимушені слідувати вибраному курсу на зміни і навіть прийняти нові символи, але внутрішнє незгодження буде перешкодою для переходу до нових базових термінів організаційної культури (пропозиції, віровання і цінності).

Так, зараз в багатьох комерційних організаціях працюють люди «старої закалки», добросовісно виконують свою роботу на професійному рівні в нових умовах, але при цьому зберігають старе світогляд.

Основна проблема в цьому випадку — це відсутність приверженості і послідовності в переході свого формального поведінки до термінів нової культури, образно кажучи, в привчці.

Люди змінюють своє формальне поведіння або через страх втратити отримуваний компенсацію, або отримують задоволення від вміння пристосуватися до нового положення справ, а не тому, що вони насправді глибоко вірять і цінують те, що їм просять зробити.

Третє комбінування — зміни відбуваються і в області поведінки, і в області культури. Це ситуація постійних змін у тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро цінують те, як вони по-новому виконують свою роботу. Постійність при цьому виникає через те, що кожна з сторін (поведінка і культура) взаємно посилюють і підтримують одна одну[10].

Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше.

Для эффективной работы предприятия официально заявленные планы по преобразованию организационной культуры следует обязательно воплощать в реальность. Это связано тем, что создание видимости модернизации культуры предприятия впоследствии обязательно выйдет наружу и нанесет колоссальный ущерб репутации. Не следует стремиться изменить все элементы культуры организации одновременно, так как это длительный и трудоемкий процесс, который в данном случае может дезорганизовать основную работу предприятия и привести к хаосу [11]. Для эффективного руководства корпорацией необходимо иметь четкое и правильное представление о влиянии организационной культуры на все показатели корпоративной деятельности, о путях её формирования и развития, возможностях её корректировки и поддержания.

Литература

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: К.: 2002.– 457 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003.– 229 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ТД «Элит-2000», 2003.– 316 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002.– 567 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998.– 413 с.
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб.пос. – М.: Инфра-М, 2007.– 567 с.
7. Хачатуров А.Е., Куликов Ю.А. Основы менеджмента качества – М.: Дело и Сервис, 2003.– 346 с.
8. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003.– 478 с.
9. Семёнов Ю.Г. Организационная культура: Учеб.пособие. – М.: Логос, 2006.– 497 с.
10. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Альфа-Пресс, 2005.– 346 с.
11. Кандария И.А. Формирование корпоративной культуры в организации: [Электронная версия]. – Режим доступа: www.magistr-mba.ru.– 224 с.

УРАХУВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ПРИ ОЦІНЦІ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КАПІТАЛЬНИХ ВКЛАДЕНЬ В ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ

Заєць М.А., к.е.н., доцент
Скарбовий С.С.

Одеський національний політехнічний університет

Оцінка економічної ефективності капітальних вкладень в енергозбереження в останні роки отримала досить значну актуальність в зв'язку з кризовим станом паливно-енергетичного комплексу країни. Основною причиною такого тяжкого стану є розрив економічних зв'язків з Росією, відсутність альтернативних джерел постачання палива та його дороговизна, недостатність інвестицій в нафтопереробний комплекс та застарілість технологій. В останні роки в зв'язку з втратою управління паливно-енергетичним комплексом та розривом виробничих зв'язків при розпаді ЄСРП криза нафтопереробної галузі досягла величезних розмірів. Експерти вважають, що для підняття паливно-енергетичного комплексу країни до попереднього рівня потрібно близько 70 млрд. доларів США. При існуючому стані народного господарства України виділення таких капіталовкладень протягом невеликого терміну неможливо. Але існує інша можливість вирішення цієї задачі – це більш економічне використання енергоресурсів та зниження енергоємності продукції. Досягнення таких результатів досить реально, в теперішній час енергоємність виробленої продукції в нас в 2-2,5 рази вище ніж в США, Західній Європі та

Японії.[1] Однак, на сьогоднішній день питома енергоємність продукції не зменшується, а навпаки збільшується. Припинити цей науково-технічний регрес можливо тільки використовуючи усі способи енергозбереження. Основним з них є впровадження нових, менш енергоємних технологій, але й інші заходи енергозбереження в сумі можуть дати не менший ефект, особливо, якщо вони передбачають не тільки усунення пере використання енергії в порівнянні з проектними даними, але й економію в порівнянні з цими даними.

При визначенні економічної ефективності капітальних вкладень в конкретний енергозберігаючий захід часто забувають, що економія енергії ніколи не може бути самоціллю; цей захід завжди повинен бути економічно доцільним, тобто він повинен покращувати економічні результати господарської діяльності підприємства. В іншому випадку слід відмовитись від впровадження даного заходу і відповідно збільшувати капітальні вкладення в розвиток паливно-енергетичного комплексу. Визначення економічної доцільності енергозберігаючих заходів, що розглядаються, повинно здійснюватись з урахуванням умов, що існують в нашій країні:

- в теперішній час збільшується не тільки ціна енергоносіїв, не меншими темпами зростають затрати на енергозберігаюче обладнання;
- умови діяльності виробничих підприємств можуть бути різними і при інших рівних умовах, строк окупності капітальних вкладень в енергозберігаючі заходи в 4 рази менший на підприємстві, що працює в три зміни без вихідних, ніж на тому підприємстві, яке працює п'ять днів на тиждень в одну зміну;
- при впровадженні заходу в діючий виробничий процес його економічна ефективність завжди нижча, ніж аналогічного, але передбаченого вже на стадії проектування – що залишився до його заміни новим (демонтажу пов'язаного з ним енергозберігаючого обладнання) строк його служби буде меншим і відповідно зменшиться доцільність заходу;
- слід враховувати, що цей строк в подальшому буде зменшуватись в зв'язку з можливістю використання прискореної амортизації.

Тому один і той же захід може бути досить вигідним в одному випадку і збитковий в іншому. Нарахування перелічених особливостей при використанні конкретних задач в галузі енергозбереження приведе до того, що будуть здійснені енергозберігаючі заходи, збиткові для підприємства. Кількість таких негативних результатів може додатково збільшитись в зв'язку з підвищенням важливості енергозбереження в теперішній час. В даній роботі враховуються такі особливості виконання економічних розрахунків в частині енергозбереження, що діють в теперішній час та збережуться в майбутньому:

1. Умови виробничої діяльності підприємств, що будуть існувати в майбутньому в нашій країні, не допустимо асоціювати з нинішніми. Сучасний період можна охарактеризувати, як перехідний, в якому досить великі темпи інфляції і низьке зростання капіталовкладень, а також високий рівень експлуатаційних витрат.

2. Наявність в країні двох груп підприємств – державних та приватних, які значно відрізняються одне від одного основними економічними задачами.

3. Спосіб фінансування робіт по здійсненню намічених енергозберігаючих заходів – з використанням банківського кредиту, власних та бюджетних коштів.

В діючих методиках при наявності кількох варіантів технічного рішення визначають економічно найбільш доцільний з них, застосовуючи метод порівняльної економічної ефективності. Економічно найбільш доцільним вважають той варіант, при якому досягають мінімум приведених витрат – сума поточних витрат і капітальних вкладень, приведених до однакового виразу.

$$Z_i = U_i + E_n K_i \rightarrow \min, \text{ грн/рік}, \quad (1)$$

де Z_i – приведені витрати при i -му варіанті рішення;

U_i – поточні витрати (або собівартість продукції) при i -му варіанті рішення;

K_i – капітальні вкладення, необхідні для здійснення цього варіанту;

E_n – нормативний коефіцієнт порівняльної ефективності капітальних вкладень.

Показники K_i і U_i можуть бути застосовані як до повної суми вкладень і собівартості річної продукції, так і до питомих капітальних вкладень на одиницю продукції при обов'язковому

додержуванні повного порівняння варіантів по рівності споживчого ефекту і других показниках, змінюватися повинен тільки той показник, ефективність якого визначають.

Послання в проектних розрахунках показників загальної і порівняльної економічної ефективності капітальних вкладень трактується у діючих в різний час директивах типових методиках по різному.

Воно достатньо чітко було встановлено тільки в Методиці визначення економічної ефективності капітальних вкладень[2]. Для вибору найбільш ефективного варіанту господарського рішення визначається економічна ефективність порівняльних об'єктів капітальних вкладень по мінімуму приведених витрат. Після чого проводиться розрахунок загальної економічної ефективності попередньо вибраного по мінімуму приведених витрат варіанту капітальних вкладень. Економічні результати повинні забезпечити норматив ефективності капітальних вкладень та інші встановлені нормативи.

В усіх економічних розрахунках необхідно враховувати поступове і майже безперервне збільшення в часі капітальних вкладень і експлуатаційних витрат. Цей процес відбувається у всіх галузях промисловості і сільського господарства багатьох країн і є наслідком підвищення витрат на виробництво енергоресурсів, матеріалів та сировини, необхідних для виготовлення продукції, збільшення питомої ваги вартості машин і обладнання (а також відповідних амортизаційних відрахувань у зв'язку зі зменшенням строку їх служби і збільшенню складності їх обслуговування) і багатьох інших причин. Для перехідного періоду діяльності підприємств характерною стала надзвичайно висока інфляція.

Застосовувати при вирішенні цієї задачі звичайні формули визначення приведених витрат не можна. Пропонується використовувати при оцінці технологічних і будівельних рішень в умовах відносно високої невизначеності вхідних даних таку формулу приведених витрат[3]:

$$Z = K + \mu_z U, \text{ грн.}, \quad (2)$$

де K – повні витрати на реалізацію заходу;

U – середньорічні експлуатаційні витрати;

μ_z – показник, який застосовується для приведення цих витрат, величина якого залежить від строку функціонування об'єкту (або енергозберігаючого заходу).

Наявність у запропонованому способі розрахунків припущень, що не мають місця у сучасних умовах господарської діяльності підприємств, може досить відчутно знизити точність кінцевого результату розрахунків (хоча ці припущення однакові для них усіх). Але сьогодні саме цей спосіб має найбільші шанси на застосування при визначенні економічної ефективності енергозберігаючого заходу. В сучасних умовах, при відсутності надійних і прогнозованих даних сфера його застосування може бути досить великою.

Література

1. Оганян Г. Энергоносии – головний біль України. – Економіка України, 1999, №11;
2. Эффективность капитальных вложений: Сборник утвержденных методик. – М.: Экономика, 1983;
3. Каприс Е.С. Повышения эффективности работы системы кондиционирования воздуха. – М.: Стройиздат, 1977.

МАРКЕТИНГ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ С ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЕМ

Ковтуненко Ю.В.
Барщ В.Б.

Одесский национальный политехнический университет

Маркетинг, описание термина, которое дает понятие о сущности феномена - это такая рыночная мудрость, такая стратегия и тактика мышления участников рыночных отношений,

когда эффективное удовлетворение запросов и потребностей потребителей ведут к успеху организации и дают пользу социуму. В сфере электроэнергетики деятельность маркетинга будет направлена на удовлетворение желаний, потребностей потребителя электроэнергии, посредством непрерывности в электроснабжении, качества электроэнергии, безопасности, нормированной мощности поставок электроэнергии [1]. Цель – создать такую систему управления, которая удовлетворяла бы интересы потребителей электроэнергии или абонентов сети. Важнейшее направление – согласование интересов потребителей и электроснабжающих организаций.

Электричество, в достаточной мере, специфический продукт в силу ряда таких факторов:

- электричество не имеет субститутов (товаров заменителей);
- процесс выработки и потребления (принято допущение, что они совпадают во времени);
- сложность технологического процесса выработки, передачи, распределения, преобразования, трансформации электричества.

На качество электричества (товара) недопустимо влияние посредством отступления от принципов построения систем электроснабжения или отступления от показателей, которые регламентированы ГОСТом.

Специфика составляющих комплекса маркетинга в электроэнергетике:

- невозможно изменить качество и для его соблюдения стоит придерживаться 11 показателей качества электричества, которые регламентированные ГОСТом 13109-97;
- государству подконтрольно ценообразование для потребителей электричества;
- ограничение по продаже электричества связанное с распространением линий связи и целесообразностью передавать электричество на большие расстояния (класс напряжения непосредственно связан с расстоянием) [2].

В XIX веке немецкий философ Ф. В. Ницше выразил мысль о конкуренции следующим образом: «Давайте создадим в обществе арену борьбы». Этот афоризм стоит понимать так: нужно создавать условия, при которых будет соперничество, конкуренция.

Необходимость в электроэнергетическом маркетинге связана тесным образом с тем, что есть наличие в рыночной экономике конкуренции. Маркетинг, нужен тогда, когда конкуренция будет среди фирм, организаций, предприятий. Под конкуренцией в электроэнергетическом маркетинге понимают разницу в затратах на выработку электрической энергии, экономичность или дешевизну, оптимизацию технологического процесса. Так как маркетинг воспринимает конкуренцию как среду обитания, то в перспективе она должна быть, но на сегодняшний день альтернативные источники питания не имеют еще таких показателей для соперничества с централизованными системами электроснабжения, которые являются традиционной электроэнергетикой.

Монополизм исключает, в большей степени, смысловую необходимость в маркетинге, хотя сейчас все больше появляются нетрадиционные источники питания, такие как:

- ветростанции;
- солнечные станции;
- приливные станции;
- малые гидроэлектростанции (ГЭС), которые не входят в энергосистему.

Конкуренция между традиционной и альтернативной электроэнергетикой - незначительная, так как электричество в аспекте ценообразования зависит непосредственно в основной степени от первичного ресурса и способа извлечения из него электричества. В последующем на этой оценке строится тарификация, которая явно показывает, что электричество нетрадиционных источников имеет высокую себестоимость. Таким образом, потребители, абоненты сети будут отдавать предпочтение источникам питания, которые имеют более дешевые показатели стоимости, а именно традиционным источникам питания. Технично-экономические показатели современных электростанций энергосистемы имеют коэффициент полезного действия (КПД) установленный в кВт, который вырабатывается намного лучше, чем в собственных электростанциях альтернативных или традиционных источников питания (децентрализованное электроснабжение) [3].

В основном первичный ресурс невозобновляемый, поэтому из-за его исчерпаемости необходимо развивать и, как следствие, делать конкурентоспособными альтернативные источ-

ники питання. Альтернативная электроэнергетика должна стать следующим этапом развития энергетики в целом.

Литература

1. Менеджмент в электроэнергетике: Учеб. пособие / А.Ф.Дьяков, В.В.Жуков, И.И.Левченко; Под ред. А.Ф.Дьякова. — М.: Изд-во МЭИ, 2007. — 504 с.
2. Основы менеджмента в электроэнергетике: Учебное пособие / Г.Н. Ламакин — Ч.1. 1-е изд. — Тверь.: ТГТУ, 2006. — 208 с.
3. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин.- 3-е изд. — Москва.: Омега — Л, 2005. - 656 с.

ВПЛИВ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ НА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАДРІВ В УКРАЇНІ

Левченко О.М., д.е.н., професор
Яцун О.В.

Кіровоградський національний технічний університет

Висока освітня підготовка населення, зокрема професійна, є безперечним пріоритетом державної політики. Стратегія соціально-економічного розвитку України передбачає істотне нарощування та підвищення якості освітнього потенціалу населення країни. Держава, якщо вона зацікавлена в інвестиціях, має бути зацікавлена і в робочій силі високої якості.

Потребують вирішення питання людського розвитку, забезпечення якості освіти та професійної підготовки, створення умов для навчання і професійного розвитку громадян упродовж життя, підвищення ефективності взаємодії між системою освіти і ринком праці.

Інтеграція України у світовий економічний простір вимагає поглибленого вивчення вітчизняного та міжнародного досвіду професійного розвитку кадрів з метою встановлення найефективніших, дієвих освітніх систем та оптимальних організаційних шляхів їх росту, а також – вивчення питання державного впливу на професійний розвиток працівників в різні періоди, визначення основних важелів впливу, регулювання та методів контролю за даними процесами.

Згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» підприємство має самостійно забезпечувати себе коштами для професійного розвитку персоналу. Так як це стає додатковим фінансовим тягарем – то відповідно дана стаття витрат не знаходить своєї реалізації в українських реаліях. Відповідно Податковому Кодексу України [8] невідпрацьованим є механізм надання пільг, дотацій та субсидій підприємствам, які бажають здійснювати професійне навчання працівників на виробництві. Закордонний досвід свідчить про те, що економічно розвинені країни вже тривалий час використовують вказаний механізм. Тому вважаємо за потрібне застосовувати такі заходи і в чинному Податковому кодексі України. Для акумулювання коштів, спрямованих на професійне навчання економічно активного населення працездатного віку необхідно до Податкового кодексу України внести зміни та доповнення, що дозволили б створювати соціальним партнерам спеціальні фонди для підтримання професійного навчання персоналу на виробництві.

Країни з ринковою економікою діяльність у галузі менеджменту персоналу, а саме підвищення професійного розвитку персоналу – визначають як надприбуткову, а витрати на персонал відносять до інвестицій. Близько 10% фонду заробітної плати спрямовується на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Дані витрати слугують капіталовкладеннями організації в розвиток працівників. В Україні витрати на професійне навчання кадрів на виробництві становлять менше ніж 1% від фонду заробітної плати. Періодичність підвищення кваліфікації працівників в Україні – у середньому 12 років, коли в законі встановлено норми проходження підвищення кваліфікації для працівників не рідше ніж один раз на п'ять років.

У економічно розвинених країнах історично склалися різні форми державного впливу, методів оподаткування і регулювання сфери розвитку персоналу. Наприклад, у Франції [6] реалізується модель державного втручання, у рамках якої держава регулює систему професійної

освіти у співробітництві із соціальними партнерами. Урядом Франції встановлено обов'язкові податки і збори для забезпечення участі роботодавців у розвитку персоналу. Усі юридичні особи сплачують податок у розмірі 0,5% валового фонду оплати праці на фінансування програми „Учнівство”, а також збір у розмірі 0,1-0,3% на потреби навчання, що чергується.

Іншим чином вирішується питання інвестування у розвиток кадрів у Великобританії, де відійшли, на відміну від Франції, від практики обкладання спеціальним податком на навчання. Стимулювання процесу професійного навчання здійснюється шляхом надання пільг певним підприємствам щодо сплати податків, у відповідності до проведеного навчання, а також шляхом створення індивідуальних навчальних рахунків, у перерахуванні коштів на які беруть участь не тільки держава та роботодавець, а й сам працівник, отже, має місце як спільна зацікавленість, так і відповідальність за досягнуті результати [6].

У ряді європейських країн, зокрема у Німеччині, Данії, Нідерландах, реалізуються моделі, для яких характерними є висока роль соціальних партнерів у сфері професійного навчання і розвитку, а держава визначає лише загальні рамки цієї роботи [7].

У той же час система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, зокрема з вищою освітою, на підприємствах в Україні залишається у недорозвинутому стані. Це пояснюється тим, що попередня система підготовки кадрів на підприємствах, як невід'ємна складова системи професійної підготовки, була ліквідована, а нової так і не побудовано.

Серед недоліків вітчизняної системи професійної освіти та підготовки кадрів необхідно зазначити такі:

- відсутність цілеспрямованої державної стратегії та політики у сфері професійної підготовки кадрів, зокрема з урахуванням як галузевої специфіки, так і особливостей господарської діяльності великих, середніх та малих підприємств, з метою забезпечення високої конкурентоспроможності національної робочої сили;
- незабезпеченість підприємств методичними матеріалами щодо організації процесу навчання кадрів на підприємстві;
- незацікавленість та фінансова неспроможність працедавців забезпечувати професійну підготовку, перенавчання та підвищення кваліфікації своїх кадрів;
- низький рівень стимулювання працівників щодо їх професійного розвитку;
- відсутність єдиної системи професійних кваліфікацій та стандартів із професійної підготовки, які необхідні для забезпечення можливості безперервної професійної освіти зайнятого населення;
- відсутність інфраструктури щодо професійної підготовки кадрів на підприємствах в умовах ринкових відносин.

Сучасна філософія освіти і стратегія реформування освітньої сфери вимагають принципово нових наукових досліджень, обґрунтованого і послідовного запровадження нових науково-педагогічних технологій, раціональних і ефективних підходів до організації наукової та інноваційної діяльності в вищій освіті, зокрема:

- завершення розроблення та прийняття Верховною Радою України Закону України «Про вищу освіту (нова редакція)» та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій»;
- централізацію управління вищою освітою, реформування та оптимізацію мережі вищих навчальних закладів, приведення її у відповідність з потребами розвитку національної економіки та запитами ринку праці;
- створення дослідницьких університетів, розширення автономії ВНЗ;
- перегляд та затвердження переліку професій;
- розроблення стандартів вищої освіти, зорієнтованих на компетентнісний підхід в освіті, узгоджених з новою структурою освітньо-кваліфікаційних (освітньо - наукового) рівнів вищої освіти та з Національною рамкою кваліфікацій;
- розширення взаємодії ВНЗ з установами НАН та НАПН щодо розвитку наукових досліджень у галузі вищої освіти;
- створення нормативно-правової бази щодо мотивації роботодавців до співпраці з вищими навчальними закладами, участі в розробці стандартів вищої освіти, надання баз для проходження практики студентами та першого робочого місця випускникам;
- розроблення цілісної системи пошуку та відбору на навчання талановитої молоді, її наукового та професійного зростання і подальшого супроводження у кар'єрному рості;

–переоснащення навчальної, науково-методичної та матеріально-технічної бази вищих навчальних закладів через цільове фінансування[8].

Водночас подальший розвиток суспільних відносин, пов'язаних з підготовкою фахівців, обмежується відсутністю погоджених принципів реформування сфери освіти, зайнятості населення та соціально-трудових відносин; невизначеністю ролей та обов'язків сторін, заінтересованих в участі у формуванні та реалізації державної політики щодо підготовки кадрів та професійного розвитку громадян.

Зважаючи на вищевикладене перспективи подальших досліджень в даному напрямку мають спрямовуватись на розробку ефективного державного механізму професійного розвитку працівників відповідно до міжнародних стандартів та норм, що будуть задовольняти, як державу, так і роботодавців і працівників.

Невід'ємною умовою створення та розвитку системи безперервної професійної освіти є необхідність активної участі не лише держави, освітніх закладів, але і самих працедавців, які мають виступати активними суб'єктами процесу підготовки кадрів. Не менш важливе значення має стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні свого професійно-кваліфікаційного рівня. Тому, доцільним є формування та активізація механізму соціального партнерства в країні, організація підготовки і підвищення кваліфікації працівників у відповідності до потреб інноваційної моделі розвитку економіки.

Література

1. Босак О.В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О.В. Босак // Вісник Університету банківської справи Національного банку України 2012 № 3 (15) http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/VUbsNbU/2012_3/12_3_72.pdf [Електронний ресурс]
2. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.
3. Закон України «Про професійний розвиток працівників» <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> [Електронний ресурс]
4. Корнеєв М.В. Специфічні риси індустріальної та постіндустріальної економік Збірник наукових праць молодих вчених "Актуальні проблеми економіки і управління" http://reserv.kpi.ua/web_probl-economy#sthash.6DAdViT1.dpuf [Електронний ресурс]
5. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький. – К. : Знання України, 2008. – 299 с.
6. Левченко О. М. Економіка знань : управління розвитком людських ресурсів Великобританії / О. М. Левченко. — К. : Видавничий дім „Корпорація”, 2005. — 292 с.
7. Левченко О. М. Професіональний потенціал : регуляторні механізми інноваційного розвитку: [Монографія] / О. М. Левченко. — Кіровоград : КОД, 2009. — 375 с.
8. Україна 2020. Стратегія національної модернізації — Режим доступу: old.radakmu.org.ua [Електронний ресурс]

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Бухта О.М.
Толстик К.О.
Мілошевич Н.В.

Одеський національний політехнічний університет

В сучасних умовах економічного спаду особливу актуальність набуває механізм мотивації персоналу підприємства. Особливу актуальність мотивація набуває сьогодні, в умовах економічної нестабільності. Кризова ситуація загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами та втратою позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати

кризу неможливо. Утримання ключових співробітників - одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи, і досягти цієї мети можна, якщо вчасно інформувати персонал і використовувати адекватний механізм мотивування [1].

Істотний вплив на стійкість доходу підприємства робить кадрова політика, оскільки від якісного стану персоналу залежить здійснення стратегії управління. Підприємства повинні звертати особливу увагу на соціально-економічні фактори активізації діяльності персоналу, оскільки від цього залежить результат роботи колективу і конкурентоспроможність суб'єкту господарювання на ринку. У цьому значну роль відіграє мотивація, що є основою будь-якої поведінки людини і її зусиль, спрямованих на досягнення цілей фірми. Тому метою роботи є вивчення проблем мотивації праці та специфіки формування мотиваційного механізму в сучасних умовах господарювання.

Дослідження проблеми мотивації праці та використання трудових стимулів у сфері праці здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні учені-економісти. Вагомий внесок у розробку проблеми мотивації праці зробили західні науковці - С.Л. Брю, Дж.М. Кейнс, К.Р. Макконнелл, А. Маршалл, М.Х. Маскон, А. Пігу, П. Самуельсон та ін. Серед українських учених, які досліджували механізм мотивації в управлінні персоналом, проблеми зайнятості населення, оцінки персоналу і стимулювання праці в умовах переходу до ринкових відносин у різних сферах економіки України можна виділити В. Абрамова, Д. Богиню, Г. Кулікова, В. Мандибура, Л. Фільштейн, А. Колота.

Мотивація розглядається як процес створення умов, які впливають на поведінку людини або групи людей і дозволяють залучити їх до активної праці на своїх робочих місцях [2].

В даний час, коли переважна частина населення України знаходиться у важкому становищі, основним стимулом є матеріальний інтерес. Таке економічне і соціально перекручене становище з мотивацією склалося в перехідний період у всіх країнах СНД.

З метою мотивації робітників необхідно створювати таку систему, щоб кожен робітник брав участь у прибутках підприємства, був особисто зацікавлений у рості його доходів. Розподіл матеріальних благ повинен бути поставлений в пряму залежність від ефективності трудового внеску працівника і це повинно бути принциповим етапом стимулювання. Необхідно встановити співвідношення між основною і додатковою заробітною платою 60% до 40%, що, як свідчить досвід економічно розвинутих країн, стимулює ефективність праці, і як наслідок призводить до зростання рівня конкурентоспроможності підприємства [3].

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах сучасності одночасно як розширюють можливості, так і створюють обмеження для кожної людини, стабільності його існування і росту. Гнучке управління персоналом у таких умовах покликане врахувати питання адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до мінливих завдань, що стоять в організації. Важливими є проблеми розробки принципово нових підходів до паритету цінностей.

Таким чином на підприємствах в процесі стратегічного управління, має діяти такий мотиваційний механізм, який дозволить співробітнику:

- по-перше, отримати можливість кар'єрного зростання;
- по-друге, формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- по-третє, розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- по-четверте, швидко адаптуватися до змін;
- по-п'яте, досягати поставлених цілей. [4].

Такий мотиваційний механізм допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від підприємства на якому він працює.

Головна функція кадрової політики полягає в організації справи так, щоб працівники, були зацікавлені і могли зробити більше і краще для підприємства. Важливим завданням є підготовка кадрів підприємства, тому що необхідно мати добре освічену і високопрофесійну робочу силу.

Важливо повернути свідомість персоналу до споживача, а не до прибутку до новаторства, перейти до соціальних норм, що базуються на міцному економічному фундаменті, не забуваючи про духовність і моральність.

Мотиваційний механізм системи управління, його життєздатність і ефективність визначається цілим комплексом вироблених ним спонукальних мотивів і стимулів до високої якості

праці в досягненні цілей усього колективу й окремих його працівників при різних умовах розвитку виробництва, у тому числі і при виникненні кризових ситуацій.

Чим ефективніший організаційно- економічний механізм, чим сильніший його стимулюючий вплив на процес виробництва, тим з меншими витратами праці задовольняється ринковий попит [5].

Це можливе при такім управлінні виробництвом, яке в змозі забезпечити раціональність поєднання адміністративних і соціально - економічних стимулів. Ці стимули, з одного боку, повинні допускати самостійність виробничих одиниць у питаннях визначення цілей, вибору і реалізації засобів їхнього досягнення, а також економічну відповідальність за належну якість виробництва і ступінь досягнення кінцевої мети. З іншого боку, мотиваційний механізм і стимули повинні бути досить гнучкими і спрямованими на кожного працівника, службовця, менеджера.

Таким чином, в усьому світі загально визнане, що в сучасних умовах одним з фундаментальних конкурентних переваг будь-якого підприємства стає його людський фактор. Жодна система керування підприємства не стане ефективно функціонувати, якщо не будуть розроблені раціональні мотиваційні механізми керування, тому що мотивація спонукає конкретного працівника до досягнення особистих і колективних цілей. Розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Світовий досвід показує, що винагорода повинна бути прямо пов'язана з діяльністю, що приводить фірму до успіху. При цьому кожен працівник організації повинен вчасно одержувати свою заздалегідь обумовлену частину загальної суми заробітку, пов'язану одночасно із суспільним визнанням.

Література

1. Полетаєва С.В. Система матеріального заохочення як інструмент менеджменту // Вісник НБУ. – 2009.-№ 5.-с.54-58.
2. Мотиваційний механізм стимулювання працівників в ринкових умовах.. [Електронний ресурс] <http://nauka.kushnir.mk.ua=59066>
3. Ратушняк Л.Л. Проблеми мотивації в підприємствах АПК [Електронний ресурс] <http://socrates.vsau.org/repository/getfile/2205.pdf>
4. Кондрюк М.А. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. [Електронний ресурс] <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975>
5. Василенко В.А., Мельник І.Е. Стратегии и инновации в системе менеджмента: Учебное пособие .- М.: МГИУ, - 418 с.

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Неграш К.Е.
Хмурова В.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті розглянуто проблему організації ефективного управління персоналом як головного ресурсу підприємства в умовах його розвитку. Визначено системи методів управління персоналом.

Ключові слова: персонал підприємства, управління персоналом, керуюча система, керувана система, методи управління персоналом.

Актуальність проблеми

Управління персоналом на підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистості, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому для того, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати

працівників, при цьому постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах. Побудова ефективної системи управління персоналом – найважливіший інструмент розвитку сучасного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сутність і значення управління персоналом, а також питання вдосконалення системи управління персоналом досліджувалися у працях таких вчених: Богині Д.П., Бородіної Є., Кибанова А.Я., Малюка О., та ін.. Так, питання «визначення цінності персоналу, підвищення його якості та ефективності використання» описує А.Я. Кибанов.[1]. Малюк О. пропонує моделі поведінки підприємства, засновані на вдосконаленні управління персоналом. Бородіна Є.[4] розглядає «людський капітал як основне джерело економічного зростання» і аналізує «принципову різницю між сучасною і минулою практикою управління персоналом», відзначаючи «технократичні підходи до управління». У новій економічній парадигмі, в центр аналізу соціально-економічного розвитку ставиться здатність економіки до якісних і структурних змін, які прямо і безпосередньо закладені в людині.

Мета дослідження – визначення сучасних методів управління персоналом та принципів їх формування щодо розвитку підприємства.

Основні результати дослідження

Уміло підібраний трудовий колектив — одне з головних завдань підприємця. Це повинна бути команда однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства. Тільки вона є запорукою успіху підприємницької діяльності і процвітання підприємства.

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства [1, с. 35].

В сучасних умовах системи управління персоналом вирішуються такі основні питання: формування персоналу; оцінка працівників; планування ділової кар'єри, професійно-кваліфікаційного і посадового зростання працівників; підготовка персоналу, підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу; розробка ефективних систем трудової мотивації.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи [4, с. 49].

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації.

На основі опрацьованої літератури [3, с. 19; 6, с. 94] можна виділити такі методи, які використовуються в управлінні персоналом організації:

Соціально-психологічні методи управління, в свою чергу, спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, основані на використанні соціальних механізмів (взаємовідносини у колективі, соціальні потреби).

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки: усвідомлена необхідність дисципліни праці; почуття обов'язку; прагнення людини працювати в даній організації. Ці методи мають прямий вплив на працівника для обов'язкового виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління.

Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп.

Також розглянемо основні принципи побудови системи управління персоналом з огляду на те, що принципи управління персоналом - це правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації [2, с. 21]:

1. Економічність. Передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва.

2. Прогресивність. Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам.

3. Перспективність. При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації, загальну стратегію.

4. Комплексність. При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління.

Усі принципи та методи управління персоналу реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації [5, с. 113].

Висновок

У цій роботі було розглянуто питання удосконалення системи методів управління персоналом підприємства.

Удосконалення системи управління персоналом підприємств України може привести до наступних результатів:

- цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємств і конкретних умов їх реалізації;
- підприємства своєчасно забезпечуватимуться персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності до виробничого;
- система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємств;
- підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємств, що розвиваються;
- недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємств;
- будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом (або єдиної служби управління персоналом, якщо таку створено) з іншими службами підприємств;
- підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємств у цілому, а у деяких випадках - будуть створені конкурентні переваги для виведення підприємств на новий рівень.

Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме випуску якісної продукції та наданню якісних послуг споживачам.

Подальші дослідження даної проблеми можуть полягати в розробці нових шляхів удосконалення системи управління персоналом підприємств у залежності від економічних, соціальних, політичних, технологічних та інших факторів.

Література

1. Кибанова. А.Я. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 512с.
2. Малиш О. Моделирование поведения предприятия щодо вдосконалення персоналу / О. Малиш // Економіст. - 2003. - № 11. - С.19-22.
3. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы / Д.П. Богиня // Конкурентоспособность в сфере труда. - К., 2001. - Вып.1. - С.10-18.

4. Бородин Е. Человеческий капитал как основной источник экономического роста / Е. Бородин // Экономика Украины. – 2003. – №7. – С.48-51.
5. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Ключові аспекти наукової діяльності – 2008». – Том III. Дніпропетровськ, 2008. – 296 с.
6. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2005. – № 3. – 210 с.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ

Некрасова Л.А., к.е.н, доцент
Беліцька О.Р.

Одеський національний політехнічний університет

У сучасній економіці відбуваються якісні зміни, причиною яких є ряд факторів, до яких відносяться: глобалізація, нерівномірність розвитку ринкової економіки, загострення конкурентної боротьби між країнами, регіонами або окремими підприємствами. Унаслідок створення суспільних відносин, спрямованих на контролювання конкурентної поведінки на ринку, вільного існування економічної діяльності, була сформована така система, як ринкова економіка.

У число значущих ознак економіко-ринкової системи, перш за все, відноситься конкуренція. Під конкуренцією розуміється суперництво між учасниками ринкового господарювання за кращі умови виробництва, купівлі та продажу товарів, для досягнення найбільш високих результатів у своїх інтересах. Як економічні відносини конкуренція висловлює причинно-наслідковий зв'язок між інтересами суб'єктів господарювання до суперництва і результатами розвитку економіки. Саме ця ознака економіко-ринкової системи є головною для її динамічного розвитку та функціонування. Якщо з якихось причин зникає конкурентний початок, перестає існувати цілісна ринкова економіка.

Розглядаючи позиції економічного зростання, можна відзначити, що конкуренція представляє собою суперництво старого з новим: нові технології, нові товари, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організацій.[3]

Негативною стороною конкуренції є те, що в її умовах загострюється протистояння економічних інтересів, посилюється економічна диференціація в суспільстві, обумовлюється зростання економічних витрат, що надалі спонукає до виникнення монополії. Якщо не зупинити цей процес шляхом адміністративного втручання, конкуренція перетворюється на руйнівну силу, яка надалі шкодитиме економіці.

Як вже було згадано, конкуренція прокладає шлях для реалізації передових ідей і здійснення нововведень. Іншими словами вона виконує роль фільтра, тобто відсіває неконкурентоспроможні організації.

Мета - аналіз факторів конкуренції на діяльність підприємств кондитерської галузі в Україні.

Харчова промисловість займає одне з провідних місць у галузевій системі України. Вона може поступатися лише чорній металургії. Харчова промисловість складає більше 17 % всієї продукції, що виготовляється в Україні. Вона представляє собою галузь, яка швидше за всіх розвивається. У харчовій промисловості зайнято більше 12 % працездатного населення країни. Асортимент виробленої продукції охоплює більше 3000 найменувань. Харчова промисловість має складну структуру, що охоплює більше 20 галузей і об'єднує їх тим чи іншим чином. Основними з них є: цукрова, борошномельно-круп'яна, масложирова, хлібопекарська; спиртова; плодоконсервна; рибна; молочна, м'ясна, кондитерська, пивоварна, виноробна.

Визначальну роль у харчовій промисловості представляє собою сировина і споживач. Концепцію впливу цих показників продемонстрував Майкл Портер в наслідок своїх досліджень. Він виділив 5 сил конкуренції, які безпосередньо впливають на компанію в галузі.

[1]

Загроза появи нових гравців (конкурентів) означає, що ринки, які приносять прибуток привертають до себе численні нові організації, які внаслідок своєї діяльності сприяють зниженню прибутку на інших підприємствах. Якщо не вживати відповідних заходів щодо затруднення входу на ринок, то підприємства з уже стійкими позиціями на ринку втратять свою конкурентоспроможність.

Продукти заміники є значною загрозою для підприємства. На ринку існують безліч продуктів заміників, які можуть конкурувати з базовим товаром, а отже знижувати конкурентні позиції підприємства на ринку.

Ринкова влада постачальників, також, впливає на розвиток підприємства. Постачальники можуть надавати неякісні послуги, завищувати ціни, що надалі порушує діяльність підприємства, і воно несе фінансові втрати.

Ринкова влада споживачів значною мірою впливає на діяльність підприємства. Компанії необхідно створити товар, який би зацікавив споживачів. Для цього потрібно створювати товари певної якості, враховувати потребу споживачів в товарі, їх фінансовий стан та інші фактори, які впливають на закріплення товару на ринку, що призведе до зростання попиту на нього і появи прибутку.

Для підприємства важливим фактором є рівень конкурентної боротьби. В її умовах можлива агресивна політика конкурентів, впровадження інновацій, реклами, створення більш досконалих бізнес-моделей. Для того, щоб успішно конкурувати на ринку, підприємство зобов'язане стежити за діяльністю конкурентів, і вживати заходів для свого стійкого положення серед них.

В ході дослідження, будуть розглянуті найбільші кондитерські фабрики на Україні, визначимо, яка з 5 конкурентних сил найбільше впливає на компанії з виробництва кондитерських виробів.

Завдяки тому, що українська кондитерська промисловість є однією з небагатьох галузей, яка здатна ефективно конкурувати, як у внутрішньому так і на зовнішньому ринку, головний вплив на неї чинять підприємства з українським капіталом.[4]

Лідерами української кондитерської промисловості є 4 підприємства:

- 1) «Рошен»;
- 2) «Світоч»;
- 3) «Конті»;
- 4) «АВК».

Необхідно відзначити, що лідери кондитерської галузі займають близько 60 % українського ринку кондитерських виробів (табл.1)

Таблиця 1

Частка на ринку лідерів кондитерської галузі та вартість торгівельних марок за 2013 рік.

Кондитерські компанії	Доля на ринку(%)	Вартість торгівельних марок(млн.грн)
«Рошен»	24	193
«Конті»	14	63,5
«Світоч»	11,5	32
«АВК»	9,7	16,2

Немалозначний вплив на галузь мають споживачі. Підприємствам які займаються кондитерської діяльністю необхідно постійно стежити за їх попитом, тому що саме від того чи буде купуватися товар на ринку і залежатиме їх дохід. На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що покупці здійснюють на лідерів серед кондитерських підприємств середній вплив.

Середнє значення для досліджувальних підприємств займає фактор - рівень конкурентної боротьби. Підприємства повинні постійно стежити за розвитком конкурентних фірм в галузі,

щоб не відставати і триматись на конкурентоспроможному рівні. Для цього фірми створюють нові продукти, аналогів яких немає на ринку, чим забезпечують собі підвищення рейтингу в галузі. Необхідно зазначити, що на корпорацію «Рошен» спрямований незначний вплив конкурентної боротьби. Вона випередила своїх конкурентів і займає значну частку на ринку, що дозволить їй і надалі залишатися на лідируючій позиції.

Загроза появи продуктів заміників впливає на діяльність лідируючих підприємств з виробництва кондитерських виробів. На ринку існують соєві заміники шоколаду, які можуть поступово витіснити продукт. На всіх лідерів кондитерської галузі цей фактор впливає на середньому рівні.

Загроза появи нових гравців не задає значного впливу на лідерів галузі. Потенційна загроза завжди буде існувати. Але ймовірність того, що новачок зможе досягти рівня потенційного лідера - дуже мала. Для встановлення високих позицій необхідно багато часу і грошей. Однак прикладом може послужити кондитерська фабрика «АВК». Вона на початку своєї діяльності займалась поставками сировини для кондитерських фабрик. Поступово фабрика налагоджує своє виробництво кондитерських виробів і за даними останніх років є одним з лідерів галузі.

В наслідок досліджень були визначені фактори, які впливають на діяльність підприємства. До них відносяться 5 сил конкуренції. Було з'ясовано, що сили конкуренції в значній мірі впливають на більш слабкі підприємства, за незначною мірою на підприємства зі стабільним становищем на ринку.

Кожен з факторів впливає на підприємство тим чи іншим чином. Вони представляють собою фільтр для підприємств даної галузі. І тільки найстійкіші і сильніші підприємства здатні витримати тиск з боку сил конкуренції, і зберегти лідируючі позиції в кондитерській галузі.

Література

1. Боумен Кліфф . Основи стратегічного менеджменту: Пер. з англ. - М.: Банки і біржі ; ЮНИТИ , 1997 . - 174 с.
2. Василенко В.О. , Ткаченко Т. І . Стратегічне управління . Навчальний посібник . - К.: ЦУЛ , 2003 . - 396 с.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Клименко С.М. [и др.] . - К. : КНЕУ , 2008 . - 520 с.
4. Проблеми і перспективи конкурентоспроможності [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://buymore.pro/article/promyshlennost/108/confectionery-in-ukraine>
5. Офіційний сайт компанії “Світоч” [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.ukrfood.com.ua/industry/2053>
6. Офіційний сайт компанії « АВК » [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.avk.ua/ru>
7. Офіційний сайт корпорації « Рошен » [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://roshen.com/ua>
8. Офіційний сайт компанії « Конті». - Режим доступу: <http://www.konti.com/ru>

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО РЕІНЖИНІРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Олейникова О.О.
Бевзенко Х.С.
Шевченко О.О.

Одеський національний політехнічний університет

В ринкових умовах господарювання існує гостра постійна необхідність в нових інструментах і методах, які здатні забезпечити підприємствам підвищення ефективності їх діяльності. Постійно зростаюча конкуренція ініціює потребу суб'єктів ринку у здійсненні відповідних змін та створенні абсолютно нових більш ефективних бізнес-процесів.

Одна із проблем, що постає перед сучасним менеджментом – формування системи ефективного управління організацією. Серед найбільш передових методів побудови системи ефективного управління можна визначити так званий процесний підхід до управління, який полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними задля досягнення мети організації.

Концепція удосконалення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
2. Бенчмаркінг процесу.
3. Перепроєктування процесу.
4. Реінжиніринг процесу.

Методика швидкого аналізу рішення ґрунтується на заходах чи консультаціях в ході яких визначаються причини існуючої проблеми та дії, які заважають ефективності того чи іншого бізнес-процесу. Типовими результатами при застосуванні FAST-підходу є зниження витрат, тривалості циклу виробництва та реалізації товарів і рівня помилок на 5-15% за тримісячний період. [1]

Бенчмаркінг процесу – систематичний метод визначення, усвідомлення та творчого розвитку товарів, проектів, послуг, обладнання, процесів та процедур більш високої якості для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні організації виконують однакові чи схожі операції. Зазвичай, бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу виробництва і реалізації та кількість помилок на 20-50%. При реалізації типового проекту бенчмаркінгу процесу розробка найбільш оптимального рішення, займає від 4-х до 6-ти місяців. При бенчмаркінгу бізнес-процесів ключові процеси ідентифікуються, і порівнюються з кращими еквівалентними процесами для визначення відхилень. Результати використовуються для розробки і впровадження удосконалених процесів, які поєднують в собі риси процесів «еталонних» компаній. При цьому часто створюються процеси, які виявляються кращими, ніж будь-який із досліджуваних раніше.

Підхід до перепроєктування процесу полягає у вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування як правило використовується для тих процесів, які досить успішні в даний момент. Такий підхід використовується в тому випадку, якщо покращення показників діяльності на 30-60% (як правило до таких результатів призводить перепроєктування) дозволить компанії отримати конкурентні переваги. [3]

Реінжиніринг бізнес-процесів – найбільш радикальний із всіх чотирьох підходів до покращення бізнес-процесів. Це інноваційний процес, його успіх в основному ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди менеджерів. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує вже існуючий процес та структуру організації. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє знизити витрати та тривалість циклу виробництва і реалізації на 60-90%, рівень помилок на 40-70%. Підхід використовує можливості, які надаються доступними інструментами процесу, включаючи новітні досягнення в сфері механізації, автоматизації та інформаційних технологій. [2]

Розглянемо основні варіанти побудови нової бізнес-моделі компанії. Всі підходи, які використовують на практиці, зводяться до трьох основних :

1. Розробка бізнес-моделі компанії „з чистого аркуша”. По суті цей підхід є побудовою ідеального образу компанії на основі теоретичних і практичних уявлень і суб'єктивних очікувань осіб, які здійснюють проект реінжинірингу, а також керівництва економічного суб'єкта.

2. Побудова бізнес-моделі на основі моделювання системи прийнятих управлінських рішень з подальшим її удосконаленням і побудовою нових бізнес-процесів на основі оптимізованої системи прийняття рішень.

3. Детальне відображення існуючого стану і подальша побудова моделі бізнес-процесів.

По суті цей підхід являє собою детальний опис і всебічний аналіз ключових аспектів діяльності організації і побудову процесів на основі даних аналізу .

Основні характеристики підходів до здійснення реінжинірингу надані в таблиці 1.

В результаті детального аналізу сутності існуючих підходів до здійснення реінжинірингу можна зробити наступні висновки щодо можливості їх застосування в організації:

1. Підхід „з чистого аркуша” доцільно використовувати лише тим компаніям, які здійснюють проект у вигляді експерименту, результати якого можуть бути повністю або частково використані у подальшій діяльності компанії.

Таблиця 1

Характеристики підходів до здійснення реінжинірингу

Підхід Характеристика	„З чистого аркуша”	„На основі рішень”	„Детальний аналіз”
Характер моделі	Може бути побудована інноваційна модель організації із заданими характеристиками. Чинна модель роботи компанії при побудові нової не використовується (оскільки вона так чи інакше може вплинути на результат).	Модель розробляється на основі вже діючої моделі економічного суб'єкта, при розробці враховуються його технологічні особливості, в тому числі особливості управлінських технологій, і відображаються різні аспекти діяльності. Розробників не цікавлять бізнес-процеси самі по собі - вони розглядаються виключно в рамках їх співвідношення з процесом прийняття рішень і впливу на нього.	Використання детального аналізу передбачає, що в процесі здійснення проекту використовується діюча модель роботи компанії, критично оцінюються всі бізнес-процеси економічного суб'єкта, вибираються проблемні, які в подальшому і будуть побудовані заново.
Особливості вибору об'єкту	Основна робота проводиться з підсистемами економічного суб'єкта.	Основна робота ведеться з процесами прийняття рішень.	Робота ведеться з бізнес-процесами та їх зв'язками.
Строк здійснення	Використовується коли потрібно здійснити проект в найкоротші терміни, однак при цьому потенційно можлива низька якість його реалізації.	Характерні короткі терміни здійснення проекту. Якість проекту при цьому залишається на достатньо високому рівні.	До недоліків можна віднести досить тривалі терміни розробки, однак, при цьому можливо досягнення високого рівня якості проекту.
Технології	Дозволяє максимально повно задіяти всі можливі інноваційні технології.	Дозволяє максимально вигідно використовувати всі доступні управлінські технології. Коло доступних технологій обмежується сферою бізнесу економічного суб'єкта.	Не обмежує коло інноваційних технологій, але, спрямований, на усунення вузьких місць вже існуючої технології здійснення процесів.
Методи при побудові нової моделі	Процесний підхід, метод загального управління якістю (використовується при розробці стійкої організаційної структури), реінжиніринг.	Системний підхід, процесний підхід, метод загального управління якістю, організаційний підхід, економічний аналіз, реінжиніринг.	Фінансовий аналіз, економічний аналіз, процесний підхід, метод загального управління якістю, організаційний підхід, реінжиніринг
Участь персоналу	Потрібна серйозна участь виділеної групи фахівців і консультантів, які займаються виключно розробкою проекту. Здійснення проекту може проводитися в ряд етапів, на кожному з яких залучаються ті чи інші особи.	Потрібна участь групи фахівців, що складається з персоналу різних підрозділів і консультантів. На попередньому етапі працівників компанії. Таким чином, фахівці, як і консультанти будуть зайняті лише частину робочого часу.	Передбачає серйозну участь численних фахівців і консультантів. Для вирішення проблеми необхідна підтримка керівника організації.

2. Підхід „на основі рішень” доцільно використовувати компаніям, які мають необхідні, але не значні обсяги фінансових ресурсів. На відміну від першого підходу, підхід на основі управлінських рішень не передбачає можливість використання його в якості експерименту, оскільки часткове його впровадження скоріш за все не буде ефективним.

3. Детальний аналіз доцільно використовувати компаніям, які володіють значними фінансовими ресурсами, і не зазнають великих втрат від невдалого здійснення проекту. Можливе також часткове його впровадження.

Література

1. Абдикеев Н.М., Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА. Учебник—2-е изд., испр.—М.: Эксмо, 2007.—592с.
2. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 333с.
3. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. — СПб.: АЗБУКА БМикро. — 2002. — 314 с.
4. Robson M. The Journey to Excellence. Wantage: MRA International, 1986

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Пам О.М.
Чумак В.В.

Одеський державний екологічний університет

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання управління підприємством. Відомо, що для ефективного управління організацією необхідно враховувати існуючі та можливі проблеми в менеджменті. Реальний стан українського менеджменту та його організаційної культури є недосконалим, про що свідчить низький рівень продуктивності та якості праці на більшості вітчизняних підприємств і їх низька конкурентоспроможність. Виникає необхідність осмислення існуючих проблем і формування більш адекватної сучасним умовам господарювання моделі вітчизняного менеджменту та його організаційної культури. Тому дослідження в даному напрямку є досить актуальними.

В області осмислення проблем українського менеджменту та його організаційної культури достатньо продуктивно працюють українські вчені: Б.П. Будзан, Ф.І. Хміль, Г.В. Щокін, Г.А. Дмитренко, О.Є. Кузьмін, В.Г. Герасимчук, Г.О. Коваленко, Г.Л. Хаєт й інші.

Знання й осмислення минулого сприяє кращому розумінню сучасного стану науки, а також появи і формуванню нових ідей. Розвиток науки управління свідчить, що нежиттєві концепції гинули, а залишалися тільки самі цінні, перевірені практикою і часом.

Управління в умовах ринку одержало назву менеджменту. Відмінні риси менеджменту полягають у тім, що він орієнтує фірми на задоволення потреб ринку, на постійне підвищення ефективності виробництва (одержання оптимальних результатів з найменшими витратами), на волю в прийнятті рішень, на розробку стратегічних цілей і програм і їхнє постійне коректування в залежності від стану ринку.

Менеджмент - це уміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Найбільші корпорації, банки складають стрижень економічної і політичної сили великих націй. Від них залежать уряди, багато хто з них мають транснаціональний характер, простираючи свої виробничі, розподільні, сервісні, інформаційні мережі по усьому світі. А виходить, рішення менеджерів, подібно рішенням державних діячів, можуть визначати долі мільйонів людей, держав і цілих регіонів.

У центр усіх сучасних концепцій управління ставиться людина - від її поведінки залежить успіх діяльності будь-якої компанії. Надійність управління людьми в будь-яких організаційних структурах визначається точним установленням співвідношення мотивів і мотивацій. В даний час світ переживає епоху зміни соціального типу людини. Відбувається перехід від людини економічної до людини корпоративної. Останній на протигагу людині економічній, орієнтованій винятково на власний успіх, створює (насамперед для себе) середовище, у якому вона може жити і розвиватися.

Концепція ефективної діяльності українського бізнесу, на думку Б.П. Будзана, повинна базуватися на певних чинниках:

- відмова від старих принципів ієрархічних відносин панування та підкорення й перехід до партнерства, до принципу "спортивної команди" та тіснішої взаємодії;
- самостійний та інноваційний характер діяльності, креаціонізм, або, точніше, безперервний творчий підхід до всіх питань;
- прагнення не до максимального, а до соціально обґрунтованого прибутку;
- гнучкий, швидкий та вільний перехід від однієї ролі до іншої відповідно до нових вимог насиченого ринку;
- синтез і запровадження на практиці свободи, рівності та справедливості;
- експериментування - перевірка різних підходів для віднаходження здатності та розуміння, як трансформувати можливості в успішну реальність тощо.

У зв'язку зі становленням ринкової економіки, Г.В. Щокін рекомендує при реформуванні забезпечувати: посилення функцій, пов'язаних з маркетингом; підвищення ролі стратегічного планування; впровадження прогресивних принципів управління за цілями; зменшення кількості управлінських ланок з метою створення передумов для автоматизації управління виробницт-

вом; створення ефективно діючих "післявиробничих" підрозділів, включаючи служби інформації про задоволення потреб замовника; висування управління якістю в ранг однієї з основних сфер діяльності керівництва вищої ланки управління тощо.

Підготовка сучасних менеджерів-професіоналів неможлива без знання історії розвитку науки управління. Менеджмент розвивався протягом століть, перш ніж перетворився в самостійну галузь знання, науку. Значний вплив на формування менеджменту зробили: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа психології і людських відносин, школа науки управління (кількісна школа), а також видатні представники цих шкіл, такі як Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо й ін.

Ринкова економіка вимагає адекватної їй системи управління, що повинна перетерпіти радикальні перетворення разом із усім суспільством. В умовах переходу до ринкових відносин найважливішим фактором успіху стає безупинне удосконалювання теорії і практики управління.

Великого значення набуває вивчення передового і прогресивного досвіду управління закордонних країн і використання його при аналізі власних управлінських проблем. Тому вивчення історії розвитку теорії і практики закордонного менеджменту вкрай актуально.

У сучасних умовах перебудови економіки на основі ринкових відносин одним із пріоритетних її напрямків є вироблення основних теоретичних і методологічних позицій по використанню менеджменту в практичній діяльності українських організацій. Основною особливістю управлінської думки стає пошук нових конкретних і реальних шляхів удосконалювання системи управління, вироблення позиції по різних проблемах управління стосовно до ринкових умов і на основі творчого осмислення передового закордонного досвіду.

Менеджмент сьогодні має формувати цінності, спрямування і традиції окремих осіб, цілих організацій і суспільства, робити їх більш продуктивними. Іншими словами, якщо менеджмент не зможе мобілізувати специфічну культурну спадщину конкретної країни і народу, то економічний і соціальний розвиток країн і народів може опинитися під загрозою.

Прикладом у даному випадку може бути Японія, котра століття тому зуміла мобілізувати свої обшинні традиції і культурні цінності на досягнення нових цілей сучасного промислового виробництва, що дозволило їй перетворитися в одну з найбільш розвинутих країн світу. Позицію японського працівника можна розглядати як продукт національно-економічного і національно-соціального розвитку. Якщо його позиція виходить із питання "Чим я можу допомогти?", то позиція американського, західноєвропейського і вітчизняного працівника частіше усього зводиться до відповіді "Це не моя справа". Два різних характери виробничих відношень, два типи участі людини в суспільному виробництві в кінцевому рахунку і виявляють багато переваг японської моделі підприємництва.

Щоб "менеджерська революція" розпочалася в Україні, необхідно наявну систему врядування (державного, соціально-політичного, соціально-економічного, громадського тощо) проаналізувати під кутом зору "цілей і результатів" і розробити оптимальний проект управлінських відносин в Україні, завдяки якому можна було б вийти на рівень панування "добробуту для всіх". Потрібно визначити найефективніші організаційні структури для прийняття рішень, а також об'єктивно оцінити в загальнодержавному масштабі реальну потребу в керівних кадрах як сфери державного управління, так і сфери бізнесу в державному і недержавному секторах економіки з погляду поточних та перспективних потреб країни, розробити і реалізувати загальнодержавну програму задоволення цієї потреби. При цьому варто врахувати як тенденції розвитку світового менеджменту, так і ментальність українського народу.

Література

1. Діуліна В. Теоретично-методичні засади творчого розвитку сучасного управління // Менеджер. – 2006. – №4. – С.171-174.
2. Розвиток сучасного менеджменту в Україні, Сторожилова У.Л., Йолкін Д.Г / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: Проблеми теорії та практики, 2013, № 4 (24), - с. 44-53
3. Сичова Н. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації // Економіст. – 2006. – №12. – С.48-50.
4. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: [Монографія] / О. М. Скібіцький. – К.: ТОВ «Три-К», 2013. – 582 с.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ МАРКЕТИНГУ ПРИ ВИХОДІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Сак К.В.
Коломієць В. Ю.
Тарасюк Д. В.

Одеський національний політехнічний університет

Досвід розвинених країн показує, що маркетинг є органічною частиною стратегічного планування експортно-імпортних операцій у зв'язку з виробництвом. Розвинені країни інтегрували у свої зовнішньоекономічні відносини маркетинг і пов'язали його з кругообігом і оборотом капіталу, з менеджментом. При складанні бізнес-планів маркетингові дослідження даного ринку і попиту на ньому передували виходу корпорацій з експортом продукції [1].

Актуальність теми дослідження визначається також глобалізацією господарського життя, в умовах якої масштаби і роль зовнішньоекономічної діяльності комерційних організацій неухильно зростають. По-перше, підвищення взаємозалежності національних економік у рамках відтворювального процесу веде до усвідомлення значним числом компаній необхідності в глобальному підході до свого бізнесу. По-друге, в даний час фірми все частіше стикаються на внутрішньому ринку з конкуренцією з боку іноземних компаній. Тому для збереження і зміцнення позицій у конкурентній боротьбі багато фірм не обмежуються протистоянням суперникам всередині країни, а ведуть активний пошук нових каталізаторів розвитку на закордонних ринках.

Практика показує, що стає і прибуткове становище компанії на світових ринках багато в чому залежить від здатності виявити потенційних закордонних покупців, зрозуміти і врахувати їх вимоги до характеристик пропонованої продукції, від розробки стратегії поведінки фірми на вибраних ринках, від наявності дієвої системи збуту і просування товарів за межами країни, тобто від ефективності застосування у зовнішньоекономічній діяльності сучасних маркетингових методів. Основною метою міжнародного маркетингу є досягнення оптимальних значень рівня продажів і частки закордонного ринку. Для досягнення цієї мети в довгостроковому періоді менеджерам необхідно задіяти новий рівень управління маркетингом. Сьогодні, перш ніж приступити до розробки, виробництва та продажу продукту на зовнішньому ринку, керівництво значної частини компаній приймає стратегічні маркетингові рішення про можливість участі в міжнародному бізнесі, про вибір зарубіжних ринків, їх сегментів і способи проникнення на них, про маркетингову стратегію фірми на вибраних ринках. [2] Цим і зумовлюється актуальність обраної теми.

При вивченні зарубіжних та вітчизняних матеріалів авторами не було знайдено праць, які б у загальному вигляді розкривали тему дослідження. Теоретичні та методологічні основи дослідження спираються на роботи таких науковців як І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Дайен, О. Андреева, О. Виханський, І. Горчикова, Є. Голубков, Ч. Кириченко, С. Божук, Ф. Красульников, І. Лилик, М. Окландер та ін.

Предметом дослідження є управління маркетинговою стратегією при виході підприємства на зовнішні ринки, зокрема управління ефективністю рекламної компанії підприємства-експортера.

Вихід підприємства на зовнішній ринок, де панує жорстка міжнародна конкуренція, можливий лише за умови використання сучасних методів управління. Для того, щоб досягнути успіху і значного економічного прибутку в боротьбі за місце на міжнародному ринку, необхідно використовувати можливості маркетингу. Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75% комерційних невдач відбувається через помилки в маркетинговій діяльності. Відсутність комплексу маркетингу або його недоліки можуть привести не тільки до значних збитків, а й до повного провалу реалізації продукції на зовнішньому ринку.[3]

Міжнародний маркетинг ґрунтується на принципах внутрішнього (національного) маркетингу. Тому використані в ньому стратегії, принципи і методики являються характерними і для міжнародного маркетингу. Разом з тим міжнародний маркетинг має свої специфічні особливості. При виході на зовнішній ринок виникає принципово нова ситуація, більш різноманітнішим

стає зовнішнє середовище, збільшується число факторів, що впливають на прийняття рішень. Це призводить до того, що:

- 1) підвищується ступінь невизначеності в діяльності підприємства;
- 2) зростає ступінь ризику, з'являється додатковий ризик його діяльності;
- 3) збільшується потреба в інформаційному забезпеченні підприємства;
- 4) підвищуються вимоги до координації різних напрямків і сфер їх діяльності.

Все це і визначає специфіку міжнародного маркетингу, робить необхідним його використання в управлінні ЗЕД.

Міжнародний маркетинг входить до складу функцій, які здійснює підприємство в рамках ЗЕД. Разом з тим він являє собою самостійну галузь діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Міжнародний маркетинг можна визначити як систему планування, реалізації, контролю й аналізу заходів, спрямованих на багатонаціональне ринкове середовище і пристосування до його умов підприємства, яке здійснює свою діяльність більш як в одній країні.

Використання міжнародного маркетингу в управлінні ЗЕД насамперед вимагає його планування, розробки стратегічної маркетингової програми. Важливо відзначити, що стратегічна маркетингова програма складає основу загального стратегічного плану фірми в області ЗЕД.

При розробці базової стратегії керівництво підприємства приймає рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, ступінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми - остання ступінь перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва.[3]

Для розробки маркетингової стратегії фірми необхідно послідовно реалізувати конкретні стратегічні рішення:

1. Ступінь інтернаціоналізації діяльності, що визначається наступними чинниками: можливості зовнішніх ринків, слідування за споживачами, використання можливостей географічної диверсифікації виробництва, можливості отримання додаткових прибутків, використання переваг від існування різних темпів розвитку країн, існування в один і той самий час у різних країнах різних стадій життєвого циклу товару, можливості вивчення стратегії конкурентів.

2. Географічна концентрація діяльності: найближчі країни, подібні країни, привабливі ринки.

3. Вибір цільових ринків: форми виходу на ринок, особливості маркетингового комплексу, побудова організаційної структури управління та системи контролю, тип маркетингового планування.

4. Обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок.

5. Маркетингові програми: встановлюються підходи до формування маркетингового комплексу (стандартизований, диференційований, комбінований).

6. Управління міжнародним маркетингом: визначається комплекс принципів управління міжнародним маркетингом (організаційна структура, маркетингове планування, система контролю) .[4]

В сучасних умовах глобалізації ринку підприємства будь-якої країни мають безліч можливостей виходу на міжнародні ринки. Міжнародна торгівля дає змогу розширити звичайні уявлення ринка та вийти на новий рівень його сприйняття. Одним з маркетингових рішень, що поліпшують вихід підприємства на зовнішній ринок та сприяють пошуку нових партнерів є участь в виставках, ярмарках, товарних, фондових біржах, аукціонах, міжнародних торгах. Кожен з цих видів виставкової діяльності має свої особливості, переваги та недоліки, але кожен з них веде до більшої інтенсифікації маркетингової діяльності підприємства, а як наслідок до прискорення виходу на зовнішній ринок, до збільшення прибутку та формування доброго іміджу на міжнародному ринці.[5]

Адаптація України до нових умов світового ринку вимагає психологічних, організаційних і регулюючих змін у пошуках шляхів до виходу на міжнародний ринок. У цій сфері діяльності підприємства відчують труднощі в просуванні продукції на ринки, мають через це непередбачені витрати. Прихильність до застарілих методів, що має місце в Україні, заважає усвідомлювати фактори змін, які проводяться на міжнародному ринку, переважною рисою яких є швидкість інформації та повідомлень і зосередження зусиль на створенні нового іміджу. Вузкий

підхід до методів організації виставкової діяльності стає причиною незадовільної політики підприємства щодо прийняття комплексу рішень і функціональних дій у програмі маркетингу.

На даному етапі економічного розвитку країни українські підприємства повинні поступово та кваліфіковано відкривати двері для міжнародних виставок та ярмарок. Бо цей вид діяльності є ефективним маркетинговим рішенням, що дозволяє не тільки вийти на нові ринки, а й сформувати імідж підприємства та держави в цілому на зовнішньому ринці. Також налагодити міжнародне співробітництво та вийти на новий рівень ведення бізнесу. При добре спланованому використанні цієї діяльності українські підприємства мають можливість отримати безліч переваг та великі прибутки.

Література

1. Красульников Ф. С. Стратегический маркетинг во внешнеэкономической деятельности российских компаний тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.14, кандидат экономических наук . [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/strategicheskii-marketing-vo-vneshneekonomicheskoi-deyatelnosti-rossiiskikh-kompanii#ixzz2UTmSf6iS>
2. Алексунин В. А. Международный маркетинг: учеб. пособие для вузов.- 2-е изд.- М.: Изд. Дом "Дашков и К", 2001.- 160 с.- Лит. с.157
3. Городецька Т.Б., Задорожнюк В.С. Проблеми та перспективи інноваційного соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації: регіональний вектор. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edis.pp.ua/conference/1/dokl/d51.html>
4. Интернет журнал «Акционерный вестник» – всероссийский журнал по корпоративному праву и управлению/ «Выход компании на международный рынок» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vestnikao.ru/publ/21-1-0-176>
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів/ І.В. Багорова, Н.У.Редена, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ З ІНШИМИ ВИДАМИ ПОТЕНЦІАЛІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сак К.В.

Одеський національний політехнічний університет

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан економіки України вимагає посилення ролі менеджменту, заснованого на використанні всієї доступної інформації про можливості промислового підприємства, і, перш за все - фінансових і технічних. Саме від них залежить ефективність діяльності господарюючого суб'єкта. В даний час особливо важливо, щоб промислові підприємства могли продемонструвати свої потенційні можливості, за допомогою яких буде забезпечено подолання кризового стану і збільшення доходів.

У літературі зустрічаються різні підходи до розуміння сутності економічного потенціалу. Разом з тим виявлене недостатнє опрацювання ряду аспектів проблеми, що особливо стосуються управління економічним потенціалом промислового підприємства. Питання сутності та структури економічного потенціалу висвітлювалися в роботах Ашінбаєва Т.А., Бердникова Т.Б., Вагіної О.Н., Ветрова А.А., Глазьева С.Ю., Гогине Г.Н., Пшеничникова А.А., Сосненко Л.С., Табурчак П.П., Шеремета А.Д. та ін.

Все, вищевикладене відображає актуальність дослідження економічного потенціалу промислових підприємств і обумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації використання підприємством своїх потенційних можливостей.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є аналіз економічного потенціалу та взаємозв'язок його з іншими потенціалами промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. В усіх трактуваннях потенціалу підприємства його сутність нерозривно пов'язана з ресурсами та можливостями. Втілення підприємством можливостей у дійсність з використанням ресурсів перетворюється на набуття економічних вигод. О.С. Федонін,

І.М. Репіна, О.І. Олексюк вважають, що основний зміст поняття “потенціал підприємства” полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

У результаті більш глибокого аналізу виникла думка про те, що елементи категорії «економічний потенціал» взаємодіють між собою як на горизонтальному, так і на вертикальному рівні, тобто структуру економічного потенціалу можна представити у вигляді ієрархії, або, простіше кажучи, за принципом «матрьошки» (рис. 1). Акцентуємо увагу на тому, що деякі елементи є не тільки структурними складовими більш високого рівня в ієрархії, але й одночасно входять до складу структурних складових більш низького рівня. Елементи, які є підсистемами категорій нижчого рівня, пропонуємо називати «підпотенціалом». Даний фактор є причиною виникнення невизначеності ранжирування елементів категорії «економічний потенціал» і складності дослідження даного поняття.

Внесемо деяку ясність у дослідження поняття «економічний потенціал». Розглянемо більш детально взаємодію економічного потенціалу з його елементами і спробуємо визначити, які з елементів є складовими економічного потенціалу і, навпаки, сам економічний потенціал є складовою яких категорій.



Рис.1. Вертикальний аналіз економічного потенціалу (ієрархія)

У результаті систематизації різноманітних наукових поглядів можна зробити висновок, що під ресурсним потенціалом слід розуміти сукупність наявних видів ресурсів, скоординованих між собою, використання яких дозволяє досягти максимального економічного ефекту. Згідно з цим визначенням можна констатувати той факт, що поняття «економічний» і «ресурсний» потенціал є синонімічні. Багато дослідників називають ресурсний потенціал фундаментом створення і розвитку економічного потенціалу. Таким чином, питання про сутність ресурсного потенціалу, так само як і про потенціал в цілому, залишається дискусійним, хоча категорія «ресурсного потенціалу» є найбільш простою в порівнянні з іншими елементами економічного потенціалу. Вона знаходиться в самому низі ієрархічної драбини елементів категорії «економічний потенціал» і є досить добре вивченою. В рамках даної категорії розроблена система якісної і кількісної оцінки ресурсного потенціалу.

Виробничий потенціал більшою мірою виражає виробничі можливості підприємства, його внутрішнє середовище, хоча його не можна пов'язувати тільки з процесом виробництва. Результати його використання залежать і від умов виробництва, і від зовнішнього середовища. Однак все ж виробничий потенціал більш акцентований на внутрішню сферу виробництва, ніж економічний потенціал. Можна зробити основний висновок про те, що на кожній стадії виробничого процесу виникатиме якесь визначення виробничого потенціалу, що є неповним, одностороннім, перехідним в нові визначення, сукупність яких в підсумку зможе розкрити цю складну категорію.

Сполучною ланкою між податковим потенціалом і економічним потенціалом є фінансовий потенціал. Таким чином, в умовах існуючого маркетингового середовища сукупна здатність економічного потенціалу задовольняти потреби ринку в певному об'ємі матеріальних благ і послуг являє собою сукупність фінансових ресурсів.

Фінансово-інвестиційний потенціал, так само як і інші елементи економічного потенціалу, має ресурсну складову, якій властиво накопичуватися і споживатися в процесі кругообігу капіталу організації.

У результаті дослідження можна прийти до такого висновку: існування економічного потенціалу без підприємницької компоненти цілком прийнятно, а ось існування і нарощування підприємницького потенціалу без відповідного рівня економічного потенціалу вельми проблематично. Тому пропонуємо розглядати економічний потенціал як важливу складову більш високого рівня - підприємницького потенціалу.

Економічний потенціал в тандемі з конкурентним потенціалом визначають позиції підприємства на ринку. Стратегічний потенціал - це насамперед сукупність наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розробки та реалізації стратегії організації. Отже, економічний потенціал його невід'ємною і пріоритетною складовою. Не слід забувати про те, що формування, управління і нарощування економічного потенціалу завжди відбувається в умовах ринкових трансформацій. Виходить, ринок (зокрема, ринковий потенціал) має важливе значення, а по суті, він займає центральне місце в діяльності підприємства, тобто тим чи іншим чином ринковий підпотенціал залишається елементом економічного потенціалу.

Але як і раніше питання про сутність економічного потенціалу та його взаємозв'язки з іншими потенціалами залишається дискусійним. Однак можна стверджувати, що економічний потенціал - передумова для формування та нарощування трудового потенціалу, тобто свого роду стимул до здійснення діяльності.

Література

1. Басалаєва Є.В. Про проблеми дослідження економічного потенціалу та деяких способів їх вирішення / Є.В. Басалаєва // Наукова сесія МІФІ-2006. Т.13 / Усеросійський заочний фінансово-економічний інститут. - М., 2006.
2. Веснін В.Р. Стратегічне управління / В.Р. Веснін. - М.: ТК «Велбі», Вид-во «Перспект», 2009.
3. Грищенко О.В. Аналіз та діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства / О.В. Грищенко. URL : <http://www.aup.ru>.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Соколи І.І., д.е.н., професор
Буковський О.О.
Трачук Л.О.

Одеський національний політехнічний університет

Постановка проблеми. Глобальна економічна криза серед інших загострила ще одну, характерну для українського ділового середовища проблему – недостатню кваліфікаційну готовність менеджменту підприємств до прийняття стратегічних рішень у невизначеному ринковому середовищі. В умовах кризи різко зростає ступінь ринкової невизначеності – вона переходить із оперативного на макрорівень і поширюється на фактори макросередовища підприємництва й маркетингу: економічні, політичні, соціальні тощо. Скорочується попит, підвищується рівень конкуренції, проявляються нові ризики, кардинальним чином змінюється поведінка споживачів.

У відносно стабільній ринковій ситуації можна скористатися власним досвідом, спиратися на традиції й гарне знання освоєного ринку, скористатися загальнодоступною статистикою або загальними оцінками експертів. Зростання ринкової невизначеності істотно посилює вимоги до здатності менеджменту підприємств користуватися інструментами стратегічного управління, як засобами нівелювання ризиків підприємництва в умовах швидко мінливого й погано прогнозованого ринкового середовища [1].

У стратегічному управлінні зазвичай виділяють п'ять основних функцій – планування, організацію, стимулювання, контроль і регулювання. У кожній з них більш-менш представлена стратегічна орієнтація. Але найбільше це стосується планування, в якому виділяють особливий його вид – стратегічне планування. Стратегічне планування являє собою процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями підприємства в ринкових умовах, що постійно змінюються. Мета стратегічного планування – визначити перспективні напрямки діяльності підприємства, що забезпечують його зростання та успішність. Використання системного підходу при стратегічному плануванні припускає рішення декількох спеціальних завдань: оцінки адекватності дій підприємства його зовнішньому середовищу; визначення потенціалу як сукупності розташованих і прогнозованих ресурсів різного виду і як переліку завдань, які доцільно вирішувати на підприємстві з урахуванням реальних умов зовнішнього середовища; визначення метасистемного рівня, що виконує функції цілеполягання для підприємства [2, 3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічним питанням стратегічного планування та проблемам стратегічного маркетингу присвячена безліч публікацій наступних наукових діячів: М. Вебера, Ч. Барнарда, Г. Саймона, Р. Сайерта, Дж. Марча, Х. Лейбенстайна, Р. Акоффа, Г.Л. Азоєва, Ж.-Ж. Ламбена, І.Р. Бузько, В.О. Винокурова, А.Є. Воронкова, В.Г. Герасимчука, А.П. Градова, Ю.Б. Іванова, Г.Б. Клейнера, Г.В. Козаченко, М.О. Кизима, М.М. Мартиненка, А.П. Наливайка, В.І. Отенка, В.С. Пономаренка, Ж.В. Поплавської, Є.В. Попова, С.Г. Светунькова, О.М. Тищенко, Р.А. Фатхутдінова та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим практично відсутньої роботи, у яких цілісно була б представлена методологія стратегічного планування діяльності підприємства з використанням маркетингових аспектів. На заповнення цього пробілу спрямоване наукове дослідження, у якому маркетинг розглядається як методологічна, інструментальна та інформаційна основа стратегічного планування.

Формулювання цілей статті. Розгляд напрямів використання маркетингових аспектів у стратегічному плануванні на підприємствах АПК України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова орієнтація в стратегічному плануванні діяльності підприємства повинна, на наш погляд, реалізовуватися в рамках маркетингової концепції, що полягає в адаптації й використанні апробованих методів та інструментів маркетингу для цілей становлення й проведення процесу стратегічного планування на підприємствах України. Ефективна структура даної концепції включає такі постулати і характеристики:

1. Маркетинг як методологічна основа:
 - методологія та інструменти маркетингу;
 - організаційні ресурси маркетингу;

– маркетингова інформаційна система;

– аналітичні ресурси маркетингу.

2. Маркетинг у процесі формування цілей:

– фільтрація та оптимізація цілей керівництва підприємства;

– узгодження пріоритетів і зусиль керівництва підприємства;

– перетворення пріоритетів і зусиль керівництва підприємства в головні маркетингові цілі підприємства.

3. Маркетинг у стратегічному аналізі:

– інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень;

– виявлення та оцінка інформаційних фільтрів;

– база даних маркетингу.

4. Маркетинг у моніторингу стратегічних альтернатив:

– моніторинг і оцінка готовності підприємства до впровадження стратегічного планування;

– моніторинг і оцінка розглянутих стратегій;

– проведення стратегічних експертиз.

5. Маркетинг у реалізації стратегії:

– маркетинговий контроль;

– маркетинговий аудит [1, 2, 3, 4, 5, 7].

Використання даної концепції дозволяє направити процес мислення при прийнятті рішень у бік максимальної відповідності вимогам зовнішнього середовища, що змінюється.

На першому етапі доцільно провести опис бажаного стану підприємства, представлене думкою керівництва. Опис проводиться за допомогою визначення бажаних значень основних характеристик (показників) підприємства: прибутку, частки ринку, чисельності співробітників, продуктивності праці, рентабельності продукції, переліку перспективних напрямків бізнесу та інших кількісних і якісних характеристик.

Формування цілей розглядається як процес визначення бажаного стану підприємства. Часто вирішальну роль тут грають суб'єктивні фактори, пов'язані, насамперед, із цілями, життєвими установками, кваліфікацією топ-менеджменту. Однак на високому рівні абстракції можна помітити, що орієнтирами при формуванні цілей можуть виступати кілька вимог, обумовлених станом підприємства, традиціями прийняття рішень, твердістю конкурентного середовища тощо. Розглядаючи підприємство як систему в зовнішньому середовищі, доцільно виділити 5 основних напрямків, по яких розподіляються його цілі. Зовнішні цілі для підприємства як системи формуються на так званому "метасистемному" рівні, основними завданнями якого є формування цілей та координація. Наприклад, як такий рівень можуть розглядатися керівники підприємства. Цілі діяльності мають відношення до взаємодії із зовнішнім середовищем, головним чином, до впливу на зовнішнє середовище з використанням потенціалу підприємства (переліку завдань, які підприємство здатне вирішувати з прийнятними показниками результату). Цілі розвитку, в свою чергу, відповідають формуванню та змінам потенціалу, і в цьому змісті часто називаються стратегічними. Цілі задоволення потреб і вимог суб'єктів є втіленням цілей співробітників з урахуванням спрямованості цілей інших суб'єктів і підприємства в цілому. Цілі існування підприємства виражають його прагнення до виживання в умовах існуючого зовнішнього оточення, збереження самоідентичності й структурної цілісності. Основою довгострокової успішної діяльності підприємства є збалансованість всіх видів цілей. При цьому в кожному конкретному випадку баланс може перебувати в різних співвідношеннях цілей щодо важливості.

Маркетингові стратегічні цілі підприємства можуть бути явними і неявними. Явні цілі, у свою чергу, можуть бути неформальними та формалізованими. Формалізація цілей дозволяє зробити їх дійсно загальними, а також організувати безперервний процес постановки цілей і контролю їхнього досягнення. Ми виділили напрямки, у рамках яких можуть призначатися стратегічні цілі підприємства:

1. Бажана частка ринку. Ринкова стабільність підприємства визначається не часткою ринку, а її відповідністю виробничим можливостям. Важливою є цільова сегментація ринку: при збереженні номінальної ринкової частки доцільно орієнтуватися на сегменти, що приносять більший прибуток.

2. Інновації – визначення нових способів ведення бізнесу. Для того, щоб підприємство займалося інноваціями, у нього повинні бути довгострокові ринкові перспективи.

3. Продуктивність. Підприємство може визначати цілі на рівні результатів господарської діяльності: підвищення продуктивності праці, зниження витрат тощо. Однак багато з цих показників досить неоднозначні. Наприклад, зниження виробничих витрат, може супроводжуватися зниженням технологічної стабільності підприємства.

4. Ресурси, необхідні для досягнення цілей (фінансові, матеріальні, кадрові, маркетингові). Підприємство може нарощувати ресурси, розвиватися з метою забезпечення конкурентної стабільності на ринку.

5. Прибутковість – найбільш часто декларована мета – але вона у короткостроковому періоді може суперечити прибутковості в довгостроковому.

6. Управлінські аспекти, якість менеджменту.

7. Персонал – виконання трудових функцій і ставлення до роботи, у тому числі рівень корпоративної культури, заходи щодо мотивації персоналу.

8. Соціальна відповідальність – обов'язок бізнесу сприяти добробуту суспільства [4, 7, 8].

Література

1. Звягінцева О.Б. Ринкова стратегія підприємств харчової промисловості : монографія / О.Б. Звягінцева. – Миколаїв : Видавництво – друкарня “Квіт”, 2012. – 494 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
3. Завгородняя А. Маркетинговое планирование. Анализ, политика, контроль / А. Завгородняя. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. –11-е издание ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
5. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер ; [пер. с англ.]. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.
6. Куденко Н. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – М. : Экономика, 2000. – 570 с.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Соколи І.І., д.е.н., професор
Добровольська О.О.
Бошкова О.Ф.

Одеський національний політехнічний університет

Постановка проблеми. Глобальна економічна криза серед інших загострила ще одну, характерну для українського ділового середовища проблему – недостатню кваліфікаційну готовність менеджменту підприємств до прийняття стратегічних рішень у невизначеному ринковому середовищі. В умовах кризи різко зростає ступінь ринкової невизначеності – вона переходить із оперативного на макрорівень і поширюється на фактори макросередовища підприємництва й маркетингу: економічні, політичні, соціальні тощо. Скорочується попит, підвищується рівень конкуренції, проявляються нові ризики, кардинальним чином змінюється поведінка споживачів.

У відносно стабільній ринковій ситуації можна скористатися власним досвідом, спиратися на традиції й гарне знання освоєного ринку, скористатися загальнодоступною статистикою або загальними оцінками експертів. Зростання ринкової невизначеності істотно посилює вимоги до здатності менеджменту підприємств користуватися інструментами стратегічного управління, як засобами нівелювання ризиків підприємництва в умовах швидко мінливого й погано прогнозованого ринкового середовища [1].

У стратегічному управлінні зазвичай виділяють п'ять основних функцій – планування, організацію, стимулювання, контроль і регулювання. У кожній з них більш-менш представлена стратегічна орієнтація. Але найбільше це стосується планування, в якому виділяють особливий

його вид – стратегічне планування. Стратегічне планування являє собою процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями підприємства в ринкових умовах, що постійно змінюються. Мета стратегічного планування – визначити перспективні напрямки діяльності підприємства, що забезпечують його зростання та успішність. Використання системного підходу при стратегічному плануванні припускає рішення декількох спеціальних завдань: оцінки адекватності дій підприємства його зовнішньому середовищу; визначення потенціалу як сукупності розташовуваних і прогнозованих ресурсів різного виду і як переліку завдань, які доцільно вирішувати на підприємстві з урахуванням реальних умов зовнішнього середовища; визначення метасистемного рівня, що виконує функції цілеполягання для підприємства [2, 3].

Економічна криза, що розгортається, значно скорочує часовий обрій планування – період часу, протягом якого планування ведеться із задовільною вірогідністю. Відповідно, зростає потреба в частішому проведенні циклів стратегічного планування або корекції наявних стратегічних програм. Однак, навіть усвідомлена необхідність нової стратегічної програми або корекції стратегічного курсу зустрічається на вітчизняних підприємствах із проблемою недостатності ресурсів, необхідних для її розробки. Дотепер багато керівників українських підприємств не мають системних знань у сфері стратегічного управління та, як наслідок, слабо орієнтовані в процесі й інструментах стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічним питанням стратегічного планування та проблемам стратегічного маркетингу присвячена безліч публікацій наступних наукових діячів: М. Вебера, Ч. Барнарда, Г. Саймона, Р. Сайерта, Дж. Марча, Х. Лейбенстайна, Р. Акоффа, Г.Л. Азоєва, Ж.-Ж. Ламбена, І.Р. Бузько, В.О. Винокурова, А.Є. Воронкова, В.Г. Герасимчука, А.П. Градова, Ю.Б. Іванова, Г.Б. Клейнера, Г.В. Козаченко, М.О. Кизима, М.М. Мартиненка, А.П. Наливайка, В.І. Отенка, В.С. Пономаренка, Ж.В. Поплавської, Є.В. Попова, С.Г. Светульнова, О.М. Тищенко, Р.А. Фатхутдінова та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим практично відсутньої роботи, у яких цілісно була б представлена методологія стратегічного планування діяльності підприємства з використанням маркетингових аспектів. На заповнення цього пробілу спрямоване наукове дослідження, у якому маркетинг розглядається як методологічна, інструментальна та інформаційна основа стратегічного планування.

Формулювання цілей статті. Розгляд напрямів використання маркетингових аспектів у стратегічному плануванні на підприємствах АПК України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування на підприємстві, на нашу думку, являє собою організований процес прийняття стратегічних рішень, основним змістом якого є зіставлення власного потенціалу з можливостями й погрозами маркетингового макросередовища середовища на основі маркетингової інформації. Складність виникаючих у зв'язку із цим проблем визначає доцільність використання системного підходу в сполученні з ідеологією маркетингу, як концептуальної основи управління в умовах ринку.

Стратегічні цілі будь-якої комерційної організації формуються в зовнішньому, ринковому середовищі, де перебувають джерела її існування, тобто в зоні професійних інтересів маркетингу. До того ж маркетинг як наукова дисципліна і як методологія володіє великим, перевіреним на практиці апаратом методів, методик і прийомів збору й аналізу ринкової та внутрішньофірмової інформації. У діяльності підприємства маркетингу приділяється особливе місце, що визначається цільовою значимістю ринкових показників. Відповідно до сучасних поглядів маркетингу належить ключова роль у стратегічному плануванні підприємства, оскільки маркетинг формує його загальну філософію (маркетингову концепцію) і дає вихідні дані для фахівців – розробників стратегічного плану [1, 2, 3, 4].

Отже, маркетинг являє собою не тільки одну зі спеціальних функцій управління поряд, наприклад, з виробничою або фінансовою функціями – його необхідно сприймати як одну з основних управлінських концепцій для підприємства в цілому.

Аналогічним чином стратегічний маркетинг доцільно розглядати як ключовий компонент стратегічного планування, відповідальний за створення та використання можливостей з нарощування потенціалу прибутку і зростання підприємства. Принципово важливим елементом управління стає аналітичний компонент концепції маркетингу. Вона полягає у виборі найкращих стратегічних альтернатив, на яких будуть базуватися операційні маркетингові програми.

Маркетинг на підприємстві виконує такі чотири функції: аналітичну, товарну, збутову та організаційну. Як мінімум, дві з них – аналітична й організаційна – безпосередньо залучені в процес стратегічного планування. У рамках організаційної функції ставиться завдання участі маркетинго-

гів у процесі стратегічного планування. Вони можуть виступати як ініціатори й організатори процесу, що нерідко і спостерігається на практиці.

Маркетологи вкрай зацікавлені в розгортанні стратегічного планування на підприємстві, оскільки ефекти маркетингу носять в основному, стратегічний характер. Вони проявляються в деякій, не завжди чітко обумовленій, тимчасовій перспективі й часто опосередковано в результатах зусиль інших підрозділів підприємства.

Найважливіший етап стратегічного планування – стратегічний аналіз – відповідає за своїми завданнями можливостям аналітичної функції маркетингу, відповідальної за одержання й обробку ринкової інформації.

Інформаційна система маркетингу може виступати як інструмент попередження кризових ситуацій у діяльності підприємства. Для цього включається механізм індикації “слабких сигналів”, що передвіщають розвиток кризи за тим або іншим напрямком діяльності [3, 4, 5].

В умовах економічної нестабільності істотно підвищується роль маркетингу як “навігаційної системи” підприємства. Основний корисний ефект від використання маркетингу в стратегічному плануванні полягає в підвищенні якості управлінських рішень шляхом системного інформаційного забезпечення керівництва аналітичною інформацією про ринкову ситуацію й позицію підприємства на ринках його продуктів.

І, нарешті, маркетологи є відповідальними за проведення маркетингового контролю – процесу відстеження результатів, що досягаються підприємством, порівняння їх з поставленими стратегічними цілями й виробленню, якщо буде потреба, корегувальних рекомендацій.

Отже, очевидно, що маркетологи в рамках своїх традиційних компетенцій цілком “перекривають” всі етапи стратегічного планування: ініціацію й організацію процесу стратегічного планування, формування цілей; стратегічний аналіз, результатом якого є перегляд стратегічних альтернатив і вибір корпоративної стратегії; проведення маркетингового контролю в процесі реалізації стратегічної програми.

Впровадження маркетингу в процес стратегічного планування не супроводжується перебудовою структур маркетингових підрозділів, ні тим більше зростанням чисельності маркетологів на підприємстві. Основне навантаження лягає на керівника служби й маркетологів-аналитиків у межах їхніх посадових повноважень. У такий спосіб відпадає необхідність у створенні спеціального підрозділу для проведення робіт зі стратегічного планування і підприємство одержує істотний економічний ефект від використання ресурсів маркетингу, що виражається в скороченні витрат на управлінський персонал.

Крім того, здійснення стратегічного планування на основі маркетингового аудита є ефективним способом формування незалежної точки зору на розвиток підприємства, що дозволяє скорегувати погляди власного персоналу. Ф. Котлер розглядає процес формування стратегії організації з маркетингових позицій. Він пропонує такі етапи досліджень для визначення загальної стратегії компанії: визначення стратегії поведінки фірми на ринку; визначення стратегії охоплення ринку; вибір цільового сегмента ринку; формування стратегії розробок нових товарів; вибір ресурсної стратегії; вибір стратегії ціноутворення; вибір способів і методів поширення товарів; формування стратегії стимулювання збуту товарів; формування стратегії реклами товару; формування стратегії зростання фірми. Розглянемо можливі напрямки розвитку підприємства, позначені Ф. Котлером: стримана стратегія (при дефіциті коштів реагування, упевненості в клієнтах або завершенні діяльності на даному ринку); виборча реакція – вибіркова відповідна реакція на поведінку конкурентів в сфері реклами та ціноутворення; випадкова реакція, що є результатом причин особистого характеру. Остаточний вибір стратегічних ініціатив, на думку Ф. Котлера, визначається тією роллю, яку компанія займає в конкурентній боротьбі: лідер, претендент на лідерство, послідовник, той, хто зайняв ринкову нішу [1, 5, 6].

Література

1. Звягінцева О.Б. Ринкова стратегія підприємств харчової промисловості : монографія / О.Б. Звягінцева. – Миколаїв : Видавництво – друкарня “Квіт”, 2012. – 494 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
3. Завгородняя А. Маркетинговое планирование. Анализ, политика, контроль / А. Завгородняя. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. –11-е издание ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2005. – 800 Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер ; [пер. с англ.]. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.
5. Куденко Н. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.

ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Станіславик О.В., к.е.н., доцент.
Маспанова Н.С.
Нікішин О.А.

Одеський національний політехнічний університет

Керівники більшу частину свого робочого часу витрачають на спілкування та роботу з людьми. Зрозуміло, що з цієї причини управлінська діяльність дуже схильна до виникнення конфліктних ситуацій. Тому будь-якому керівникові потрібно навчатися уникати зайвих конфліктів і ефективно управляти ними. Це допоможе створити здоровий позитивний психологічний мікроклімату колективу і нормальні умови для спокійної, плідної праці [2]. Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечності, яка приймає форму незгоди, якщо мова йде про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди.

Конфлікт (від лат. «conflictus») - це зіткнення інтересів, поглядів, суперечності, які виникають між людьми, колективами у їхній спільній трудовій діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів.

Конфлікт може бути порівняно несерйозним або дуже глибоким; короткочасним або тривалим; стосуватися роботи або особи.

Більшість людей вважають, що конфлікт є чимось негативним, він викликає антагонізм, ворожість, непорозуміння, сварки та розкол. Справді, менеджери традиційно вбачали у конфлікті проблему, якої потрібно уникати. Проте останніми роками стало зрозуміло, що хоча конфлікт може становити серйозну проблему, однак деякі види конфлікту є корисними. Вони допомагають виявити різноманітність поглядів, знайти альтернативність вирішення проблеми, дають додаткову інформацію.

За характером наслідків конфлікт може бути конструктивним або деструктивним (руйнівним).

Конструктивний конфлікт - той, в якому сторони не виходять за межі етичних норм та переконливих аргументів, вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, і хоча б одна сторона враховує інтереси іншої на рівні зі своїми та готова шукати вихід з ситуації. При цьому внаслідок вирішення конфлікту стосунки між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення і часткове задоволення інтересів обох сторін.

Деструктивний конфлікт - той, при якому сторони не бажають враховувати інтереси одна одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, при цьому опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають і принижують інтереси іншої сторони. Основними негативними наслідками такого конфлікту є зниження рівня згуртованості членів організації у досягненні високих результатів роботи, порушення трудової дисципліни, підвищення рівня стресів, збільшення плинності персоналу тощо.

Конфлікти існують між компаніями, фірмами, у межах однієї організації і можуть виникати як за об'єктивних, так і суб'єктивних причин (рис.1.).

Внутрішньо-особистісний конфлікт найчастіше виникає, коли до однієї людини висувають суперечливі вимоги з приводу результатів її роботи, що може відбуватися, зокрема, через порушення принципу єдиноначальності; коли виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. Конфлікт може бути відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження працівника завданнями.

Міжособистісний конфлікт є найпоширенішим, і в організаціях найчастіше виявляється у вигляді боротьби людей за обмежені ресурси, статуси, місце в управлінській ієрархії, капітал, робочу силу. Може виявлятися як сутічка між особистостями з різноманітними рисами характеру, поглядами і цінностями.

Конфлікт між особистістю і групою може виникати через те, що виробничі групи встановлюють норми поведінки і виробітку, яких повинен дотримуватися кожний в колективі. Однак буває так, що очікування групи перебуває у протиріччі з очікуванням окремої особистості, і тим самим виникає конфлікт, тобто, окрема особистість займе позицію, яка відрізняється від позиції групи.

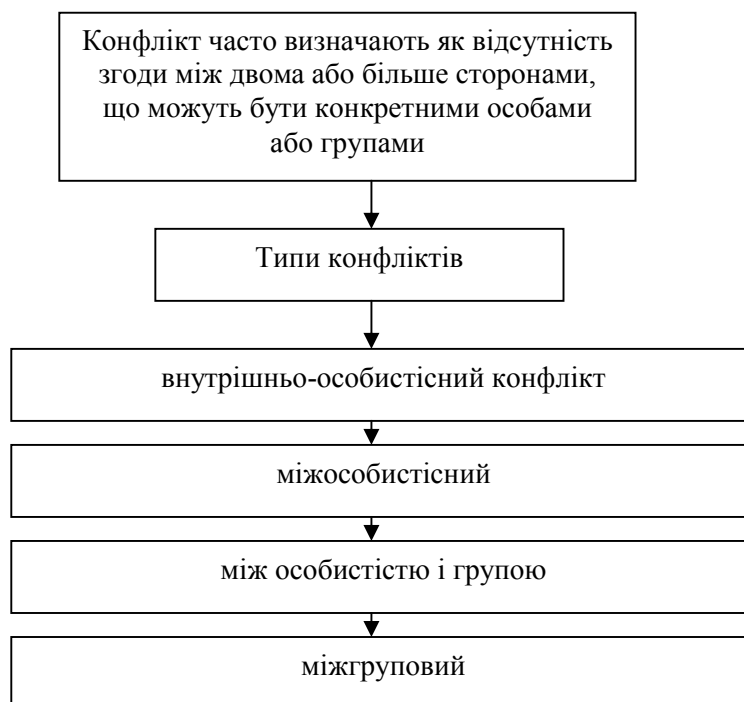


Рис.1. Суть та типи конфліктів

Міжгруповий конфлікт виникає між групами (формальними і неформальними) при зіткненні їх інтересів; часто відбувається між лінійним і штабним персоналом, між функціональними групами (наприклад, між відділами збуту і виробництва з приводу кількості виробленої продукції).

Конфлікти за ступенем їх прояву поділяються на приховані та відкриті, випадкові, хронічні, а також свідомо спровоковані. Різновидом конфлікту може бути інтрига - як навмисно нечесна дія, яка вигідна ініціатору; вона змушує колектив або особистість до певних вчинків і цим завдає шкоди.

Як показує практика, значна кількість конфліктних ситуацій в організації породжується через об'єктивні причини, а саме: несприятливими умовами праці, недосконалою системою оплати праці, невідповідністю прав та обов'язків працівників, різницею у манерах поведінки працівників та їх життєвому досвіді, невизначеністю перспектив зростання по службі працівників, недостатньо доброзичливою увагою з боку керівників, недостатнім рівнем професіоналізму працівників, а також суб'єктивними причинами, основними з яких є неадекватні та помилкові дії працівника та керівника, психологічна несумісність окремих людей, виникнення неприязних стосунків тощо (рис. 2.) [3].

Сучасна точка зору на конфлікт полягає в тому, що в організаціях, навіть з ефективним керуванням, деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. У багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити розмаїтість точок зору, більше альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішень ефективнішим.

Звідси – конфлікт може бути функціональним, що веде до підвищення ефективності організації, або дисфункціональним, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності прийняття рішень.

Якщо конфліктом можна керувати за допомогою конструктивних методів, то він, без сумніву, є корисним для організації. Однак, коли погіршуються робочі стосунки і конфлікт сягає межі розколу, він стає небезпечним і його потрібно вирішувати. Шляхи подолання конфлікту наведені на рис. 3.

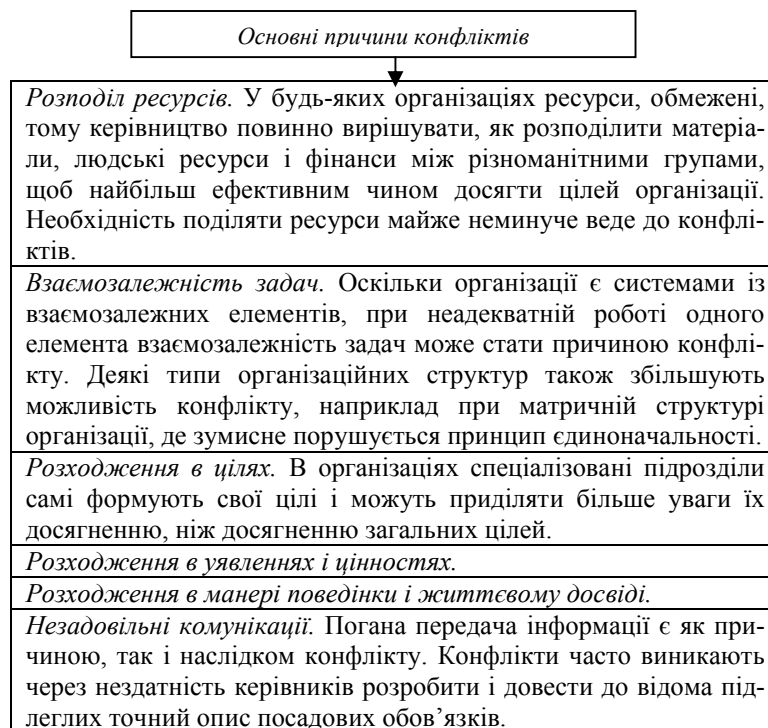


Рис. 2 Причини конфлікту

Для вирішення конфлікту структурними методами використовують наступні заходи:

1. Роз'яснення вимог до роботи. До співробітників необхідно довести такі відомості, як рівень результатів, який потрібно досягнути; хто надає і хто одержує різноманітну інформацію, систему повноважень і відповідальності, а також чітко визначити політику, процедури і правила організації (підрозділи).
2. Координаційні й інтеграційні механізми. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень й інформаційні потоки всередині організації. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для керування конфліктом, тому що підлеглий знає, чиїм рішенням йому підпорядковуватися. Застосовуються засоби інтеграції, такі як використання служб, що здійснюють зв'язки між функціональними підрозділами, міжфункціональні групи, цільові групи і наради між відділами.
3. Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей. Ефективне здійснення загальноорганізаційних цілей потребує спільних зусиль співробітників, груп, відділів. Основна ідея - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.
4. Система винагороди. Висококваліфікованих працівників, що вносять вклад у досягнення загальних цілей організації, допомагають іншим в організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, треба винагороджуватися.

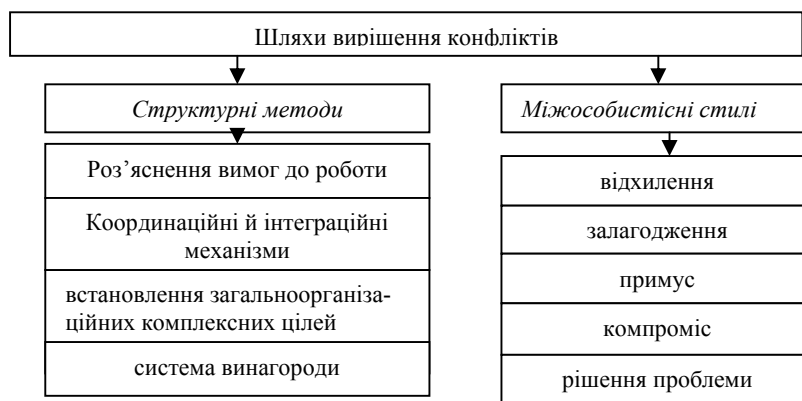


Рис. 3 Шляхи вирішення конфлікту

Для вирішення конфлікту міжособистим методом використовують:

1. Відхилення — дозволяє людині уникнути конфлікту або не потрапити в ситуації, що провокують виникнення протиріч.
2. Залагодження. Апелюючи до потреби в солідарності, «залагоджувач» намагається не випустити назовні ознаки конфлікту. У результаті може наступити мир і гармонія, але проблема залишиться. Рoste можливість того, що зрештою відбудеться вибух.
3. Примус. Особа, що використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, намагається змусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Стиль ефективний, коли керівник має значну владу над підлеглими.
4. Компроміс. Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Зводить до мінімуму недоброзичливість, дає можливість швидко розв'язати конфлікт. Але використання компромісу на ранній стадії конфлікту може перешкоджати вирішенню проблеми, скоротити час пошуку альтернатив.
5. Вирішення проблеми. Означає визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, сприятливий для всіх сторін. У складних ситуаціях, де розмаїтість підходів і точної інформації є істотними для ухвалення рішення, появу конфліктів треба заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи даний стиль (рис. 3).

Організації та їхні менеджери повинні усвідомити, що конфлікт потрібно вирішити, якщо це слугує конструктивним завданням і не призведе до деконструктивних наслідків. Конфлікт в організаціях, як уже зазначено, неминучий, однак його наслідки можна обмежити правильними діями.

Для запобігання конфліктів необхідно управляти конфліктною ситуацією в колективі, пояснювати вимоги до праці, систему повноважень та відповідальності; координувати дії, порядок прийняття рішень; використовувати систему винагород - премії, подяки, підвищення по службі; уникати конфліктної ситуації або згладжувати її шляхом компромісу. Працівники мають відчувати свою значущість. Тому головним завданням менеджера-керівника є впровадження заходів, які підвищують творчу активність персоналу. Досвід свідчить, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин творчу активність працівників можна підвищувати шляхом:

- проведення конкурсів на звання кращого фахівця підприємства;
- створення резерву на заміщення посад, які вивільнюються внаслідок плинності кадрів;
- надання самостійності та можливості проявити ініціативу, впроваджувати нові ідеї та технології;
- систематичного проведення зустрічей та бесід з колективом, надання людям вичерпної інформації з різних питань діяльності підприємства;
- дотримання етики ділового спілкування, поваги до гідності, ввічливого ставлення до кожного члена колективу;
- врахування сподівання підлеглих: працівники очікують від керівника вміння організувати роботу та вирішувати проблеми, знання справи, вміння побачити перспективи, підвищити заробіток, а також поважливого ставлення до себе;
- уважного ставлення до людей, з якими спілкуєтесь;
- особистого прикладу - показувати творче, сумлінне та відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків та інше [3].

Література

1. Кузнецова Т.О., Янковська Л.А., Савіна Н.Б., Семчук Ж.В. Менеджмент. Теорія та практика. Навчальний посібник., 2013 – 293 с.
2. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: - К.: Кондор, 2005, - 580 с.
3. Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: Навч. посібник. – Київ.: Нац.Торг-екон. Університет, 2003. – 211 с.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОДНА З УМОВ ПРОГРЕСИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стойловська О.М.

Одеський національний політехнічний університет

В умовах інтеграції вітчизняної економіки в міжнародний економічний простір пріоритетне значення набуває здатність підприємства проводити досконалу конкурентну політику. Розробка конкурентної політики неможлива без поглибленого вивчення суб'єктів ринку, продуктів-аналогів, конкурентних переваг, впровадження інноваційних процесів на підприємствах та значних інвестиційних ресурсів.

Управління в умовах ринку одержало назву менеджменту. Відмінні риси менеджменту полягають у тім, що він орієнтує фірми на задоволення потреб ринку, на постійне підвищення ефективності виробництва (одержання оптимальних результатів з найменшими витратами), на розробку стратегічних цілей і програм і їхнє постійне коректування в залежності від стану ринку. Стратегічний менеджмент – це сукупність рішень і дій по визначенню та реалізації поставлених довгострокових цілей.

Проблеми розвитку стратегічного управління досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Ансофф І., Мексон М. Х., Томсон А. А., Стрікленд А. Дж., Портер М., Хофер К., Пирс та Робінсон, Шендел та Хатгенс., Шершньова З. Є., Василенко В.О., Ткаченко Т. І., Міщенко А. П., Пастухова В.В., та ін..

Мета роботи – вивчення основних тенденцій розвитку науки управління та обґрунтування доцільності використання стратегічного менеджменту в сучасних умовах.

Для виявлення невирішених проблем необхідно провести аналіз найбільш відомих праць вчених з питань управління.

Автори колективної праці «Класики менеджменту» умовно поділяють досягнення вчених на десять напрямів: бізнес-економікс; виробничий менеджмент; порівняльний менеджмент; маркетинг; стратегія; дослідження операцій (систем) і управлінські інформаційні системи; трудові відносини й методи управління людськими відносинами; організаційна поведінка; фінанси й бухгалтерський облік; етика в підприємницькій діяльності. [1]

Але підприємство – це відкрита система, тому розгляд питань теорії управління в такий послідовності суперечить принципам системності, до яких належать: цілісність, взаємодія між комплексом елементів, наявність постійної структури, цілеспрямованість. Не можна розглядати економіку підприємства до вивчення структури його виробництва, виробництво - до маркетингових досліджень ринку, на який воно буде спрямоване.

Взаємодію між елементами системи управління підприємством необхідно аналізувати в наступній послідовності:

- маркетинг (товар, ціна, реклама, збут);
- виробництво (управлінські рішення щодо розміщення потужностей, вибору типу виробництва, матеріально-технічного забезпечення, якості, організації праці, управління інформаційними потоками);
- персонал (управління кількістю, підбором, розміщенням, адаптацією, мотивацією, оцінкою, звільненням персоналу);
- витрати (заробітна плата, амортизація, управління запасами й поставками, оподаткування);
- прибуток (планування прибутку, формування прибутку, використання прибутку)
- фінанси (планування фінансових потоків, використання джерел фінансування, управління обліком фінансових операцій) [2].

Останніми роками найбільшого поширення “цільовий підхід до управління” набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Але для реалізації стратегічного управління підприємство повинне бути стратегічно орієнтованим.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і, насамперед, вищого керівництва, де існує система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему

стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Сучасні умови роботи підприємства характеризуються рядом особливостей, основними з яких є:

- надвиробництво товарів і послуг;
- боротьба підприємств за споживача;
- постійні непередбачувані зміни макросередовища функціонування підприємства (політичні і економічні);
- вибагливість споживача в наслідок інформованості щодо характеристик різних видів товарів.

Ефективне управління підприємством в цих умовах пов'язане з вирішенням наступних актуальних проблем:

- розробка та впровадження системи ефективного управління в довгостроковому періоді;
- постійне виявлення помилок у методах управління та своєчасне їх корегування в короткостроковому періоді.

Ринкова економіка вимагає адекватної їй системи управління, що повинна перетерпіти радикальні перетворення разом із усім суспільством. В умовах переходу до ринкових відносин найважливішим фактором успіху стає безупинне удосконалювання теорії і практики управління.

Основна задача стратегічного менеджменту промислового підприємства полягає у забезпеченні розвитку підприємства. За умови здійснення в нашій країні соціально-політичних перетворень та економічних реформ дії керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни. Сьогодні широко визнаною є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованих механізмів передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування підприємств. Це можливо досягнути використовуючи внутрішній потенціал та пристосовуючи його до мінливостей зовнішнього середовища, зробивши підприємство конкурентоспроможним та ефективно функціонуючим. Впровадження стратегічного менеджменту дасть змогу підприємству бути більш конкурентоспроможним в сучасних умовах.

Література

1. Класики менеджменту/ [под ред. М.Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. – 1168с.
2. Жигулин О.А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: Монографія. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. – 301с.
3. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Поколюда, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2009. - 287 с.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Черкасова Т.І., к.е.н., доцент
Балева Т.О.

Одеський національний політехнічний університет

Сучасний етап науково-технічного прогресу характеризується постійним впровадженням продуктивних і технологічних інновацій, які пов'язані з можливостями комерціалізації технологій через мережі трансферу технологій. Сьогодні трансфер технологій є важливим засобом прискорення інноваційного процесу та діючим інструментом підвищення ефективності комерціалізації самих технологій.

Найчастіше трансфер технологій розглядають, з одного боку, як засіб забезпечення прискореного розвитку виробничого потенціалу окремих підприємств, а з другого – як засіб реалізації етапу дифузії нововведення. Питаннями трансферу технологій займалися такі вчені як О. Андронова, В. Василенко, Ж. Ганслер, В. Гриньов, А. Мокій, Е. Роудс, Ф. Сантос, Н. Фонш-

тейн, О. Харін, А. Череп, Ю. Шльонов, В. Шматько та інші. У працях цих авторів розглядалися питання підвищення ефективності інноваційної діяльності, правові аспекти передачі технологій, сучасні форми та засоби технологічного обміну, питання організації процесу комерціалізації технологічних нововведень.

Однак потребують подальшого дослідження питання доцільності придбання нової технології окремим промисловим підприємством, урахування умов її впровадження на підприємстві та визначення ефективності такого управлінського рішення. Низка цих питань прямо залежить від стану наявної техніко-технологічної бази підприємства та глибини обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження нових технологій.

Метою роботи є дослідження технологічного аудиту як інструменту забезпечення ефективного техніко-технологічного оновлення виробництва та інструменту управління інноваційним розвитком підприємства.

Реалії розвитку економіки України дозволяють стверджувати, що модель інноваційного розвитку країни не реалізується, а інноваційна діяльність не стала домінуючим чинником економічного зростання. Так за даними [1] можна зробити висновок про негативну динаміку частки інноваційно активних промислових підприємств, яка порівняно з 2000 р. знизилася та у 2012 р. була на рівні 17,4%. Але розуміння значення постійного удосконалення техніко-технологічної бази виробництва для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції промислового підприємства призвело до того, що частка підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси постійно зростала (з 4,4% до 5,8%). У той же час необхідно відмітити, що частка витрат на придбання нових технологій в останні роки не перевищує 1,8% загальних витрат на інновації, загальний обсяг реалізованої промислової продукції сьогодні не перевищує 3,3%, а рівень її експорту – нижче 1,5%, частка низько технологічної продукції в структурі експорту складає 60,8%. Все це свідчить про низький рівень ефективності впроваджених технологічних процесів, що може пояснюватися, з одного боку, низьким рівнем новизни та перспективності обраних технологій, а, з другого – невідповідністю їх наявному стану організаційно-технічного рівня виробництва. Саме тому питання обґрунтування вибору технологій для їх подальшого впровадження потребує використання такого інструменту як технологічний аудит.

Технологічний аудит передбачає перевірку технічних методів, прийомів і процедур, які використовувалися в організації, з метою оцінки їх продуктивності і ефективності. Спочатку метою технологічного аудиту було визначення технологій, які не використовуються у власному виробництві, а пізніше акцент змінився у бік пошуку НДДКР, які можуть забезпечити комерціалізацію нових технологічних рішень.

Погоджуючись з важливістю останнього, слід зазначити, що за умов значного рівня зносу основних засобів, який перевищує 63% у промисловості, та постійно низького індексу інвестицій в основний капітал (був нижче 100%, починаючи з 2008 р.), для основної кількості промислових підприємств першочерговим завданням технологічного аудиту є саме відбір для фінансування придбання та впровадження нових технологічних процесів. Рішення цієї задачі пов'язано з розробкою організаційно-методичного забезпечення проведення технологічного аудиту, яке дозволить об'єднати у єдиний процес рішення наступних завдань:

- визначення шляхів інноваційного розвитку промислового підприємства з деталізацією технічних ідей, які можуть бути покладені в основу нового продукту;
- виявлення технологій, які необхідні для створення інноваційного продукту та визначення рівня їх доступності та перспективності;
- визначення ступеня узгодженості нових технологій з наявними та можливість часткової заміни діючого обладнання з метою створення прогресивного технологічного ланцюжка;
- оцінка впливу впровадження нової технології на характер, обсяги робіт та структуру допоміжних або обслуговуючих процесів;
- узагальнена оцінка обсягів фінансування інноваційного проекту та визначення джерел фінансування.

Перше завдання потребує тільки участі працівників підприємства та пов'язано з визначенням шляхів реалізації стратегії розвитку підприємства і завдань формування його виробничого потенціалу. Ці питання включають елементи комерційної таємниці, що є бар'єром для залучення організацій-провайдерів. Ефективне рішення інших завдань пов'язано з залученням

спеціалізованих консалтингових організацій, які націлені на вирішенні інжинірингових задач, мають відповідно високий рівень кваліфікації працівників та профільну інформаційну базу.

Серйозними бар'єрами для провайдингу інноваційних проектів, пов'язаних з оновленням виробничих технологій, є труднощі з вибором аудиторів та доступом до інформаційних баз даних, в яких накопичується відповідна технічна та маркетингова інформація. Труднощі ці пояснюються вимогами до рівня кваліфікації та компетенції аудиторів, які повинні мати достатньо глибокі як теоретичні, так й практичні знання, мати досвід вирішення задач у сфері маркетингу технологій, знати особливості технологічного ланцюжку окремого підприємства, бути зацікавленими у скороченні строку виконання проекту та зниження рівня інвестицій за рахунок забезпечення спадкоємності технічних рішень.

Цей перелік потребує створення групи аудиторів, до якої слід включати як співробітників підприємства, так й зовнішніх спеціалістів. Але вимоги до чисельності таких груп та балансу внутрішніх та зовнішніх аудиторів остаються нечіткими. Проблеми витікання інформації, пов'язаної з визначенням «вузьких» та «слабких» місць у виробничому процесі, прямо впливатимуть на результат реалізації стратегії розвитку промислового підприємства. Саме тому створення та впровадження у практику дієвого механізму проведення технологічного аудиту, який має комплексне організаційно-методичне забезпечення щодо прийняття управлінських рішень, стане інструментом управління інноваційним розвитком підприємства. Слід додати, що на відміну від процедури аудиту, яка має стандартні етапи, організаційно-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень повинно ураховувати особливості самого інноваційного проекту: його масштаб, комплексність, особливості бізнесу, місце підприємства у технологічному ланцюгу, наявність власної профільної інформаційної бази тощо.

Таким чином, технологічний аудит є важливим інструментом як оцінки стану техніко-технологічної бази підприємства, так й обґрунтування напрямів його інноваційного розвитку. Однак його практична реалізація потребує подальшої розробки комплексного організаційно-методичного забезпечення прийняття управлінських рішень на різних етапах аудиту та визначення умов доступу до отриманих результатів менеджерів різних рівнів управління.

Література

1. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2012 році [Стат. зб.] / Держкомстат. – К.: ДП "Інформаційно-видавничий центр Держстату України", 2013. – 287с.