

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

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

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Акулюшина М.О., к.е.н.
Костенко А.С.
Козубовська О.А.

Одеський національний політехнічний університет

У сучасній динамічній економічній ситуації планування потрібне будь-якій організації, щоб забезпечувати максимальну ефективність рішень, які приймаються. Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є нова прогресивна форма плану – бізнес-план.

Жодне підприємство не зможе працювати прибутково в умовах ринкової економіки без ретельно підготовленого бізнес-плану, який дає детальні пояснення, як відбуватиметься управління бізнесом, з тим щоб забезпечити його прибутковість, а також зворотність інвестицій.

Щоб знайти інвестора проекту, потрібно подати свою ідею і надати кваліфікований план ведення бізнесу, тобто бізнес-план. Саме бізнес-план, як документ задуму подальшого розвитку підприємства, повинен переконати інвесторів, що вкладення коштів в підприємство стане для них ефективним і тому заслуговує на підтримку; а кредиторів в тому, що погашення основної суми боргу і виплата процентів по ньому відбуватиметься в зазначений термін. Для того, щоб перевірити бізнес-план потрібна його експертиза.

Питаннями дослідження бізнес-планів присвячено дуже багато робіт зарубіжних та вітчизняних учених-економістів: О.Г. Дерев'янку, В.І. Захарченко, Кобиляцкий Л.С., С.Ф. Покропивний, С.М. Соболю, Г.О. Швиданенко, та ін.

Водночас, багато аспектів проблеми складання бізнес-планів в сучасних умовах економіки потребують більш повного та предметного дослідження.

Метою дослідження є опис теоретичних аспектів та методик проведення експертиз бізнес-планів. Також наведено поради щодо написання бізнес-планів.

Бізнес-план – являє собою інвестиційний проект, проект вкладення коштів у будь-який комерційний захід. Бізнес-план описує процес функціонування фірми, показує, яким чином її керівники збираються досягти свої цілі і завдання та розраховує очікувані фінансові результати діяльності. Добре розроблений бізнес-план допомагає фірмі рости, завойовувати нові позиції на ринку, де вона функціонує, складати перспективні плани свого розвитку.

У загальному розумінні експертиза – це дослідження фахівцем будь-яких питань, розв'язання яких потребує спеціальних знань, а оцінка – встановлення уявлення про значення, сутність, рівень (цінність) будь-якого явища [1, с.5].

Під час експертизи бізнес-плану виконуються такі завдання:

- оцінка міри відповідності бізнес-плану національним умовам здійснення підприємницької діяльності (формулюється з орієнтацією на вимоги чинної нормативно-правової бази, державної політики у сфері підприємництва та сучасного стану суспільства);
- оцінка повноти та релевантності наданої інформації;
- розробка рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок.

До базових критеріїв експертної оцінки належать: наявність, повнота, достовірність і якість поданої інформації.

Основними недоліками, які можуть бути виявлені експертизою бізнес-плану, є:

- брак, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;
- брак або низька інформативність графіків та діаграм;
- некоректна методика розробки відповідних розділів та помилки в розрахунках;
- неузгодженість окремих розділів;
- недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проекту.

Отже, метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок і його «слабких місць» [2,3]

Вчені запропонували п'ять експертних моделей:

- якісну, що передбачає написання рецензії з якісними висновками за розділами і в цілому на основі аналізу шести груп факторів: проблеми, виробництво, фінанси, ринок, менеджмент, організація;

- спрощену кількісну за групами факторів (зважену), коли групи факторів експертно зважуються, і за розробленою шкалою відповідних оцінок формується загальна оцінка бізнес-плану;
- бінарну за факторами, коли за шістьма названими групами факторів дається проста оцінка «так-ні» (0-1);
- трифакторну, коли за шістьма групами чи за 50-60 факторами встановлюється тривірнева оцінка «так – формально наявне – ні».
- велику багаторівневу [4].

Існують і інші методики. Відповідно до найпоширенішої з них для кожного окремо взятого розділу бізнес-плану вибирають визначену кількість загальних, найбільш значущих для нього критеріїв-еталонів, які потім «накладаються» на певний розділ реального бізнес-плану, що тестують на відповідність еталону [3].

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

- бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту.
- бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може цікавити читача.
- бізнес-план має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях.
- бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм.
- бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію.
- бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність [5].

Цінність бізнес – плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Основними показниками якості інформації вважають:

- об'єктивність, що характеризується оцінкою повноти, точності та несуперечливості інформації;
- актуальність, що передбачає відповідність інформації її конкретним інформаційним потребам;
- своєчасність, що відображає здатність задовольняти інформаційні потреби у визначений термін;
- комунікативність, що унаочнює зрозумілість інформації для відповідного користувача;
- наочність, тобто очевидність.

Принципами складання бізнес-плану є :

а) якісне і змістовне оформлення (зовнішній вигляд, якісна обкладинка, чіткі малюнки, фотографії, розрахунки та ін.);

б) чітке орієнтування на адресата (кредитора або інвестора);

в) ретельна характеристика певного сегмента (ніші) ринку, потреб споживачів та їх переваг при купівлі товарів і послуг даного підприємства;

г) переконливість у реалізації ідеї, зокрема в ефективності роботи підприємства (отриманні прибутків) та своєчасному погашенні кредитів [3].

Експертами з розробки бізнес-планів,були складанні Топ-5 помилок при складанні бізнес-планів:

- Переоцінка можливостей компанії.
- Невірні оцінки можливостей (обсягів) ринку.
- Ігнорування політичних, макроекономічних і валютних ризиків.
- Відсутність чітких цілей бізнесу.
- Ігнорування юридичних ризиків.

Також виявлені помилки при реалізації бізнес плану:

- відсутність контролю над виконанням поставлених завдань;
- незнання бізнес-плану працівниками компанії;
- помилки у ціновій політиці;
- неправильне бюджетування, надмірна економія;
- відсутність регулярних переглядів бізнес-плану [5].

Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно

коригувати напрями розвитку бізнесу. Складання бізнес-плану – дуже трудомістка і відповідальна справа. Необхідність дотримання взаємозв'язку між розділами, які очевидні навіть при короткому ознайомленні з розділами ставлять перед підприємством проблему вибору тих, хто повинен складати цей документ. Тому перш ніж складати бізнес-план, треба звернути увагу на поради при складанні бізнес-плану та мати на увазі найбільш поширені помилки, щоб уникати їх допущення.

Література

- 1 Кобиляцкий Л.С. Управление проектами: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2002. – 252с.
- 2 Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. /С. Ф. Покропивний, С. З. Акулюшина М.О. Динаміка інвестиційно-інноваційних процесів у нестабільному середовищі : [монографія] / В.І. Захарченко, М.О. Акулюшина. – Херсон : (Олді-плюс), 2013. – 212 с.
- 3 М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яноко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
- 4 Науково-методичні засади передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів : [колективна монографія] / С.В. Філіппова, В.І. Захарченко, М.О. Акулюшина, під ред. В.І. Захарченко. – Одеса : ОНПУ, (Атлант VOI COIU), 2015. – 104 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ

Бровкова О.Г., к.е.н., доцент
Борисенко А.С.
Суденко С.А.

Одеський національний політехнічний університет

Актуальність проблеми: SWOT-аналіз набуває все більшого значення в сучасному суспільстві і, звичайно ж, у нашій країні. Він досить широко застосовується в різних сферах економіки і управління. Завдяки його універсальності його можна використовувати для різних об'єктів дослідження будь-якого рівня (продукт, підприємство, країна, регіон). Цей метод як інструмент управлінського обстеження (управлінського аналізу) можна використовувати для будь-якого підприємства чи регіону, щоб запобігти його попаданню в кризову ситуацію [1]. Актуальність теми дослідження підтверджується потребою підприємств у проведенні SWOT-аналізу, щоб максимізувати можливості і звести до мінімуму загрози і слабкості.

Класична методика проведення SWOT-аналізу досить повно викладена, наприклад, у роботах Н. Wehrich, К. Фляйшера і Б. Бенсуссана, С.В. Богомолової, М.І. Баканової, Г. Хубена, В.І. Біляєва.

Метою даної роботи є дослідження основних тенденцій методики SWOT-аналізу та її удосконалення.

Метод SWOT-аналізу бере початок в американській теорії менеджменту. За своєю суттю цей метод є модифікацією широко відомого методу порівняння. В даний час сфера їх застосування ширше рамок менеджменту підприємства – своєї первісної області застосування. Ці методи сьогодні широко використовуються не тільки в сфері менеджменту, а й – у сфері маркетингу, фінансових проектів, кадрових питаннях, а також визначення сильних і слабких місць територіальних об'єктів.

Складовими частинами поняття SWOT-аналіз є терміни:

S – Strength (сила, сильна сторона)

W – Weakness (слабкість, слабка сторона)

O – Opportunities (шанс, можливість)

T – Threats (загроза, небезпека).

Якість SWOT-аналізу дуже залежить від складу базових даних. Тому слід приділити особливу увагу збору, підготовці та узагальненню даних.

При використанні SWOT-аналізу слід розуміти, що він лише один зі способів систематизувати вже існуючі знання. Якщо цих знань недостатньо або вони невірні, то

результати аналізу не будуть мати великої цінності.

SWOT-аналіз має досить багато обмежень, головне з яких – необхідність мислити в суворо окреслених рамках і допускати, що дія усіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовища є безперервним, в той час як воно найчастіше носить дискретний характер. При проведенні системного аналізу слід оцінювати процес цілком, а не його окремі елементи, інакше можливі помилки.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно правильно вибрати предмет аналізу (наприклад, загальну конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість підприємства (галузі, регіону), привабливість галузі (ринок, проект, напрямок діяльності, продукти і т. д.) При проведенні аналізу від предмета оцінки часто відхиляються. Наприклад, оцінюючи конкурентоспроможність підприємства (галузі, регіону), розглядають фактори конкурентоспроможності та ін. Підсумком такого відхилення зазвичай є неточна оцінка. Важливо також розуміти, відносно кого оцінюються фактори зовнішнього і внутрішнього середовища в якості переваг і слабкостей, можливостей і загроз. Наприклад, більш низькі ціни в якійсь галузі, в порівнянні з іншими підприємствами (регіонами), можуть бути перевагою підприємства (регіону) з точки зору споживачів і слабкістю через упущення вигоди і недоотриманого прибутку з точки зору економіки та конкурентоспроможності підприємства (регіону).

При проведенні SWOT-аналізу існує також проблема нестачі інформації, яка полягає в тому, що аналітики (економісти) часто оцінюють важливі для аналізу фактори, не маючи достовірної інформації про них. Щоб підвищити ймовірність включення в аналіз найбільш важливих факторів, необхідно залучати до цього процесу по можливості більше експертів і сторонніх фахівців.

Отже, головні помилки, що допускаються при проведенні SWOT-аналізу, полягають у недоліках, які є у самого аналізу. Наприклад, оцінка можливостей і загроз – це всього лише оцінка з певною часткою ймовірності. Можливий варіант, коли очікування будуть завищені, а загрози недооцінені, так як SWOT-аналіз не враховує можливі ризики.

Таким чином, слід виділити основні недоліки методу SWOT-аналізу:

1. Даний метод належить до групи так званих інструктивно-описових моделей стратегічного аналізу, які показують тількиспільні цілі, а конкретні заходи для їх досягнення треба розробляти окремо [1]

2. Різномісність розглянутих факторів робить даний аналіз розмитим і неоднорідним видом аналізу.

3. У більшій своїй частині SWOT-аналіз не формалізований і застосовується на розсуд аналітиків

4. Відсутність критеріїв, які виявлятимуть повноту і якість даних для аналізу.

5. Зазвичай генеруються довгі списки факторів [2].

6. Більш використовується опис ситуації, ніж її аналіз.

7. Можуть бути присутні помилки у встановленні пріоритетів.

8. Можуть допускатися помилки на наступних стадіях планування та реалізації.

9. Основний акцент вивчення зосереджений на внутрішніх чинниках, а не на зовнішніх.

10. Проведення якісного SWOT-аналізу вимагає залучення досить великої кількості фахівців з відповідних областей і великих масивів інформації, що вимагає значних зусиль і витрат [2].

Таким чином, існуюча методика SWOT-аналізу вимагає істотних доробок. Нова модель методики повинна враховувати умови сучасних ринкових відносин, що характеризуються підвищеною нестабільністю і невизначеністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, посиленням інтеграційних процесів, ускладненням інформаційних потоків, а також неможливістю з достатнім ступенем точності передбачити довгострокові тенденції.

Висновки: Для того щоб SWOT-аналіз був більш якісним і точним треба [3]:

1. Ретельно визначити сферу аналізу, тобто правильно вибрати предмет аналізу. Всеохоплюючий аналіз, швидше за все, буде занадто узагальненим і тому марним.

2. При проведенні системного аналізу слід оцінювати процес цілком, а не його окремі елементи, в іншому випадку можливі помилки.

3. Одна і та ж обставина може виявитися як силою, так і слабкістю. При проведенні аналізу можна виділити безліч якостей товару (послуг) – як сильних, так і слабких, без виділення більш і менш значущих з них. Тому, коли мова йде про товар (послугу), то сильні і

слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають клієнти (споживачі). Якщо переваг і слабкостей занадто багато, то їх необхідно розподілити відповідно до їх значимості з точки зору покупців (споживачів), і включити в кінцевий список тільки найбільш важливі.

4. Для того щоб підвищити ймовірність включення в SWOT-аналіз найбільш важливих факторів, необхідно залучати до даного процесу по можливості більше експертів і сторонніх фахівців.

5. Використовувати SWOT-аналіз самостійно для визначення стратегічного плану розвитку, не маючи інструменту для управління можливими наслідками несприятливого збігу обставин, вкрай ризиковано. Тому при проведенні даного аналізу слід паралельно використовувати інші сучасні методи дослідження (сценарне планування, матриця БКГ та ін.) для збільшення ефективності аналізу.

Література

- 1 Вороніна В.М., Кокарев Д.В. SWOT-аналіз як сучасний інструмент дослідження з метою антикризового управління // Злиття та поглинання, 2007. №6 (52). 49 с.
- 2 Гольдштейн Г.Я. Основи менеджменту: Навчальний посібник, вид. друге, оповнене і перероблене. Таганрог: ТРТУ, 2003. 350 с.
- 3 Єгоров А. Малюємо ризики: SWOT-матриця без переавантаження // TheChief. №10 (84), 2009. 40 с.
- 4 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб, Пітер Ком, 1998. – 896с.

КОНЦЕПЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Бровкова О.Г., к.е.н., професор
Хоменко Є.О.
Токовенко Л.Г.

Одеський національний політехнічний університет

Актуальність. Протягом останнього десятиліття змінилися умови ведення бізнесу, які змушують українські підприємства робити адекватні кроки для того, щоб триматися на плаву і бути прибутковими. Підприємства, які використовують концепції фінансового менеджменту, надійніше займають своє місце на національному ринку. Розгляд даної теми для українських підприємств є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використанню концепції фінансового менеджменту присвячені роботи таких зарубіжних вчених як: Г. Марковіц, У. Шарп, Дж. Линтнер, Дж. Моссін, Ф. Модільяні, М. Міллер.

Метою роботи є вивчення концепцій фінансового менеджменту та використання їх на українських підприємствах.

Основний матеріал. З фінансової точки зору організація являє собою сукупність капіталів, що надійшли з різних джерел. Величина і структура капіталу організації не постійні, вони залежать від прийнятих рішень. Залучення позику, додатковий випуск акцій, реінвестування прибутку, зміна умов реалізації готової продукції та інші рішення призводять до зміни обсягу та (або) структури капіталу організації. Дані зміни називають рухом капіталу. Фінансовий менеджмент – це управління рухом капіталу організації, спрямоване на досягнення її цілей [1]. В основі фінансового менеджменту лежить ряд фундаментальних концепцій, що складають його структуру і визначають основні напрямки розвитку.

Концепція грошового потоку. В основі обґрунтування фінансових рішень лежить оцінка грошових потоків, які з ними пов'язані. Грошові потоки характеризуються за обсягом; за тривалістю; по часу. Для їх порівняння потрібно дисконтування [3].

Концепція грошового потоку передбачає:

- а) ідентифікацію грошового потоку, його тривалість і вид;

- б) оцінку факторів, що визначають величину його елементів;
- в) вибір коефіцієнта дисконтування, що дозволяє зіставляти елементи потоку, що генеруються в різні моменти часу;
- г) оцінку ризику, пов'язаного з даним потоком і спосіб його обліку.

Концепція тимчасової цінності заснована на тому, що грошова одиниця, наявна сьогодні, і грошова одиниця, очікувана до одержання через якийсь час, не є рівноцінними. Ця нерівноцінність визначається дією трьох основних причин:

- інфляцією;
- ризиком неотримання очікуваної суми;
- оборотністю [4].

Концепція компромісу між ризиком і прибутковістю полягає в тому, що отримання будь-якого доходу в бізнесі найчастіше пов'язане з ризиком, причому зв'язок між цими двома взаємопов'язаними характеристиками прямо пропорційна: чим вище необхідна або очікувана прибутковість, тобто віддача на вкладений капітал, тим вище і ступінь ризику, пов'язаного з можливим неотриманням цієї прибутковості, вірно і зворотнє. Категорія ризику у фінансовому менеджменті приймається до уваги в різних аспектах: у додатку до оцінки інвестиційних проектів, формування інвестиційного портфеля, вибору тих чи інших фінансових інструментів, прийняттю рішень по структурі капіталу, обґрунтування дивідендної політики, оцінці структури витрат та ін. [2].

При концепції вартості капіталу активи підприємства повинні бути профінансовані за рахунок накопичувальних джерел. Обслуговування різних джерел фінансування обходиться попередньо неоднаково, вартість капіталу – це вартість залучення джерел фінансування: для кредиту – відсотки, для емісії акцій – дивіденди.

Концепція ефективності ринку заснована на тому, що в умовах ефективного ринку будь-яка нова інформація по мірі її надходження негайно відбивається на цінах на акції та інші цінні папери. Не можна заздалегідь передбачити, коли вона надійде і в якій мірі буде корисна. Досягнення інформаційної ефективності ринку базується на виконанні ряду умов.

1. Ринку властива множинність покупців і продавців.
2. Інформація стає доступною всім суб'єктам ринку капіталу одночасно, і її отримання не пов'язане з якими-небудь витратами.
3. Відсутні транзакційні витрати, податки та інші фактори, що перешкоджають здійсненню операцій.
4. Угоди, що здійснюються окремим фізичним або юридичною особою, не можуть вплинути на загальний рівень цін на ринку.
5. Усі суб'єкти ринку діють раціонально, прагнучи максимізувати очікувану вигоду.
6. Надприбутки від угоди з цінними паперами як ймовірне прогнозоване подія для всіх учасників ринку неможливі [4].

Концепція асиметричної інформації складається по суті в тому, що окремі категорії осіб можуть володіти інформацією, недоступною в рівній мірі всім учасникам ринку. Носіями конфіденційної інформації найчастіше виступають менеджери і окремі власники компаній. Відзначимо, що кожен потенційний інвестор має власне судження з приводу відповідності ціни та внутрішньої вартості цінного паперу, що базується на переконанні, що саме він володіє деякою інформацією, можливо, недоступною іншим учасникам ринку [2].

Концепція агентських відносин стає актуальною в умовах ринкових відносин в міру ускладнення форм організації бізнесу. Більшості фірм, принаймні, тим, які визначають економіку країни, в тій чи іншій мірі властивий розрив між функцією володіння і функцією управління та контролю, сенс якої полягає в тому, що власники компанії зовсім не зобов'язані вникати в тонкощі поточного управління нею. Інтереси власників компанії та її управлінського персоналу можуть збігатися далеко не завжди; особливо це пов'язано з аналізом альтернативних рішень, одне з яких забезпечує миттєвий прибуток, а друге розраховане на перспективу. Виділяють і більш дробові класифікації конфліктуєчих підгруп управлінських працівників, кожна з яких віддає пріоритет своїм груповим інтересам. Щоб певною мірою нівелювати можливі протиріччя між цільовими установками конфліктуєчих груп і, зокрема, обмежити можливість небажаних дій менеджерів виходячи з власних інтересів, власники компанії змушені нести так звані агентські витрати. Існування подібних витрат є об'єктивним фактором, а їх величина повинна враховуватися при прийнятті рішень фінансового характеру.

Однією з ключових концепцій у фінансовому менеджменті є концепція альтернативних витрат, або витрат втрачених можливостей. Ухвалення будь-якого рішення фінансового характеру в переважній більшості випадків пов'язано з відмовою від якогось альтернативного варіанту. Наприклад, можна здійснювати транспортування виробленої продукції власним транспортом, а можна вдатися до послуг спеціалізованих організацій. У цьому випадку рішення приймається в результаті порівняння альтернативних витрат, які висловлюються найчастіше у вигляді відносних показників. Альтернативні витрати, звані також ціною шансу або ціною втрачених можливостей, являють собою дохід, який могла б отримати компанія, якщо б воліла інший варіант використання наявних у неї ресурсів.

Концепція тимчасової необмеженості функціонування господарюючого суб'єкта має величезне значення не тільки для фінансового менеджменту, але й для бухгалтерського обліку. Сенс її полягає в тому, що компанія, один раз виникнувши, буде існувати вічно. Засновуючи якусь компанію, її власники зазвичай виходять із стратегічних, довгострокових установок, а не з сього хвилинних міркувань (безумовно, можливі різні мотиви створення тієї чи іншої фірми, в тому числі і для проведення не цілком законних операцій короткострокового характеру, але мова в даному випадку йде не про це). І для бухгалтера, і для фінансового менеджера ця концепція надзвичайно важлива, оскільки дає підставу застосовувати облікові оцінки в прогнозно-аналітичній роботі. Вона служить основою стабільності і певної передбачуваності динаміки цін на ринку цінних паперів, дає можливість використовувати фундаментальний підхід для оцінки фінансових активів [4].

Висновки. На даному етапі розвитку українських підприємств використовуються всі концепції фінансового менеджменту. Кожна концепція на практиці має як свої переваги так і недоліки, але для вибору концепції необхідно оцінити усі можливості. Управління фінансовими ресурсами та відносинами, містить в собі систему принципів, методів, форм і прийомів діяльності ринкового механізму в галузі фінансування з метою підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Ринкова економіка України, при всій розмаїтості діючих моделей характеризується тим, що представляє собою соціально орієнтоване господарство, що доповнюється державним регулюванням. Велику роль, як у структурі ринкових відносин, так і в механізмі регулювання її зі сторони держави відіграють фінанси. Вони являються невід'ємною частиною ринкових відносин, а також одночасно важливим інструментом реалізації державної політики. Тому на даному етапі розвитку ринкової економіки в Україні важлива робота фінансового менеджера. Для вибору менеджера необхідно спостережливо підібрати кандидата який зможе витягти підприємство на високий рівень та досягти успіхів в своїй сфері діяльності.

Література

- 1 Ноздревой Р.Б., Крилова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг: навчальний посібник. / Р.Б. Ноздревой, Г.Д. Крилова, М.И. Соколова – М.: ТК Вилби, Видавництво Проспект, 2005. – 232 с.
- 2 Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика / В.Я. Кардаш : Підручник. – К.: Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, 2005. – 241 с.
- 3 Ткаченко Н. «Проблемы формирования маркетинговой товарной политики предприятия» / Н. Ткаченко // «Маркетинг и реклама» – 2006 – №1, с. 16-20.
- 4 Друкер Пітер Ф. Ефективний керівник / Пітер Ф. Друкер. Пер. з англ. – М.: «Вільямс», 2006. – 115 с.

PRODUCT, PROCESS, PEOPLE AND CHANGE MANAGEMENT IN ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

Doroshuk G.A., PhD, Associated Professor
Hussain Camal Idriz
Kantazhy Mykola

Odessa National Polytechnic University

The roots of Enterprise Resource Planning (ERP) systems can be traced back to the Material Requirements Planning systems (MRP) in the 70's. These systems evolved to the Manufacturing Resource Planning systems (MRPII). Shankarnarayanan identifies four phases in the ERP systems history: the 1960's – most of the software packages (then usually bespoke developed) were designed to handle inventory based on traditional inventory concepts; the 1970's – the focus shifted to MRP systems which translated the master schedule built for the end items into time-phased net requirements for the sub-assemblies, components and raw materials planning and procurement; the 1980's – the concept of MRP-II systems evolved, as an extension of MRP to shop floor and distribution management activities; the early 1990's – MRP-II was further extended to cover areas like engineering, finance, human resources, project management, i.e. the almost complete gamut of activities within any business enterprise. Hence, the term ERP (enterprise resource planning) was coined. Nowadays many organizations have tried ERP implementations and it is obvious these implementations are difficult and that success is not guaranteed. It is formed actuality of this thesis.

The aim of this thesis is overviewing of ERP systems, analysing the different meanings for them and dimensions of the ERP Lifecycle.

ERP stands for Enterprise Resource Planning. Other common names used are: Enterprise Information Systems (EIS), Enterprise Wide Systems (EWS) or Enterprise Systems (ES). Enterprise systems are «commercial software packages that enable the integration of transaction oriented data and business process throughout an organization» [1, p. 176]. Typically, ERP systems are software packages composed of several modules, such as human resources, sales, finance and production, providing cross-organization integration of transaction based data throughout embedded business processes.

Nowadays, new terms have been proposed, such as ERP, and Enterprise Resource Management (ERM). The term ERP was created by Gartner Group and it is defined as «a business strategy and a set of industry-domain-specific applications that build customer and shareholder value by enabling and optimizing enterprise and inter-enterprise, collaborative operational and financial processes» .

We defined four areas of concern or viewpoints by which the different phases of the lifecycle should be analysed: product, process, people and change management.

Product. This dimension focuses on aspects related to the particular ERP product in consideration, such as functionality, and on related technical aspects, such as hardware and base software needs. A thorough understanding of the software tool's capabilities must exist in order to make an alignment with the business strategy in order to determine whether the software is being used effectively, in accordance with the needs of the organization, and how it can best be applied to further the goals of the organization.

Process. Each organization has its own core capabilities and functionality that must be supported by an ERP system. Also, an ERP system must help the decision-making required to manage the resources and functions of the organization. Usually, the main ERP investment focus is on re-engineering processes to enable the organization to adapt to the new business models and functional requirements of the ERP system in order to achieve better performance.

People. This dimension refers to the human resources and their skills and roles in an ERP system lifecycle. These skills and roles must be developed to minimize the impact of the introduction and diffusion of an ERP system, in order to reduce risk and manage complexity, while facilitating organizational change. Dealing with contingencies, changing practices, and adapting to a new organizational structure and culture are some aspects that must be learned.

Change management. This dimension refers to the body of knowledge that is used to ensure that a complex change, like that associated with a big system, gets the right results, in the right timeframe, at the right costs. The change management approach tries to ensure the acceptance and readiness of the new system, allowing the organization to get the benefits of its use [2].

The dimensional vision of the framework presents a set of related issues. For instance, the change management dimension embodies cultural issues, organizational structures, roles and skills, management of strategic change and business process re-engineering. This framework is useful for identifying the origins and impacts of change, and thus provides a way of identifying and characterizing research issues in ERP systems.

References

- 1 Markus, Lynne M. & Tanis, Cornelis, «The Enterprise System Experience – From Adoption to Success,» in Zmud, R. W. (Ed.), Framing the domains of IT management : projecting the future – through the past, Pinnaflex Education Resources, Inc., Cincinnati, Ohio, 2000
- 2 Hall, Richard, «Enterprise resource planning systems and organizational change: transforming work organization?», Strategic Change, 11(5), (2002), 263-70.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Дорошук Г.А., к.е.н., доцент
Савченко Г.О.
Ранченко А.Г

Одеський національний політехнічний університет

В даний час багато промислових підприємств здійснюють перетворення у формах і методах управління, спрямовані на стимулювання підприємливості і розвиток нових економічних відносин. Зміни будуть ефективні, за умови, якщо вони будуть проводитися системно в усіх основних напрямках життєдіяльності підприємства. Таким чином, управління змінами можна вважати одним з ключових шляхів забезпечення розвитку підприємства, а методичне забезпечення управління змінами можна розглядати в якості актуальної наукової проблеми.

Проблема управління змінами найбільш глибоко досліджена зарубіжними фахівцями. Визнаними авторитетами в цій області є І. Ансофф, Р. Блейк, Х. Виссема, Р. Грант, Л. Грейнер, К. Девіс, Дж. Коттер, К. Левін, Д. Мутон, Дж. Ньюстром, М. Хаммер, Д. Чампі і Е. Шайн. Значне місце в дослідженнях цих вчених відводиться суті змін, розробці стратегій, методів і моделей управління цими змінами.

Сучасні дослідження практичного інструментарію реалізації змін на підприємстві розглянуті в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених М. Грін, О. Кузьмін, Л. Ноздріна, І. Петрова, В. Печенізький, В. Поліщук, О. Полотай, Г. Широкова [1], В. Ящук та багатьох інших. Більшість авторів розкривають сутність управління змінами через управління проектами, але в роботах Т. Кужви та С. Стеціва [2-3] дана спроба розглянути проблему з точки зору процесного підходу.

Для забезпечення управління змінами необхідно створити методичну базу, яка дозволить керівникам підприємств проектувати і реалізовувати процеси змін, оцінювати їх ефективність. Приймаючи рішення про проведення змін, керівники повинні чітко представляти позицію, в якій знаходиться підприємство і його бажаний стан, а також володіти алгоритмом проведення бажаних змін. Тому метою роботи є визначення основних функцій управління змінами на сучасному підприємстві з виділенням управлінського інструментарію реалізації кожної функції.

Підприємство є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше призводять до зміни цілей організації, організаційної структури управління,

техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Зміни – це будь-які перетворення в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності.

Управління змінами є спеціальною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними може бути реалізована в рамках процесного підходу через загальні функції менеджменту: 1) планування змін; 2) організування учасників змін; 3) мотивування працівників – учасників змін; 4) контролювання результатів змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації змін.

I етап. Планування змін на підприємстві охоплює два рівні – стратегічний та оперативний. Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на розроблення, організацію та реалізацію змін через систему стратегічних планів, проектів і програм. [4, с. 84]. Оперативне планування змін – це пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії змін та розвитку організації.

Конкретними формами використання методів планування є: масова оцінка – з'ясування думки окремих груп персоналу під час соціальних досліджень щодо суті певної проблеми планування, анкетування, інтерв'ю; організація систематичної роботи експертів (консультантів, агентів змін); організація роботи експертів на основі спеціальної системи їхньої діяльності. Широко відомі такі методи організації роботи експертів, як: «Мозкова атака», «Дельфі», «Паттерн», метод структуризації цілей, метод аналогій, схема Ісікави, метод інтервенції, метод сценаріїв, бенчмаркінг інновацій та ін.

II етап. Організування в системі управління змінами на підприємстві – комплексний процес, який передбачає формування ефективної структури управління та системи організаційних зв'язків між підрозділами організації в ході впровадження та реалізації змін [5, с. 254].

Для управління змінами важливе значення має команда змін – спеціально підібрана група працівників, об'єднана у творчий колектив для забезпечення реалізації змін. Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками: ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій та професійних обов'язків, ступенем ефективності діяльності команди в цілому, ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем [6, с. 12].

Організування в системі управління змінами складається із 5 взаємопов'язаних інструментів: поділ праці в ході реалізації змін; департаменталізація; делегування повноважень; встановлення діапазону керованості в ході проведення змін; координація робіт.

III етап. Мотивування змін на підприємстві управлінська функція, яка являє собою процес свідомого впливу на трудову поведінку працівників з метою досягнення цілей та реалізації завдань змін. Система мотивації змін включає в себе такі групи мотиваційних чинників, як матеріальна, трудова та статусна мотивації [7, с. 162].

Управління мотивацією під час впровадження змін здійснюється з використанням таких методів: використання грошей як міра нагороди і стимулів; застосування покарань за відмову в участі в процесі змін; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів та сил опору; розвиток компетенцій персоналу; саморозвиток персоналу; стимулювання творчої активності; кар'єрний ріст [8, с. 71].

IV етап. Контролювання результатів змін – вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємства підтвердження вірності його управлінських рішень щодо напрямків впровадження змін та здійснення ним поточних коректив у ході проведення змін. Контролювання змін – система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, встановлення результатів управлінського впливу на керований об'єкт виявленням відхилень, допущених у ході виконання цих рішень. При цьому суб'єктами контролю є керівники різних ланок управління, окрема посадова особа, служби (відділи) або внутрішньогосподарські підрозділи підприємства, а об'єктами контролю – різні види змін [9, с. 290].

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників у ході проведення змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно використовувати наступні методи: встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити зміни, щоб вони сприймалися співробітниками; використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження змін; уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження змін; винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться.

Функція контролю є завершальною функцією управління змінами та забезпечує зворотній зв'язок в циклі управління змінами [10, с. 83].

В роботі використано процесний підхід до управління змінами, що дало змогу розглянути управління змінами як спеціальну функцію менеджменту і виділити такі загальні функції в циклі управління змінами: планування, організування, мотивування та контролювання, для кожної з яких описано інструменти та методи їх практичної реалізації. Це в подальшому дозволить формувати практичні методичні рекомендації щодо здійснення того чи іншого етапу управління змінами да досягати бажаної ефективності їх здійснення.

Література

- 1 Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособ. [Текст] / Г.В. Широкова. – СПб.:СПбГУ, 2005. – 210 с.
- 2 Кужда, Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т.Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – С. 66-72.
- 3 Стеців, С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві/ С.Р.Кужда//Національний університет «Львівська політехніка» . – 2011. – С. 8-11
- 4 Виноградова, О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія [Текст] /О.В. Виноградова. – Донецьк: ДОНДУЕТ, 2006. – 186 с.
- 5 Грин, М. Управление изменениями: пер. с англ. [Текст] / М. Грин. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
- 6 T. Baekdal, K.L. Change Management Handbook / Baekdal T, Hansen K.L., Todbjerg L. – English Edition, 2006. – 31 p.
- 7 Современное управление. Энциклопедический справочник. Т.1 / Под ред. Д.Н. Карпухина, Б.З. Мильнера. – М.: «Издатцентр», 1997. – 584 с.
- 8 Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
- 9 Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
- 10 C. D. Scott, D. Change Management Leading People Through Organizational Transitions / Scott C. D., Jaffe D. T. – USA – 2004. – 83 p.

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Котова М.В., к.е.н., доцент
Ларин О.А.

Одеський національний політехнічний університет

Успіх економічного розвитку організації безпосередньо пов'язаний зі своєчасністю реалізації управлінських рішень. Фактично, ефективне існування підприємства неможливо без

щоденного прийняття та подальшої реалізації рішень на різних рівнях управління, що підтверджує актуальність обраної тематики.

Метою роботи є визначення способів прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням особливостей персоналу (робочих груп).

Реалізація управлінських рішень залежить від технологічного процесу їх прийняття. Процес прийняття рішень розподіляється за загальною схемою вироблення рішення: від розпізнавання проблеми і формулюванні її у вигляді завдання до контролю і коректування.

В цілому, прийняття управлінського рішення включає наступні основні стадії:

1. Виникнення проблеми, що вимагає ухвалення рішення.
2. Постановка завдання.
3. Збір та обробка інформації.
4. Підготовка рішень, оцінка та вибір варіантів.
5. Прийняття управлінського рішення.
6. Оформлення та підготовка розпорядження про його виконання.
7. Реалізація, а саме: організація виконання і контроль.
8. Оцінка результатів.

Для прийняття та реалізації управлінських рішень використовують різні стилі керівництва: від автократичного до ліберального. Автократ наказує і контролює, ліберал повідомляє, збирає ідеї, використовує пропозиції персоналу.

Альтернативний підхід до керівництва запропонував Ренсис Лайкерт, порівнюючи групи з високою і низькою продуктивністю праці. На базі численних досліджень зроблено висновок, що стиль керівництва незмінно буде націлений або на роботу, або на людину. Керівник, що концентрує увагу на роботі, орієнтується на завдання, використовує систему винагород для підвищення продуктивності праці. Керівник, зосереджений на людині, орієнтується на підвищенні продуктивності праці шляхом удосконалення взаємовідносин між співробітниками, максимально враховуючи їхні потреби.

Розглядаючи залежність між задоволеністю персоналу і продуктивністю праці, з'ясувалося, що необхідно звернути увагу на ситуацію в цілому. Поль Херсі і Кен Бланшар [1, с. 281] розробили ситуаційну теорію лідерства, згідно якої найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Керівник може змінювати свою поведінку залежно від зрілості співробітників.

Для зрілої (повністю здатної), яка бажає виконувати роботу, групи оптимальним стилем керівництва є делегування. Делегування означає практично самостійну діяльність підлеглих, підтримка і вказівки не потрібні.

Помірно висока ступінь зрілості групи, коли підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання завдання передбачає участь підлеглих у прийнятті рішень. Підлеглі знають, що і як треба виконувати, і їм не потрібно конкретних вказівок. Однак вони також повинні хотіти і усвідомлювати свою причетність до виконання даного завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також надаючи їм допомогу і не нав'язуючи ніяких вказівок.

При середньому рівні зрілості групи (підлеглі хочуть прийняти відповідальність, але не можуть), від керівника потрібні конкретні інструкції підлеглим щодо того, що і як необхідно виконувати. У той же час керівник підтримує їх насагу у виконанні завдань.

Незріла, не здатна, яка не бажає працювати, група вимагає розробки чітких інструкцій щодо виконання завдань, суворий контроль.

Ще однією ситуативною моделлю керівництва стала модель, розроблена Віктором Врумом і Філіпом Йеттоном, що концентрує увагу на процесі прийняття рішень. Відповідно до точки зору авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які можна використовувати залежно від того, якою мірою підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішення.

Таким чином, виділяють п'ять основних рівнів прийняття управлінських рішень: автократичний, автономний, локально-колегіальний, інтегративно-колегіальний і метаколегіальний рівні [2, с. 158].

Автократичний рівень часто носить диктаторський характер, керівник фактично протиставляє себе групі.

Автономний рівень передбачає прийняття рішення керівником індивідуально, але з урахуванням інтересів і думки членів групи.

Локально-колегіальний рівень пов'язаний з участю в процедурі вироблення рішення інших членів групи (частини колективу), що залучаються керівником.

У процес підготовки та прийняття рішень інтегративно-колегіального рівня включається вся група. Процедурно такі рішення мають форми референдумів, конференцій, загальних зборів.

Більшість організаційних систем управління включені в більш загальні управлінські структури (метаколегіальний рівень). Керівник організації є ієрархічно вищою ланкою, а в більш загальну структуру управління входить одночасно як її рядовий підлеглий.

Розглядаючи способи прийняття та реалізації управлінських рішень, необхідно враховувати, що управління є двостороннім процесом, де підлеглі впливають на менеджмент підприємства. У деяких випадках ефективними виявляться докладне роз'яснення і структурування рішень, безперервний контроль за їх виконанням, в інших – доцільним буде велика ступінь свободи і можливості для прояву ініціативи.

Сучасний менеджмент гнучкий в підходах до вирішення завдань, керівники можуть змінити підхід до прийняття управлінських рішень, виходячи зі зміни характеру проблеми, враховуючи потреби та кваліфікацію підлеглих і багатьма іншими факторами, характерними для організації.

Література

- 1 Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
- 2 Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций / Н.Е. Ревская – СПб.: Альфа, 2011 – 240 с.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРИТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ УСПЕХА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Красностановова Н.Е., доцент
Шкурупий А.В.

ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины

Именно лорду Кельвин принадлежит обоснование актуальности темы нашего исследования. «Критические факторы успеха (КФУ)/Critical Success Factors (CSF) – стратегические задачи и результаты деятельности, к которым компания должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке» [2]. Система КФУ была предложена Артуром Андерсеном и Рональдом Дэниелом в XX веке. КФУ рассматривают аспекты деятельности компании, например, маркетинг, качество товара, финансовый учет. КФУ также выступает критерием важности определенного бизнес-процесса, то есть чем важнее какой-либо бизнес-процесс, тем больше КФУ он поддерживает. Но показатель КФУ обобщает в себе и количественную оценку любого бизнес-процесса, который носит название ключевой показатель эффективности (КПЭ). С ними неразрывно связана система сбалансированных показателей.

Человеческие ресурсы как функциональный фактор потенциала организации также требуют использования КПЭ. Делегирование полномочий предусматривает личную ответственность и заинтересованность сотрудников в конечном результате. Это особенно актуально в кризисное время, так как позволяет четко определить вклад каждого сотрудника.

Для систематизации целесообразно выделить следующие виды КПЭ:

1. Целевые показатели;
2. Процессные показатели;
3. Проектные показатели;
4. Показатели внешней среды [3].

Целевые показатели показывают степень приближенности к цели. Процессные

показатели свидетельствуют об эффективности процесса. Они позволяют оценить возможность выполнения определенного процесса за меньшее время, либо сокращения расходов без последствий для качества. Проектные показатели – это конкретные цели проекта, то есть насколько выполнен сам проект, либо какая-то из частей. На показатели внешней среды невозможно влиять, но не следует их забывать при разработке показателей.

При разработке системы КРІ следует руководствоваться принципами:

1. Системность;
2. Смартизованность;
3. Сбалансированность [4].

Системность – это четко поставленная задача различным категориям персонала. Задачи могут ставиться как целому отделу, так и индивидуально каждому сотруднику.

Смартизованность – аббревиатура от SMART, которая имеет следующие значения:

S – Specific. Конкретные цели, основанные на специфике компании.

M – Measurable. При постановке задач показатели их достижения должны быть понятны для персонала.

A – Achievable. Цель должна быть реально достижима.

R – Result-oriented. Персонал должен быть нацелен на результат, а не просто принимать участие в процессе достижения цели.

T – Time-based. У сотрудников для выполнения задач и целей должны быть четкие временные рамки.

3-ий принцип непосредственно связан с Системой сбалансированных показателей, которая представляет собой методику, нацеленную на перевод стратегии компании в конкретную оценку результатов деятельности с помощью КРІ. Это новое направление стратегического менеджмента, которое было основано в начале 1990-х годов XX века Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Достаточное количество источников описывает ССП с разных точек зрения и под разными углами, но для будущих руководителей важно понимать реальные выгоды от введения подобной системы. Итак, преимущества использования ССП:

1. Знакомство со сбалансированной системой показателей;
2. Воспитание приверженности принципам системы показателей;
3. Понимание приверженности принципам системы показателей;
4. Демонстрация четкой связи целей работников со стратегией организации;
5. Оживление процесса установления норм [5, с.173].

Все вышеперечисленные показатели позволяют создать стратегическую карту дальнейшего развития компании. Но всегда нужно помнить то, что все подобные показатели следует пересматривать раз в год, и при надобности заменять их более подходящими. Все подобные показатели будут эффективными и в том случае, когда руководитель действительно осознает всю необходимость введения подобной системы оценивания эффективности и успеха своей организации. Если же он просто попал под популярное течение и до конца не осознает все возможности подобной системы, то это не принесет результата, так как знакомство персонала с КФУ будет поверхностным. И самое главное, руководитель любой компании не должен пытаться применить КФЭ, КРІ и ССП ко всему, это будет работать только с теми бизнес-процессами, которые можно посчитать.

Таким образом, введение КФУ актуально в современных условиях кризиса в управления персоналом. На данный момент все ведущие компании используют подобную систему, что значительно упрощает не только стратегическое управление, а и коммуникации между сотрудниками на предприятии.

Литература

- 1 Уильям Томсон (Кельвин). [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://sites.google.com/site/kolloidnaahimia/adsorbacia-svistat-vseh-na-poverhnost/uilam-tomson-kelvin>. – Название с экрана.
- 2 Критические факторы успеха. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/CSF/>. – Название с экрана.
- 3 КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>. – Название с экрана.

- 4 Как повысить эффективность персонала с помощью системы KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/article/kak-povysit-effektivnost-personala-s-pomoshchyu-sistemy-kpi> – Название с экрана.
- 5 Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. Практические рекомендации/В.Н. Слинков. – К.: Дакор, КНТ, 2008. – 384 с.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Панченко М.А., к.э.н. доцент
Акунц А.А.
Кадран Ю.

Одесский национальный политехнический университет

В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория менеджмента. В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития современного менеджмента: культура организации; стратегическое управление и стратегическое планирование; методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор; формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента. Люди, управляющие другими людьми, принимают решение, основываясь на собственном представлении об управлении, о принципах менеджмента и о технологиях воздействия на объект управления. В этом смысле теория менеджмента как бы предшествует практике. В то же время теория развивается в соответствии с практикой управления, так как реальные закономерности в управлении сначала утверждаются на практике, а лишь затем описываются теорией, поэтому тема работы актуальная.

Цель развития современного менеджмента состоит в установлении порядка в рабочей сфере, который делал бы работу на предприятии более эффективной и прибыльной.

Культура организации сейчас все больше рассматривается как важный фактор прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, как фактор успеха и эффективности деятельности. В нее входят нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, история организации, метафоры, формы наград и поощрений. Культура организации может значительно измениться в течение непродолжительного времени (месяцы, годы). Методы формирования позитивной культуры организации, как правило, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это многочисленные примеры мощного и целенаправленного изменения культуры организаций многих организаций.

Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все большем числе конкретных управленческих ситуаций. Бизнес-планирование по сути явилось воплощением идей и методов стратегического планирования, доведенных в некоторых случаях до нормативно закрепленных процедур. Прежде всего, это относится к так называемому целевому управлению, которое подразумевает постановку четких и кратких целей, характеризующих необходимое конечное состояние управляемого объекта, иерархию целей, участие в процессе выработки целей всех, кто будет работать по их достижению. Основные приемы и методы стратегического управления, раскрывавшиеся еще недавно лишь в образовательных программах, становятся обычной технологией проработки коммерческих идей. Приемы стратегического планирования используются в маркетинге, рекламе, работе государственных учреждений.

Еще одной тенденцией развития менеджмента сегодня стало распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации. Так, например, маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, на деятельность администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг). В деятельности

многих некоммерческих организаций с успехом применяются элементы бизнес-планирования. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность правительственных учреждений.

Методы управления культурой организации, отрабатываемые в коммерческих фирмах, постоянно находят свое применение в некоммерческих организациях. Развиваются разнообразные специальные виды менеджмента: муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, менеджмент уборки мусора, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, кризисное управление и пр. По всем этим видам специального менеджмента написаны отдельные учебные пособия. Во многих случаях становление самостоятельного вида специального менеджмента предполагает выработку специфических для данного вида деятельности особых приемов, методов и технологий управления. Все специальные виды менеджмента носят в большой мере прикладной характер, и их развитие в значительной мере опирается на обобщения практики управления в соответствующих специальных сферах.

Задача менеджмента – установить в организации такую систему ясных и простых целей и ценностей, которая сделала бы всех работников союзниками в их достижениях. Задачей менеджмента также является предоставление предприятию и каждому его работнику возможности развиваться. Непрерывные подготовки и переподготовки должны войти в плоть и кровь любой организации на всех уровнях. От менеджмента также зависит контроль всех параметров деятельности организации. В Украине развивается проектный менеджмент. В связи с этим в Украине развиваются научные и прикладные исследования в области управления проектами, используется методология управления проектами в практической деятельности, при этом разные организации обмениваются научной информацией и практическими достижениями в этой области. Таким образом, более быстро идет процесс накопления навыков менеджмента, что поднимает уровень обучения менеджментом. Даже опытные топ-менеджеры и менеджеры предпочитают участвовать в подобных конференциях для того, чтобы узнать больше из области экономики, права и менеджмента. Привлекается большое количество молодежи к научному поиску.

Мы рассмотрели все аспекты современного менеджмента и выяснили, что менеджмент – неотъемлемая часть человеческого бытия. Без него невозможна никакая совместная деятельность людей. Менеджмент позволяет сделать сильные стороны людей эффективными, а слабости – не имеющими значения.

Литература

- 1 Хитрук Г.И. – Розвиток менеджменту в Україні, 2012, – с.245-264
- 2 Березовин Н. А. развитие менеджмента: учеб.пособие. Мн.: Новое знание, 2004.-336с.

ПОГЛЯДИ ПРЕДСТАВНИКІВ ШКІЛ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ НА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Педько І.А., к.е.н., доцент

Одеський національний політехнічний університет

В історичному розвитку людства чітко просліджується наступна тенденція: чим вищим є технологічний базис суспільства, продуктивнішим обладнання, тим більше інформації починає вироблятися і циркулювати в економічній системі, більшим стає попит на неї. Отже, чим меншим був рівень розвитку виробничих сил, тим менше уваги приділялось значенню інформації в економіці. Тому роль інформації в економічній системі різною мірою усвідомлювалась представниками різних шкіл економічної теорії (табл. 1).

Позиція представників різних економічних шкіл щодо ролі економічної інформації [1-9]

| <i>Економічна школа</i> | <i>Представники економічної школи</i> | <i>Характеристики інформації</i> | <i>Позиція школи щодо ролі інформації</i> |
|--|---------------------------------------|--|--|
| Класична політична економія | Сміт А., Рікардо Д. | Джерело інформації – ціна, показник інформованості – прибуток | Інформованість підприємця носить об'єктивний характер (інформація на ринку). Природа прибутку проявляється через ступінь раціональності використання факторів виробництва на основі отриманої на ринку інформації |
| Маржиналізм | Маршалл А. | Джерело інформації – ціна, показник інформованості – прибуток | Інформованість підприємця носить об'єктивний характер. Природа прибутку обґрунтована розрахунками щодо оптимізації господарських процесів на основі отриманої на ринку інформації |
| Австрійська економічна школа | фон Хайек Ф. | Інформація розсіяна, змінна, суб'єктивна. Збір, оцінка інформації обумовлена особистістю підприємця | Інформованість підприємця носить суб'єктивний характер (ступінь інформованості залежить від підприємця). Природа прибутку полягає у здатностях підприємця |
| Неокласична економічна школа | Коуз Р., Стігліц Дж. | Інформація об'єктивна, повна, незмінна (має достовірний або імовірнісний характер) | Інформованість підприємця носить об'єктивний характер. Природа прибутку базується на основі оптимізаційних розрахунків (помилки бути не може). Прибуток – це результат використання факторів виробництва, а не функція від здатностей підприємця |
| Неокласична чикагська школа (теорія економічної інформації) | Найт Ф. | Інформація об'єктивна, повна, незмінна (має достовірний або імовірнісний характер) | Інформація дозволяє припускати подію з певною достовірністю, відсутність чи неповнота інформації породжують ризик. Інформованість – інструмент подолання невизначеності ринку та оцінки ризику, який є об'єктивним для підприємництва |
| Кейнсіанство | Кейнс Дж.М. | Інформація необхідна для розробки державної економічної політики | Втручання держави в економіку ґрунтується на результатах розрахунків агрегованих показників, інформаційна база яких носить об'єктивний характер |
| Інституційналізм (практична школа) | Веблен Т., Мітчелл У.К. | Інформація суб'єктивна. Її придбання є варіантом поведінки в умовах невизначеності з прийняттям на себе ризику. Динамічність і нестача інформації, обмежують можливість прийняття оптимальних рішень | Зниження невизначеності досягається підвищенням результативності функціонування соціальних інститутів збору, оцінки, розподілу, зберігання, використання інформації для підприємництва |
| Інституційналізм (теорія обмеженої раціональності) | Саймон Г. | Інформація суб'єктивна, визначається професійними і особистими якостями підприємця. Інформованість про природу ринкової проблеми знаходиться на задовільному рівні, але завжди є неповною | Підприємці обирають неоптимальні, але задовольняючі їх альтернативні варіанти управлінських рішень. Такі рішення не враховують всі можливі варіанти дій через нестачу інформації та обмежені когнітивні здібності підприємця |
| Інституційналізм (теорія пошуку) | Стіглер Дж. | Інформація суб'єктивна, визначається професійними і особистими якостями підприємця. Невизначеність трактується як ступінь неінформованості і може бути знижена за рахунок витрат на придбання інформації | Пошук інформації носить витратний характер, тому він припиняється коли відповідні витрати починають перевищувати розмір очікуваної економії від позитивного ефективного від інформованості |
| Інституційналізм (позитивістська школа: теорія впливу витрат на пошук інформації для управлінських рішень) | Кларк Дж.М. | Інформація суб'єктивна, визначається професійними і особистими якостями підприємця. Підприємці не збирають інформацію, яка потребує неприйнятних витрат і діють на основі досвіду, інтуїції, традицій | Незбирання інформації є перепорою до прийняття раціонально розрахованих рішень |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|--|---|
| Неоінституціоналізм (теорія транс-акційних витрат) | Коуз Р. | Інформація суб'єктивна, визна-чається розміром трансакцій-них витрат | Трансакційні витрати на збір інформації та функціонування спеціальних інститутів визначають якість управлінських рішень |
| Неоінституціоналізм, неокейнсіанство (теорія стимулів і асиметричної інформації, теорія аналізу ринків з асиметричною інформацією) | Міррліс Дж., Вікрі У., Стігліц Дж., Спенс М., Акерлоф Дж. | Інформація суб'єктивна. Контр-агенти ринкових відносин мають неоднакові стимули та докладають різних зусиль на її пошук. Тому інформація контрагентів характеризується асиметричністю, є кількісно і якісно неоднорідною | Розрізняють три аспекти інформації: – синтаксичний (кількість, структура, форма існування) – семантичний (якість, зміст) – прагматичний (корисність) |
| Неоінституціоналізм (теорія вибору і загальна теорія рівноваги) | Ерроу К. | Інформація суб'єктивна. В процесі матеріального виробництва виникає ефект еволюціонування інформації, який ґрунтується на її властивостях невичерпності, трансформації змісту, перетікання з однієї форми в іншу («інформація-знання-інформація»), незнищеності вхідної інформації, накопичення, багатократного використання | Інформація – це невичерпний фактор, який, на відміну від матеріального, по мірі використання не вичерпується, а, навпроти, кількісно збільшується і якісно зростає, стає більш цінним |
| Неоінституціоналізм (теорія економічного росту) | Солоу Р. | Інформація суб'єктивна, визначається професійними і особистими якостями підприємця. Стимулами зрушень стають підйоми обізнаності, що дозволяє обрати стратегію і тактику економічної поведінки | Рівень інформованості є стимулом економічного прогресу |
| Неоінституціоналізм (теорія прогнозування економічних циклів) | Моргенштерн О. | Інформація суб'єктивна та циклічна | Прогнозування неможливе, оскільки прогнозування є ретрансляцією інформації отриманої від інших осіб |

Звернення різних економічних шкіл до проблеми інформації пов'язане з виникненням і розвитком інформаційного суспільства, в якому роль економічної інформації для розвитку соціуму максимально зростає. В теорії маркетингу використані найбільш цінні положення практично всіх економічних шкіл і на цій основі сформовано специфічний маркетинговий інструментарій. Важливим розділом маркетингу стала теорія маркетингової інформації, як наукова основа процесів зниження ринкової невизначеності в умовах зростання підприємницьких ризиків.

Література

- 1 Блауг М. Маржиналистская революция. – В кн.: Экономическая мысль в ретроспективе / Марк Блауг – М.: Дело, 1994. – 627 с.
- 2 Блауг М. – В кн.: 100 великих экономистов до Кейнса / Марк Блауг – СПб.: Экономикс, 2008. – 352 с.
- 3 Веблен Т. Теория праздного класса / Торстейн Веблен – М.: Прогресс. – 1984. – 367 с.
- 4 де Сото Х.У. Австрийская экономическая школа. Рынок и предпринимательское творчество [Электронный ресурс] / Х.У. де Сото // Режим доступа: <http://iph.ras.ru/page46589323.htm>.

- 5 Мирлис Дж. Информация и стимулы: экономика кнута и пряника – В кн.: Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т./ Т. 5. В 2 кн. Кн. 2 / Джеймс Мирлис – М.: Мысль, 2005. – С. 142-167.
- 6 Нейсбитт Дж. Что нас ждет в 90-е годы. Мегатенденции. Год 2000 / Джон Нейсбитт, Патриция Эбурдин – М.: Республика, 1992. – 416 с.
- 7 Стиглер Дж. Экономическая теория информации – В кн.: Теория фирмы / Джордж Стиглер – СПб.: Экономическая школа, 1995. – 701 с. (с. 507-529).
- 8 Стиглиц Дж. Информация и смена парадигмы в экономической науке – В кн.: Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т./ Т. 5. В 2 кн. Кн. 2 / Джозеф Стиглиц – М.: Мысль, 2005. – С. 536-629.
- 9 Шумпетер Й. Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса / Йозеф Шумпетер – М.: Институт Гайдара, 2011. – 400 с. (с. 138-161)..

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Продіус О.І., к.е.н., доцент
Продіус Ю.І., к.е.н., доцент
Рябова К.І.

Одеський національний політехнічний університет

Трансформація ринкових та економічних умов господарювання, в яких функціонують сучасні підприємства позначається на необхідності вирішення принципово нових проблем, в основі яких – пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення успішного довгострокового успіху. Сьогодні економічний успіх підприємства залежить від того, наскільки менеджери турбуються про стратегічне майбутнє свого бізнесу. Тому однією з найголовніших складових успіху сучасних високоприбуткових підприємств є ефективне використання стратегічного управління.

В сучасних складних умовах ведення бізнесу стратегія розвитку підприємства – це один з найголовніших факторів управління будь-якої організації. Саме вона має здатність надати та забезпечити стабільний економічний розвиток підприємства, збільшити рівень його конкурентоспроможності як у сфері послуг так і в виробництві продукції.

Розвиток українських підприємств відбувається в складних умовах нестабільної економіки й формування ринкового середовища. Істотний негативний вплив на функціонування підприємств усіх галузей здійснює внутрішня і зовнішня політична ситуація, неможливість через фінансові проблем застосовувати нову техніку і технології, а також значна міжнародна конкуренція. Вжити і успішно розвиватися в таких умовах можуть тільки ті організації та підприємства, які змогли розробити ефективну стратегію і цілеспрямовано просуваються в напрямку досягнення поставленої мети [1].

Саме тому особливу актуальність набуває проблема формування стратегії розвитку підприємства, яка надасть можливість не тільки покращити функціонування самого підприємства, але й стабілізувати економіку країни в цілому. Стратегія підприємства являє собою сукупність дій та заходів, безпосередньо необхідних для досягнення поставленої мети шляхом раціонального використання ресурсів економічної системи. Мета стратегії полягає в отриманні довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать виробничій системі високу рентабельність і життєздатність. Нерідко поняття стратегії розуміється саме в аспекті довгостроковості, але період, на який визначається стратегія, є похідною величиною і залежить від мети діяльності підприємства, сутності та обсягу стратегічних дій, які передбачаються до реалізації. Тобто можна сказати, що стратегія не є функцією часу, а насамперед виступає функцією змісту, напрямки розвитку [2].

Розробка стратегії представляє собою складний, ітеративний процес розгляду певної кількості альтернатив розвитку підприємства, постійної переоцінки і періодичної перевірки здійснюваної стратегії в залежності від стану середовища діяльності. Стратегічний план є

інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в поточну діяльність елементів стратегії підприємства [3].

Стратегія спрямована на досягнення певних цілей у майбутньому, але для цього потрібно оцінити сучасний стан підприємства. Тільки реально оцінивши внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства можна розробити стратегію його розвитку. Для того, щоб правильно оцінити стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання підприємства менеджери повинні володіти інформацією про сучасний стан підприємства і ситуації на ринку. Без цієї інформації вони можуть сформулювати стратегію, не відповідає вимогам сьогодення і не дозволить підприємству досягти конкурентних переваг [4].

В економічній літературі питання сутності поняття стратегії, її значення і процес формування були розглянуті в наукових працях багатьох вітчизняних вчених, а саме: О. Кузьміна, Л. Довганя, З. Шершньової, Н. Карачина, В. Захарченко, С. Оборської, А. Золотарьова, В. Хмелевського, В. Немцова і в працях закордонних вчених: І. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлофа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, А. Саймона, Дж. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера.

Якщо ретельно розглядати методи формування ефективної стратегії розвитку підприємства можна прослідкувати певну послідовність виконання аналізу. Саме ця послідовність і забезпечує вибір найкращого шляху визначення стратегії підприємства. Розпочати формування потрібно з ретельного вивчення середовища, ринку та конкурентів підприємства. Це надасть певний старт для чіткого визначення цілей та місії організації, без яких неможливо формування стратегії розвитку. Також не останню роль відіграє визначення головних показників макро та мікросередовища. Загалом отримавши усі перелічені вище дані, керівники підприємства в змозі провести вже більш глибокий аналіз формування стратегії, який найчастіше виступає у вигляді SWOT- аналізу, SNW- аналізу. Щоб збільшити ефективність отриманої інформації щодо вибору стратегії розвитку підприємства необхідно використовувати SPACE-аналіз, що базується на обробці інформації про фінансову силу підприємства, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі та стабільність галузі. Для проведення аналізу будують графік, де позитивна частина осі абсцис – це привабливість галузі, негативна частина – конкурентоспроможність підприємства; позитивна частина осі ординат – фінансова сила, негативна частина – стабільність галузі. На відповідні осі наносять оцінки за факторами та отримані координати з'єднують отримуючи в результаті чотирикутник. Та сторона чотирикутника, яка має найбільшу довжину є дисбалансом факторів і вектором стратегії, яку необхідно зараз використовувати. Якщо вектор вказує в область (+; +) – слід дотримуватися агресивної стратегії, (+;-) – слід дотримуватися конкурентної стратегії, (-;-) – оборонна стратегія, (-; +) – означає консервативну стратегію. У результаті ми отримуємо потужний інструмент для відповіді на питання про стратегію підприємства в будь-який момент часу, змінюючи входні дані вищевикладених чотирьох чинників [5].

Слід зазначити, що прискорення виходу економіки України з кризового стану потребує дослідження ефективних шляхів адаптації підприємств до конкурентного середовища, а саме формування такої стратегії розвитку, в якій важлива роль належить реструктуризації суб'єктів господарювання та збільшення їх інвестиційного потенціалу. В умовах світової фінансової кризи багато хто з українських підприємств не змогли бути конкурентними та фінансово стійкими, у зв'язку з чим посилюються вимоги до впровадження саме антикризової реструктуризації та стратегії розвитку вітчизняних підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, на наш погляд, доцільно використовувати у здійсненні стратегічних змін заходів такі методики, як Система збалансованих показників, СЗБ (Balanced scorecard, BSC), та реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), що широко застосовуються в розвинутих країнах з ринковою економікою, але є новими для України.

Перший напрямок – використання СЗБ (BSC). Як зазначає А. Загоруйко, СЗБ є сучасним інструментом менеджменту, який суттєво знижує ризик прийняття неефективних управлінських рішень за рахунок того, що дозволяє перешкодити багатьом помилкам, оскільки первинно сприяє тому, щоб компанія розробляла вірний курс розвитку у вигляді стратегії, яка в подальшому розподіляється на цілі ключових аспектів діяльності, що вимірюються за допомогою набору показників [6]. Другий напрямок, що є методом революційного перетворення діяльності підприємства, докорінної перебудови його бізнесу, одержав назву реінжиніринг бізнес-процесів, РБП – (Business Process Reengineering, BPR), з'явився на Заході у

90-і роки минулого сторіччя. РБП – це створення кардинально нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування того, що було раніше. РБП використовує велику кількість інструментів і методів усередині звичайної структури, але його фокус насамперед спрямований на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні. РБП використовує переваги не тільки комп'ютерних технологій, але також технологій управління змінами та працівниками, щоб дати можливість набагато швидше й ефективніше керувати підприємствами, ніж раніше.

Таким чином, розвиток бізнес-середовища йде настільки стрімкими темпами, що існуючі методики забезпечення конкурентного позиціонування на ринку вимагають впровадження сучасних стратегій розвитку підприємства. Слід врахувати, що вибір стратегії, у рамках стратегічного управління, це передусім аналіз, що можливо провести лише на основі інформації про чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а його точність визначається прямо пропорційно достовірності цієї інформації. Отже, завдяки комплексному використанню різних методів формування стратегії підприємства, а також запровадження нових методик її визначення можна забезпечити покращення функціонування підприємства, що підвищить його конкурентоспроможність в цілому.

Література

- 1 Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С.П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 142-150.
- 2 Левицьки Сирил. Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / Левицьки Сирил. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
- 3 Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
- 4 Момчева А.М. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства / А.М. Момчева // Наука й економіка. – 2009. – Випуск 4 (16) – Том 2 – С. 113–118.
- 5 Сич Є.М. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібн. / Є.М. Сич, О.В. Пилипенко. – К.: Каравела, 2010. – 304 с.
- 6 Загорулько А.А. ССП – інструмент прийняття ефективних управленческих рішень / А.А. Загорулько // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 – С. 263-270.

ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сак К.В.

Одеський національний політехнічний університет

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства залежить від величини його економічного потенціалу. Для будівництва ефективних, адаптованих до конкретних умов розвитку, виробничих відносин та розробки механізмів управління підприємством необхідне всебічне, комплексне та системне дослідження такої категорії, як економічний потенціал підприємства, його структурних елементів та характеру взаємодії між ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В роботах вітчизняних авторів досліджуються питання сутності потенціалу підприємства, як економічної категорії, визначаються складові, що його формують, досліджуються механізми управління потенціалом.

Але недостатня відпрацьованість деяких аспектів проблеми дозволяє говорити про труднощі у визначенні основних її складових. У всякому разі складність і неоднозначність проблеми ефективного використання економічного потенціалу підприємства вимагають проведення додаткових досліджень у даному напрямку.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування комплексної оцінки використання економічного потенціалу підприємства та засобів підвищення ефективності функціонування.

Формування потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів потенціалу, здатних підвищити рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Варто враховувати, що сильні сторони є потенціалом підприємства, а слабкі – його резервом. Відповідно, завдання підприємства полягає у використанні сильних позицій за одночасного усунення слабких сторін [2].

У процесі формування економічного потенціалу підприємства варто враховувати такі основні його властивості: цілісність, динамічність, поліструктурність, взаємозв'язок і взаємодія елементів, складність, здатність до розвитку, унікальність, синергійність [4].

Процес формування потенціалу починається в момент створення господарюючого суб'єкта (засновники вкладають у нього кошти, організаційні здібності тощо), і чим більшим і якіснішим є стартовий потенціал підприємства, тим перспективнішою буде його діяльність [3].

При цьому варто враховувати профіль господарюючого суб'єкта та особливості його діяльності, адже для підприємств різних галузей можуть суттєво відрізнятися пріоритетні складові економічного потенціалу, що обумовлено специфікою функціонування, відмінностями стратегічних і тактичних цілей. Сьогодні однією з актуальних проблем сучасного українського підприємства є забезпечення конкурентоспроможності та її підтримка в умовах мінливого зовнішнього середовища. Дана проблема, в сукупності з цілим спектром інших, залишається для підприємства невирішеною, тому успішний розвиток бізнесу – це результат раціонального менеджменту, заснованого на використанні інформації про ресурси підприємства. Від якості наявних ресурсів та їх складових залежить те, наскільки динамічно підприємство буде розвиватися та відповідати сучасним ринковим вимогам. Крім того, діяльність економічного суб'єкта являє собою складну систему, яка аналізується за допомогою показників, що направлені на підвищення та покращення якості його наявних ресурсів.

У загальному вигляді рівень економічного потенціалу, процеси його формування та розвитку відбуваються під впливом низки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства:

1) фактори мікросередовища – ті, що формуються на рівні самого підприємства та обумовлені його організаційно-управлінськими, ресурсними, фінансовими характеристиками;

2) фактори макросередовища – чинники зовнішнього впливу, що виникають за межами підприємства (на державному та світовому рівнях). Дана група факторів включає в себе економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, що виникають під впливом обмежувальних або стимулюючих заходів з боку державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил, громадських організацій тощо [1];

3) епізодичні фактори – характеризуються непостійністю, спонтанністю, низьким рівнем прогнозованості; можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі господарюючого суб'єкта.

Механізм управління економічним потенціалом підприємства повинен обов'язково враховувати нелінійність динаміки зовнішнього середовища, стадію життєвого циклу підприємства та його спроможність оперативно та адекватно реагувати на зміни макрорівня.

Тому у загальному алгоритмі управління економічним потенціалом фірми пропонуємо виокремити чотири основні етапи.

1. Оцінка – передбачає визначення рівня використання потенціалу підприємства, розміру нереалізованого потенціалу та стадії життєвого циклу господарюючого суб'єкта. Ці параметри дають змогу детального дослідження стану фірми, ефективності використання її ресурсів та можливостей в умовах нелінійної динаміки ринкової кон'юнктури, виокремлення критичних моментів у розвитку підприємства;

2. Визначення цілей підприємства – формування системи стратегічних та тактичних цілей господарюючого суб'єкта з врахуванням фактичного етапу розвитку, можливості та доцільності оперативної мобілізації нереалізованого потенціалу та потенціалу розвитку.

3. Розробка програм розвитку потенціалу – формування чітких та послідовних завдань щодо формування та використання потенціалу підприємства, направлених на досягнення визначених цілей.

4. Контроль за виконанням розроблених програм розвитку – заключний етап управління економічним потенціалом підприємства, який передбачає постійне спостереження за виконанням обраної програми розвитку.

З метою досягнення повноцінного уявлення про економічний потенціал потрібно забезпечити комплексний підхід до його оцінки та аналізу з врахуванням галузевих

особливостей підприємства, що дозволить оцінити ефективність використання наявних ресурсів.

Оцінка та аналіз потенціалу підприємства необхідно проводити регулярно для того, щоб своєчасно враховувати зміни конкурентного середовища, а також фактори внутрішнього стану підприємства, що може бути підґрунтям побудови моделі щодо управління конкурентними перевагами підприємства.

Аналіз потенціалу підприємства повинен включати значний обсяг показників. Основним джерелом інформації для визначення та оцінки потенціалу підприємства є дані, що наведено в фінансовій звітності, а в загальному в формах «Баланс» та «Звіт про фінансові результати». Будь-яке підприємство незалежно від розмірів, прибутковості, форм управління взаємодіє з ринковим середовищем, тому потрібна розробка комплексної системи показників для характеристики усіх аспектів його господарської діяльності.

Отже, формування достатнього економічного потенціалу є метою кожного підприємства й передумовою його успішної, ефективної діяльності, основою стійкого розвитку та максимально результативного функціонування.

При цьому варто враховувати профіль діяльності господарюючого суб'єкта, чинники впливу на його загальний економічний стан, а також фазу життєвого циклу підприємства, що надасть змогу максимально точно визначити «слабкі» місця у роботі, перспективи розвитку й формувати достатній потенціал для досягнення поставлених цілей.

Заздалегідь спланований порядок формування складу і структури економічного потенціалу позитивно впливає на результати діяльності підприємства, при необхідній умові ефективного та інтенсивного використання ресурсів, що базується на впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, застосуванні нових технологій, підвищенні рівня освіти і кваліфікації працівників, поліпшенні форм і методів організації виробництва, економії витрат фінансових і природних ресурсів, тощо.

Отже, дослідження економічного потенціалу підприємства з врахуванням впливу факторів макросередовища дає можливість підвищувати якість управління, формувати більш ефективні програми розвитку господарюючого суб'єкта на різних стадіях життєвого циклу. Створення якісних механізмів реагування на динаміку зовнішнього середовища дозволить запобігати різким циклічним «стрибкам» у процесі діяльності підприємства та забезпечувати максимально повне використання наявних ресурсів та можливостей розвитку.

Література

- 1 Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7(85). – С. 71–76
- 2 Бугай В.З., Горбунова А.В., Ключева Ю.В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – №1. – С. 27–33.
- 3 Зеленська М.О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства // economy.kpi.ua.
- 4 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Станиславик Е.В., к.э.н., доцент
Коваленко А.М., к.э.н., доцент

Одесский национальный политехнический университет

На пути выхода из глубокого экономического кризиса развитию предпринимательской деятельности принадлежит особая роль. Это та область экономики, которая формирует предприимчивость, приводящую в движение и взаимодействие все виды ресурсов, которыми

располагает субъект хозяйствования. Остро встает вопрос: как определить наиболее оптимальный вариант их использования для решения стратегических задач его развития, какие организационные меры следует предпринять, чтобы их увязать с рыночными процессами, протекающими в нашей экономике.

С этой целью на наш взгляд, прежде всего, необходимо:

- определить вид коммерческой деятельности субъекта хозяйствования и сформировать стратегические направления ее развития;
- увязать общие цели развития субъекта хозяйствования с конкретными направлениями работы;
- выработать организационно-экономические меры, обеспечивающие достижения заранее определенных показателей;
- текущая оценка проделанной работы, анализ сложившейся ситуации на рынке, внесение соответствующих корректив в направления деятельности.

Разработка стратегического видения и миссии фирмы – это одна из первых задач определения направления развития компании, т.е. создания ее стратегии. Она помогает направить усилия данной организации по пути дальнейшего своего развития и является долгосрочным ориентиром в этом направлении.

Вторым шагом по выработке направления развития является постановка стратегических и финансовых целей, которых должна достичь организация. Установление целей – вторая задача определения направления развития компании. На этом этапе важно определиться с ключевыми результатами, которые могут быть отнесены к финансовой деятельности: более быстрый рост доходов, более высокие дивиденды, увеличение прибыли на вложенный капитал, признание прочного финансового положения фирмы и к стратегической: увеличение доли рынка, повышение качества продукции, повышение репутации фирмы среди клиентов и др. После этого цели становятся более обозримыми, а миссия компании принимает вполне очерченное задание для исполнения.

И, наконец, третий шаг включает в себя выработку стратегии для достижения целей, поставленных в каждой области деятельности организации.

Таким образом, стратегию организации можно рассматривать как средство для достижения желаемых результатов развития.

Отметим, что стратегическое управление охватывает различные стратегии: корпоративную, деловую, функциональную, и операционную [1].

Корпоративная стратегия необходима для достижения целей на уровне корпорации и состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий:

- действия по достижению диверсификации;
- шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма;
- нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;
- создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Она нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

- реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Функциональные стратегии необходимы, чтобы определить задания для исполнения каждым функциональным отделом. Они относятся к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры и т.п.). Компании необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Операционные стратегии – относятся к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения), при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные компании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт.)

В действительности стратегический план организации представляет собой совокупность унифицированных и взаимосвязанных стратегий. Как правило, выработка стратегии скорее является задачей сверху вниз, чем наоборот. Стратегия нижнего уровня поддерживает и дополняет стратегию высшего уровня и вносит вклад в достижение целей на более высоком уровне, охватывающем всю компанию.

Формирование стратегии происходит под воздействием как внешних, так и внутренних условий. Основное внешнее окружение – это социальные, политические, регулирующие и общественные факторы; привлекательность отрасли, рыночные возможности и угрозы для компании. Главные внутренние: сильные и слабые стороны компании, конкурентные возможности, личные амбиции, философия и этика управляющих, общая культура компании и общие ценности.

Применительно к практической реализации можно выделить следующие подходы к организации управления процессом формирования стратегии:

- главный стратегический подход, когда главный управляющий сам выступает в качестве архитектора стратегии;
- подход «делегирования полномочий», когда управляющий передает выработку стратегии другим, возможно персоналу по стратегическому планированию или специальной комиссии доверенных подчиненных, а сам наблюдает со стороны, с помощью отчетов и переговоров находится в курсе дел, предлагает если нужно руководство;
- совместный подход – это промежуточный вариант между предыдущими двумя подходами, при котором управляющий привлекает прямых подчиненных для выработки согласованной стратегии, которую будут поддерживать основные участники, чтобы успешно претворить ее в жизнь. Самой сильной стороной этого способа выработки стратегии является то, что те кому поручено ее разрабатывать должны также и выполнять ее.
- инициативный подход – при этом подходе стратегия движется снизу вверх. Старшие руководители выступают судьями, оценивающими стратегические предложения, которые ложатся на их столы. Ключом к выработке стратегии является стимулирование и вознаграждение новых стратегических инициатив, задуманных инициативными сотрудниками.

Все приведенные подходы имеют сильные и слабые стороны и могут быть как успешными, так и нет. Это зависит от того, насколько качественно и оперативно идет управление тем или иным подходом, от мастерства при выработке стратегии и от суждений индивидов вовлеченных в процесс.

Литература

- 1 Коваленко О.М. Стратегія і механізми регулювання діяльності вертикально-інтегрованих структур у харчовій галузі: проблеми теорії і практики: Монографія / О.М. Коваленко. – Херсон: Грінв Д.С., 2014. – 356 с.

ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Субчинская Е.М.
Борисенко А.С.

Одесский национальный политехнический университет

Развитие экономики, совершенствование предпринимательской деятельности, развитие новых методов организации управления и усиление частного предпринимательства невозможно без эффективной управленческой деятельности которая достигается благодаря основным категориям менеджмента – лидерству и руководству. На сегодня проблема лидерства и руководства занимает видное место среди актуальных проблем нашего государства. Эффективное руководство и лидерские способности руководителя являются залогом экономической стабильности организации и ее упорядоченной жизнедеятельности путем своевременного решения возникающих проблем.

Понятия «лидерство» и «руководство» берет свои истоки с 30-х годов XX столетия и на сегодняшний день по данной тематике накопилось огромное количество материала. Важнейший вклад в рассмотрение этих понятий внесли Р. Блейк, М. Солодкова, В. Сакович, Д. Моутон, Л. Федулова, М. Виноградский, Р. Такер, В. Терещенко и другие. Актуальность рассматриваемой темы заключается в необходимости расширить область современных исследований в области руководства и лидерства, а так же поднять уровень профессионализма и эффективности административного уровня организации. В наше время руководитель должен быть лидером и уметь правильно и качественно управлять персоналом путем четкости и корректности поставленных заданий, создании четких положений, правил, норм и заданий.

Целью работы является анализ подходов к определению лидерства и руководства в управлении организацией.

На протяжении всей истории развития менеджмента ведутся споры вокруг признания сути и природы руководства и лидерства. В работах зарубежных ученых нет дифференциации понятий «лидер» и «руководитель». Американские теоретики, как и большинство ученых Европы склоняются к мысли, что каждый руководитель уже является лидером. Большинство украинских ученых также не ставят различия между понятиями «руководство» и «лидерство» и утверждают, что находясь на руководящей должности, автоматически дается власть над подчиненными и делает руководителя лидером коллектива. Формально это так. Руководство и лидерство являются двумя различными, но взаимодополняющими системами, каждая из которых имеет свои функции и характерные виды деятельности, причем обе являются необходимыми составляющими управления какой – либо организации. Как лидерство, так и руководство имеют управленческий статус. Для стабилизации деятельности любой организации (предприятия) необходим – формальный руководитель, тогда как для развития организации требуется управленческий лидер. Общим для лидера и руководителя есть возможность применить власть, то есть влиять на поведение других людей или на ситуацию с помощью различных средств: авторитета, традиций, экономических механизмов и т.д.

Ученые-исследователи уделяют достаточно внимания вопросу лидерства и руководства в управлении организацией и в случае рассмотрения проблемы актуального организационного поведения часто ставят вопросы: кто необходим организации для осуществления эффективной деятельности: хороший руководитель или хороший лидер? и является ли такое различие существенным? Цель руководителя – эффективно влиять на подчиненных ему людей, для выполнения ими своих обязанностей и достижения целей, стоящих перед организацией. Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельных личностей или на целые группы людей, направляя их усилия для достижения целей организации. Из этих определений становится ясна разница между этими двумя понятиями, которые часто считают синонимами, а не тождественными понятиями.

Разница между лидером и руководителем выделяется по нескольким критериям:

- эффективный руководитель не обязательно является эффективным лидером, и наоборот;
- руководителем является лицо, имеющее официальные полномочия для осуществления процесса управления, тогда как для лидера это не обязательно, и руководство осуществляемое им, может быть как регламентированным, так и неформальным.

Исходя из этого, отметим, что один и тот же управленец может, как сочетать в себе роль

лидера и руководителя, так и проявляют себя только в одной из них.

Лидерство является важнейшим аспектом управления, а способность к лидерству – ключевой момент в становлении эффективного руководителя в любой организации. Можно сделать вывод, что как лидер, так и руководитель является частично пусковыми механизмами деятельности. Лидером становится тот человек, который обладает определенным набором когнитивных, моральных, деловых, организаторских характеристик, а руководитель – это лицо, которое имеет закрепленные права влияния на людей на бумаге. Понятно, что идеальным является сочетание этого в одном человеке, но такое бывает редко. Поэтому следует заметить, что в каждой компании должна проводиться работа, которая бы определяла и выделяла у людей лидерские качества, чтобы такие люди занимали руководящие должности, так как организация успешно будет функционировать только тогда, когда в ней действует сплоченная команда единомышленников, что будет способствовать повышению показателей экономической эффективности организации.

Литература

- 1 Горячкина В.А. Связь эффективности руководства с его типом, в гендерном аспекте. / В.А. Горячкина. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://spbume.ru/up/article/file/fsu/goryachina.pdf>
- 2 Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: [Монография]/ С.А. Шапиро. – М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2012 – 195 с.
- 3 Руководство организацией: Учеб. пособие / А.Е. Кузьмин, Н.Т. Малая, А.Г. Мельник, И.С. Процик. – Львов: Изд – во Нац. Ун – та «Львовская политехника», 2008, – 250 с.
- 4 Кузьмин О.Е, Мельник А. Г. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Академвидав, 2003. – 416 с.
- 5 Шегда А.В. Менеджмент: Учеб. пособие. – М. Знание, 2002.
- 6 Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1998 – 542 с.
- 7 Лидерство и руководство в антикризисном управлении. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://hrm.ru/db/hrm/4300D3BD6A167CA5C3256AAB0041ECEC/print.html>