

*Управління
розвитком
Харківський національний
економічний університет*

*Міжнародна науково-практична конференція
"Сучасні технології менеджменту:
проблеми теорії та практики"*

*Секція 3
"Стратегічний розвиток підприємств"*

23 – 24 жовтня 2008 року

*Збірник наукових статей
видається 2 рази на рік*

№ 19', 2008

Харків. Вид. ХНЕУ, 2008

Засновник і видавець

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Реєстраційний номер свідоцтва КВ №5948 від 19 березня 2002 р.

Затверджено на засіданні вченої ради університету.

Протокол №4 від 10.11.2008 р.

Редакційна колегія

Пономаренко В. С. — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

Афанасьєв М. В. — канд. екон. наук, професор

Внукова Н. М. — докт. екон. наук, професор

Грігорян Г. М. — докт. екон. наук, професор

Гриньова В. М. — докт. екон. наук, професор

Дікань Л. В. — канд. екон. наук, професор

Дороніна М. С. — докт. екон. наук, професор

Іванов Ю. Б. — докт. екон. наук, професор

Кизим М. О. — докт. екон. наук, професор

Клебанова Т. С. — докт. екон. наук, професор

Левикін В. М. — докт. техн. наук, професор

Малярєвський Ю. Д. — канд. екон. наук, доцент

Назарова Г. В. — докт. екон. наук, професор

Орлов П. А. — докт. екон. наук, професор

Пушкар О. І. — докт. екон. наук, професор

Трийд О. М. — докт. екон. наук, професор

Українська Л. О. — докт. екон. наук, професор

Хохлов М. П. — докт. екон. наук, професор

Ястремська О. М. — докт. екон. наук, професор

Редакція збірника наукових статей

Зав. редакції **Сєдова Л. М.**

Редактор: **Лященко Т. О.**

Комп'ютерна верстка **Сосненко Л. С.**

Адреса видавця: 61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Телефони:

(057)702-03-04 — головний редактор

(057)758-77-05 — зав. редакції

E-mail: vydav@ksue.edu.ua

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

Підписано до друку 17.12.2008 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 22,5. Обл.-вид. арк. 28,35. Тираж 500 прим. Зам. № 884.

Ціна договірна.

Надруковано з оригінал-макета на Riso-6300 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Видавництво ХНЕУ.

- © Харківський національний економічний університет, 2008
- © Видавництво ХНЕУ, 2008
- дизайн, оформлення обкладинки
- © Управління розвитком, 2008

Зміст

Секція 3 Стратегічний розвиток підприємств

| | |
|--|----|
| Багрова І. В., Яровенко Т. С. Шляхи вдосконалення механізму забезпечення надійності інвестиційних проектів на підприємстві..... | 5 |
| Богатова В. І. Податкове регулювання діяльності технологічних парків в Україні..... | 7 |
| Андреева О. М. Стратегія екологічно чистого виробництва: сутність та перспективи розвитку в Україні..... | 9 |
| Верба В. А. Ідентифікація і систематизація проблем розвитку підприємств як передумова формування попиту на консалтингові послуги..... | 11 |
| Брусенцева О. А. Глобальная экономическая среда как фактор развития украинских предприятий..... | 13 |
| Вацьковски К. С., Гордиенко Л. Ю. Учет фактора европейских стратегий при формировании стратегии трансформации предприятия..... | 16 |
| Другова О. С. Зв'язок понять "конкурентний потенціал", "конкурентоспроможність" і "конкурентні переваги"..... | 18 |
| Василенко В. А. Тенденции развития интеграционных процессов экономических систем..... | 21 |
| Балог А. Г. Организационно-экономический анализ системы факторов, влияющих на развитие стратегии в компаниях..... | 24 |
| Вергал К. Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства..... | 27 |
| Кірнос О. І., Нікітін Д. С., Ткач Т. В. Аналіз організаційно-технологічних і економічних рішень при формуванні стратегії управління ефективністю використання ресурсів будівельного підприємства..... | 29 |
| Влащенко Н. Н. Анализ состояния и перспектив развития санаторно-курортного комплекса..... | 31 |
| Заславська К. А. Інтуїтивне управління як підхід до менеджменту в сучасних умовах..... | 35 |
| Дамаскіна М. А. Стратегічне позиціонування підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України..... | 37 |
| Гавриленко Т. В. Обґрунтування стратегії виходу підприємства з кризи..... | 38 |
| Зайцева І. С., Березна М. О. Інвестиційний банкінг як ресурсний центр інноваційного розвитку підприємства..... | 41 |
| Климова Н. І. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств – стратегічний напрям фінансового управління в умовах нестабільної економіки..... | 44 |
| Алейніков А. А. Організаційний механізм раціональної бюрократизації адміністративного управління підприємством..... | 46 |
| Кендіюхов О. В. Оцінка брендингу на основі бенчмаркінгу..... | 49 |
| Карий О. І. Етапи стратегічного планування розвитку міста: аналіз праць польських науковців..... | 52 |
| Ведернікова О. А., Федірко А. В. Урахування національних особливостей регіону при формуванні стратегії торговельного підприємства в умовах глобалізації..... | 55 |
| Грозний І. С., Коверга С. В. Формування й розвиток конкурентних переваг підприємства: аналіз впливу детермінуючих факторів зовнішнього конкурентного середовища..... | 58 |
| Горинь М. О., Овсянецька О. Я. Особливості розробки та впровадження системи збалансованих показників в Україні..... | 61 |
| Белякова О. В. Оптимизация конкурентных преимуществ предприятий по критерию экоэффективности производственных систем..... | 63 |
| Ковалевська А. В. Конкурентна розвідка як інструмент забезпечення загальнокорпоративної стратегії підприємства..... | 66 |
| Ковальчук М. Б. Стратегічний розвиток експортно-орієнтованих машинобудівних підприємств: проблеми та шляхи їх вирішення..... | 69 |
| Коваленко С. О. Маркетингові стратегії у системі управління розвитком підприємств..... | 71 |
| Коваль Н. В. Методичний підхід щодо вибору виду змін трансформаційного характеру в системі стратегічного управління підприємством..... | 73 |
| Кутідзе Л. С., Кутідзе Г. М. Розвиток організаційних форм стратегій інтернаціоналізації фірми..... | 76 |
| Матрус І. В. Моделирование инвестиционного выбора в управлении потенциалом предприятия..... | 78 |
| Немашкало К. Р. Ідентифікація та оцінка соціального капіталу підприємства..... | 81 |
| Марченко С. В. Деякі питання стратегічного управлінського обліку..... | 83 |



| | |
|--|-----|
| Курок О. О. Методичні аспекти формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства..... | 84 |
| Райко Д. В. Генезис поняття конкурентоспроможності..... | 86 |
| Кравченко В. О., Туріца Н. А. Адаптація підприємств м'ясопереробної галузі до зовнішнього середовища..... | 90 |
| Нижник І. В. Конкурентні переваги підприємства: принципи, види, методи оцінки..... | 92 |
| Орлов П. А. Проблемы управления качеством и конкурентоспособностью продукции на макро- и микроуровнях..... | 95 |
| Копосов Г. А., Шарко М. В. Использование синергетического эффекта при формировании стратегии развития производства..... | 98 |
| Матросова Л. М., Овечкіна О. А., Іванова К. В. Забезпечення гармонійності цілей стратегії інноваційного розвитку підприємства за етапами функціонування економічної системи..... | 101 |
| Павленко Л. К. Рейнжиніринг бізнес-процесів – сучасний напрям у теорії менеджменту вітчизняних підприємств..... | 103 |
| Птащенко О. В. Формування товарної інноваційної політики підприємства, орієнтованої на маркетинг..... | 106 |
| Поплавська Ж. В., Доненко Т. В. Особливості вибору та застосування конкурентних стратегій на різних стадіях життєвого циклу підприємств..... | 108 |
| Лебедева І. Л., Маврїду В. Ю. Франчайзинг у контексті стратегії розвитку підприємства..... | 110 |
| Попова О. Ю. Організація співробітництва підприємств у системі забезпечення екологічної спрямованості розвитку..... | 113 |
| Пилипенко А. А. Методологічне забезпечення управління розвитком інтегрованих структур бізнесу..... | 116 |
| Попова Л. М. Розробка портфеля стратегій на промисловому підприємстві в умовах диверсифікації його діяльності..... | 120 |
| Мальчик М. В. Діагностика конкурентних переваг підприємства: ситуаційний підхід..... | 123 |
| Могильна Л. М. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в агропромисловому комплексі..... | 127 |
| Самосалов Ю. Е., Игошина М. Е. Стратегическая ориентация управления конкурентоспособностью промышленного предприятия..... | 130 |
| Сенчук В. М. Управління змінами на підприємстві у процесі реструктуризації..... | 132 |
| Семіліт О. Г. Організація управління фінансовими ресурсами на промислових підприємствах..... | 134 |
| Сараєва І. М., Носова Н. І. Напрямки державної підтримки управлінських процесів у підприємницьких структурах промислового комплексу України..... | 137 |
| Сербенівська А. Ю., Шульга В. М. Конкурентні переваги промислового підприємства як рушійна сила розвитку економіки України..... | 139 |
| Петренко А. Д., Петренко Е. А. Об инвестиционной политике на железнодорожном транспорте Украины в современных условиях..... | 142 |
| Ткаченко Т. І. Чинники та умови розвитку інтеграції в туризмі..... | 144 |
| Соломянюк Н. М. Особливості стратегічного планування на підприємстві на основі STP-маркетингу..... | 146 |
| Тимофєєва О. В. Концептуальні засади впровадження ефективного управління розвитком торгової мережі..... | 148 |
| Стеблиненко Г. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах економіки інноваційного типу..... | 150 |
| Руднева О. Ю. Стратегічний розвиток підприємства з урахуванням екологічної складової..... | 152 |
| Толстих Р. В. Теоретичні підходи до трактування інфляції в розрізі управління підприємством..... | 155 |
| Серпухов М. Ю. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності підприємства..... | 156 |
| Шейко І. А. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України та практика їх використання..... | 159 |
| Усова Г. В. Використання промисловими підприємствами аутсорсингу для набуття конкурентних переваг..... | 161 |
| Файзулаєва К. А. Маркетинговий аудит як елемент стратегічного управління підприємством..... | 164 |
| Федулова Л. І. Інноваційні стратегії корпорацій як фактор національної конкурентоспроможності..... | 166 |
| Черноіванова О. М., Швецова Н. Є. Розвиток національної економіки в контексті реалізації інноваційної політики в Україні..... | 168 |
| Федорова В. О. Классификация типов синергизма между отдельными видами бизнеса в АТП..... | 170 |
| Чернишева О. М. Аналіз сучасних наукових підходів до визначення та вибору стратегії розвитку підприємства..... | 173 |
| Ястремська О. О. Стратегічний розвиток підприємства на основі його іміджу..... | 175 |

Секція 3

Стратегічний розвиток підприємств

УДК 303.732.4:658.152

Багрова І. В.

Яровенко Т. С.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Причиною існування проблем у галузі інвестування є відсутність стійкості підприємств різних галузей через ризики інвестування, а також відсутність вправного інвестиційного менеджменту. Українські та закордонні вчені зробили вагомий внесок в економічну теорію з питань інвестиційної політики й ефективності капітальних вкладень. Більшу частину їх досліджень присвячено теоретичним і методологічним питанням розробки та реалізації інвестиційних проєктів на підприємствах, формуванню механізму регулювання інвестиційної діяльності на рівні країни, її регіонів і галузей господарства. Незважаючи на підвищену увагу вчених до проблем інвестування, ще існує широкий комплекс питань щодо вдосконалення механізму забезпечення надійності інвестиційної діяльності підприємства та більш повної його оцінки.

Дослідження з проблеми прийняття інвестиційних рішень започатковані у середині ХХ ст. у працях С. К. Майерса, Й. Ф. Марі, Г. А. Сіка, В. Н. Беренса, П. М. Хавранека та інших авторів. Вітчизняні і зарубіжні вчені І. А. Бланк, І. Т. Балабанов, Т. Г. Бень, А. В. Верба, А. Б. Ідрисов, С. О. Москвин, В. П. Савчук, С. Я. Салига, В. А. Ткаченко, Р. Б. Тянь, В. Г. Федоренко та інші присвятили наукові дослідження теоретичним і методологічним питанням інвестування на підприємствах, регулювання інвестиційної діяльності, вдосконаленню математичного апарату оцінювання ризику та ефективності інвестиційних проєктів упровадженню заходів "ризик-менеджменту". Але нинішні методи оцінювання інвестиційних проєктів спрямовані, як правило, на вирішення локальних питань визначення їх ефективності без створення єдиного механізму забезпечення надійності під впливом заходів "ризик-менеджменту".

Метою даної статті є узагальнення й розвиток науково-методичних основ та практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму забезпечення надійності інвестиційних проєктів на підприємстві.

Аналіз та оцінка надійності інвестиційного проєкту неможливі без створення його фінансово-економічної моделі. Більшість вчених не приділяє цьому питанню належної уваги, але ж саме з її розробки починається втілення проєкту в життя.

Для управління проєктом доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти (тобто структурувати). До основних завдань структурування проєкту належать: поділ проєкту на блоки, що підлягають управлінню; розподіл відповідальності за елементами проєкту та визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами); оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів); створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами; встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проєктом і системою ведення бухгалтерських рахунків; перехід від загальних до конкретних цілей, які виконують підрозділи організації; окреслення комплексів робіт [1].

При створенні моделі реальної системи (в даному випадку інвестиційного проєкту) фактори невідзначеності, статичні та динамічні характеристики, увесь комплекс взаємозв'язків між елементами досліджуваної системи задаються у вигляді формул, які зберігаються у пам'яті машини. Таке моделювання має вирішальне значення для дослідження складних економічних систем.

Таким чином, модель оцінки інвестиційного проєкту має вигляд системи таблиць, куди вносяться економічні параметри. На кожному з етапів моделі здійснюється розрахунок показників проєкту, які, у свою чергу, завдяки зв'язкам у запропонованій моделі впливатимуть на його оцінку.

У ході досліджень обґрунтовано послідовність та зміст етапів процесу забезпечення надійності інвестиційного проєкту [2].

На першому етапі здійснюється визначення інтегральних показників інвестиційних характеристик (дохідності, ризику, ліквідності [3 – 5]) проєкту, що забезпечуються комбінацією вхідних параметрів під час розрахунку та є внутрішньою надійністю проєкту під впливом внутрішніх факторів.

Для розрахунку рівня надійності проєкту, перш за все, збирається інформація, що є вхідною. Далі під час тривання фази передпроектного обґрунтування шляхом якісних методів оцінки ризику [3 – 5] (методи аналогій, доречності витрат та експертний аналіз) визначається ризик нежиттєздатності проєкту. Якщо ризик присутній та має недопустимий рівень, від проєкту слід відмовитись, якщо ні — переходити до другої фази. Під час тривання другої фази (розробки проєкту) за допомогою кількісних методів оцінки [3 – 5] (дерева рішень, визначення обсягу коштів на покриття непередбачених витрат) визначається рівень ризику неплатоспроможності та зниження фінансової стійкості проєкту, якщо рівень є недопустимим, слід повернутися до перегляду основних позицій у розробленому плані та робочій документації, що вплинули на підвищення ризику, і знову провести кількісне оцінювання. Якщо рівень ризику є припустимим, потрібно перейти до наступної фази – реалізації, експлуатації та ліквідації проєкту. На цій фазі, по-перше, застосовується кількісний метод оцінки ризиків – метод "окремих ризиків" [3 – 5], завдяки чому визначається основні напрямки в розрахунку, що мають найважливіший вплив на процес реалізації проєкту. По-друге, здійснюються розрахунки вихідних параметрів та складання звітів: про прибутки та збитки, про рух коштів, сплату ПДВ і баланс проєкту.



Тільки на основі цих розрахунків можливо застосувати додаткові кількісні методи (перевірку стійкості та аналіз чутливості [3 – 5]) для визначення рівня ризику банкрутства проекту. Якщо рівень ризику банкрутства недопустимий, слід повернутися до розробки фази реалізації, експлуатації та ліквідації, вносячи певні зміни у проект. Якщо рівень ризику задовільний, здійснюється розрахунок інтегральних показників ризику, ліквідності та дохідності протягом тривання всього інвестиційного проекту. Інтегральний показник дохідності може розраховуватися на основі аналізу чистого грошового потоку та розрахунку показників ефективності. Інтегральний показник ліквідності – на основі розрахунку ліквідності об'єктів інвестування та коефіцієнтів ліквідності, а інтегральний показник ризику – на основі кількісних методів оцінки, методу статистичних випробувань та аналізу сценаріїв. Отже, рівень надійності проекту складають інтегральні показники – ризику, ліквідності та дохідності.

Для забезпечення надійності рівень проектного ризику знижується за допомогою заходів "ризик-менеджменту", але при цьому змінюється модель інвестиційного проекту шляхом збільшення вхідних параметрів (витрат на управління ризиками тощо) та зміни підлягають інші інвестиційні характеристики (ліквідність і дохідність). На основі результатів оцінювання, визначення та узгодженості інвестиційних цілей, які повинні відповідати місії проекту і цільовій інвестиційній політиці підприємства, відбувається вибір стратегії управління ризиками й залучення конкретних заходів "ризик-менеджменту". Тому на другому етапі пропонується визначення інтегральних показників інвестиційних характеристик проекту після впровадження "ризик-менеджменту", які є параметрами зовнішньої надійності, що забезпечується зовнішнім впливом сторонніх організацій при страхуванні, диверсифікації, отриманні гарантій, застав та санкцій в угодах тощо.

До вхідних параметрів базового розрахунку моделі інвестиційного проекту додаються додаткові дані: обсяги страхових платежів, інші доходи та витрати, втрати від браку, збиток від форс-мажорних обставин, обсяги резервного фонду і т. д. Далі під час тривання фази передпроектного обґрунтування мають бути застосованими методи стратегії уникнення (попередження) та зниження ризику з внесенням при цьому відповідних змін у модель інвестиційного проекту. Далі оцінюється ризик нежиттєздатності проекту, якщо завдяки запропонованим заходам "ризик-менеджменту" цей вид ризику збільшується (порівняно з рівнем у базовому розрахунку), а не зменшується (як передбачалося), то рівень витрат на управління ризиком перевищує доходи від нього, отже, треба відмовитись від проекту. Якщо заходи щодо ризику розроблено оптимально, то ризик буде знижено. Наступний крок — фаза розробки проекту, де залучаються методи стратегії прийняття ризику (самострахування або резервування). Після чого оцінюються ризик неплатоспроможності та зниження фінансової стійкості. Якщо ризик перевищує базовий рівень, слід повернутись до коригування плану та документації проекту, вносячи відповідні зміни. Якщо ризик знижено, переходять на наступну фазу – реалізації, експлуатації та ліквідації проекту.

На даному кроці слід застосовувати заходи стратегії передачі ризику та здійснити розрахунок вихідних параметрів моделі інвестиційного проекту. За допомогою кількісних методів оцінювання ризику (перевірка стійкості та аналіз чутливості [3 – 5]) визначається ризик банкрутства. Якщо його рівень збільшено, потрібно повернутись до аналізу й коригування вхідних параметрів фази, якщо рівень знижено — визначити інтегральні показники дохідності, ризику та ліквідності на основі відповідних розрахунків.

Таким чином, буде розраховано рівень нової надійності проекту, заснованої на залученні "ризик-менеджменту"; її можливо визначити як зовнішню, що забезпечується зовнішнім впливом сторонніх організацій при страхуванні, диверсифікації, отриманні державних гарантій, застав та санкцій з боку контрагентів в угодах тощо. Якщо показник ризикованості після впровадження заходів "ризик-менеджменту" не змінився або підвищився, запропоновані заходи управління ризиком неефективні (неоптимальні) у зв'язку з підвищенням обсягу фінансових витрат. Отже, необхідно переглянути застосовані заходи, виявити причини підвищення ризику, відновити рівновагу між витратами та результатами "ризик-менеджменту".

Останній етап – визначення впливу інвестиційного проекту на фінансовий стан підприємства. Якщо вплив проекту є негативним для підприємства, що позначається на показниках фінансового стану, від проекту слід відмовитись, якщо вплив проекту оптимізує показники фінансового стану підприємства, проект може бути сміливо втілений у життя (з огляду на всі наведені вище перевірки його стійкості).

Таким чином, розроблений на основі системного комплексного підходу механізм забезпечення надійності інвестиційних проектів об'єднує такі елементи: розрахунок грошових потоків з урахуванням невизначеності майбутнього проекту; ідентифікація та структурування, аналіз (оцінка), контроль і фінансування ризиків; управління ризиками інвестиційного проекту; управління ліквідністю проекту (в тому числі оцінка й аналіз); управління ефективністю (привабливістю) інвестиційного проекту на основі "ризик-менеджменту"; моделювання з метою оптимізації рішень (на основі оцінки надійності проекту та зміни інвестиційних характеристик при прийнятті відповідного рішення). Запропонований підхід враховує зменшення ймовірності й негативного впливу часткових ризиків при здійсненні їх контролю; витрати (операційні та інвестиційні), які виникають при фінансуванні ризиків, та вживання заходів щодо мінімізації їх негативного впливу. При чому враховано появу нових або зникнення існуючих факторів, об'єктів ризику та зв'язків між ними без суттєвої зміни моделі інвестиційного проекту.

Розроблений підхід до розкриття надійності інвестування на різних ієрархічних рівнях служить засобом всебічного аналізу при прийнятті рішень та визначення оптимальних параметрів не тільки самого інвестиційного проекту, а й підприємства, регіону, галузі господарства в цілому. Крім того, він дає змогу досить повно оцінити вплив реалізації інвестиційних проектів на фінансовий стан підприємства, завбачити виникнення негативних явищ, запобігти їм шляхом оптимізації проектних характеристик. Застосування механізму на галузевому (регіональному) рівнях дає змогу обґрунтовано визначити інвестиційну привабливість галузей господарського комплексу (регіонів країни) з урахуванням інвестиційних ризиків, установити пріоритетні сфери інвестування в кожному конкретному регіоні, формулювати програми залучення інвестицій та програми соціально-економічного розвитку.

Література: 1. Багрова І. В. Організація виробництва / І. В. Багрова, Р. Б. Тянь. – К.: ЦНЛ, 2005. – 246 с. 2. Багрова І. В. Методологічні основи економічного механізму забезпечення надійності інвестиційних проектів на промислових підприємствах / І. В. Багрова, Т. С. Яровенко // Академічний огляд. Економіка та підприємство. — 2007. — №2. — С. 90 – 96. 3. Беренс В. Н. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Н. Беренс, П. М. Хавранек. — М.: ЭКО, 1995. — 584 с. 4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. — К.: Ника-центр, Эльга-Н, 2001. — 448 с. 5. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. — М.: Дело и Сервис, 2002. — 248 с.

ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ

В Україні існує проблема податкового регулювання діяльності технопарків, яка у загальному вигляді полягає у відсутності ефективних і гнучких систем оподаткування науково-технічної та інноваційної діяльності. Зокрема, не враховуються істотні відмінності матеріальної і нематеріальної сфер виробництва, які безпосередньо пов'язані із загальнодержавною проблемою вдосконалення податкової системи.

Питання податкового стимулювання розвитку промисловості на інноваційній засаді досліджувалося у працях вітчизняних економістів: О. І. Амоши, П. Т. Бубенко, В. П. Вишневського, І. О. Галиці, С. Т. Захаріна, А. А. Мазур, П. В. Мельника, Л. Д. Тулуши, О. М. Черноіванової, Т. П. Єфіменко та ін. [1 – 4]. У Донбасі початок теоретичним розробкам проблем технопарків було покладено вченим-економістом В. Н. Аміданом [5].

Завдання даної роботи полягає в науково-методологічному узагальненні й розробці науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи оподаткування та посилення на цій основі позитивного впливу держави на діяльність технопарків з використанням податкових важелів регулювання.

Об'єктом дослідження виступають технопарки України, особливості їх функціонування взагалі, а також специфіка податкового регулювання їх діяльності зокрема.

Серед багатьох складових сучасної економіки будь-якої країни науково-технічна та інноваційна посідають провідне місце, тому що саме вони відображають ефективність економічного зростання, все помітніше впливають на структуру, обсяги й динаміку виробництва в усіх ланках господарювання.

Досвід розвинених країн свідчить, що економічних успіхів можна досягти шляхом поєднання переваг ринкової економіки з елементами її державного регулювання, відображенням чого і є державна інноваційна політика.

Саме в розвинених країнах світу основними елементами національної інноваційної системи є осередки високих технологій. Об'єднання взаємних інтересів розробників, виробників та споживачів інноваційної продукції обумовило зростання кількості таких осередків і їх основного виду – технологічних парків.

Теоретично для активізації інноваційної діяльності промислових підприємств на макrorівні має бути створено таке економіко-правове середовище, яке б заохочувало товаровиробників упроваджувати науково-технічні розробки й інновації. Тобто дуже важливо створити належні умови для ефективної, продуктивної науково-технічної діяльності, яка посідає провідне місце в інноваційному процесі.

Зарубіжний досвід переконливо свідчить, що одним із найефективніших засобів стимулювання інноваційної діяльності підприємств, у тому числі й технопарків, є пільгове оподаткування.

У даний час для розвитку вітчизняної промисловості на якісно новому рівні потребують удосконалення концептуальні засади створення стабільних економіко-правових умов країни.

Це дуже важливо, бо існуючі економічні умови не досить сприятливі для вітчизняного товаровиробника та малопривабливі як для зовнішніх, так і для вітчизняних інвесторів, у той час коли для структурної перебудови економіки все більше посилюється потреба в новітніх технологіях та інвестиційних ресурсах.

З іншого боку, аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання означених проблем, показує досить повне опрацювання теоретичних питань щодо впливу податкової системи на рівень та якість інноваційних перетворень господарського комплексу країни. Причому на творчу, ділову активність наукової сфери, інтенсивне оновлення виробництва на сучасних інноваційних засадах негативно впливають не стільки суми податків, скільки їх розмаїття та певні неузгодженості в податковому законодавстві.

У даний час частка України на світовому ринку високотехнологічної продукції досить низька та не відповідає її об'єктивному науковому потенціалу. Кількість працюючих в інноваційній сфері у країні за час її незалежності зменшилася вдвічі. Питома вага інноваційних промислових підприємств знизилася від 60% у 1980-х р. до 10% у середині 1990-х років.

В Україні механізм інвестування розвитку науково-технологічного потенціалу перебував у стадії становлення. Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади не мали достатніх засобів для інноваційного відновлення галузей економіки. Якість значної частки вітчизняних товарів не відповідала світовим стандартам, що певною мірою спричиняло їх неспроможність витримувати конкуренцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Тому національні інтереси України нагально вимагали ефективних заходів щодо збереження науково-технічного потенціалу та його подальшого зміцнення. Найбільш перспективним напрямком вирішення цієї проблеми був перехід вітчизняного виробництва на інноваційний шлях розвитку.

Ситуація посилювалася тим, що інноваційна діяльність, крім звичайного комерційного ризику, взагалі передбачає значний інноваційний ризик, і тому такі підприємства із самого початку знаходяться в нерівних умовах з іншими суб'єктами ринку. Крім того, якщо звичайні господарюючі суб'єкти працюють в основному на сьогоднішній і тактичну перспективу, то підприємства інноваційного напрямку, як правило, працюють на стратегічну перспективу, створюючи базис для інноваційного прориву держави.

Виходячи з цього, було розроблено й прийнято Закон України від 16.07.99 р. №991-XIV "Про спеціальний режим інвестиційної й інноваційної діяльності технологічних парків", зміни та доповнення до якого вносилися в подальшому за умов функціонування технопарків.



За час дії спеціального режиму господарювання до бюджету та державних цільових фондів технопарками перераховано більше 250 млн. грн., залучено інвестицій на суму близько 450 млн грн. Проекти технопарків мали також значну соціальну ефективність. У процесі їх виконання створено 2 200 нових робочих місць.

Практика діяльності технопарків засвідчила, що вони сприяли забезпеченню потреб внутрішнього ринку, зниженню залежності від імпорту, нарощуванню обсягів поставок на експорт високотехнологічної, конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, створювали нові робочі місця та надавали вченим і висококваліфікованим спеціалістам України можливість для реалізації свого інтелектуального потенціалу.

Цілком успішній діяльності технопарків сприяла виважена політика державного регулювання і, зокрема, податкового регулювання. Тобто податки з виконання програм технопарків слід розглядати як важливу складову загальної системи державного регулювання розвитку технопарків, оскільки саме в них та в механізмах їх справляння закладено стимулююче спрямування інноваційної діяльності. Адже, по-перше, суб'єкти господарювання безпосередньо були зацікавлені у стимулюванні виконання програм технопарків для збільшення обсягів їх діяльності, оскільки розмір підтримки в такому разі зростає; по-друге, знижувався вплив адміністративного фактора при розподілі державних фінансових ресурсів.

Що стосується пільгового оподаткування технопарків у період до 2005 р., то підприємствам, які реалізували інвестиційні та інноваційні проекти, надавались на той час такі пільги:

суми ПДВ та податку на прибуток, що були одержані від реалізації інноваційних проектів, зараховували на спецрахунки й використовували виключно на наукову і науково-технічну діяльність;

при імпорті ТМЦ із-за кордону України для реалізації проектів не сплачувалися ПДВ та мито.

Однак Законом України від 25.04.2005 р. №2505 "Про внесення змін у Закон України "Про Державний бюджет України на 2005 рік" та деякі законодавчі акти" процес подальшого розвитку технопарків було призупинено. До цього Законом України "Про Державний бюджет України на 2004 рік" від 27.11.04 р. було введено мораторій, який, по суті, було продовжено наступним бюджетом, на створення нових та розширення діючих технопарків, а також на розгляд нових інноваційних проектів.

Таким чином, перелічені вище пільги, які складали основу спеціального режиму інноваційної діяльності технопарків, було скасовано і, починаючи з першого кварталу 2005 р., при реалізації технопарками інноваційних проектів його учасники мали сплачувати до бюджету:

на загальних засадах податок на прибуток;

податок на додану вартість без використання пільг із ввізного ПДВ при імпорті ТМЦ;

ПДВ, який одержано від операцій із здійснення проекту.

Скасування податкових пільг для технологічних парків призвело до суттєвих втрат як для технопарків, так і для бюджету України в цілому. Зокрема, зменшилися обсяги виробництва інноваційної продукції, що певним чином спричинило зменшення бази оподаткування і, відповідно, десь у 1,5 – 3,2 раза зменшило надходження до бюджету. Цей напрямок потерпав ще й тому, що виконавці проектів втратили можливість використовувати кошти спецрахунку для розрахунків за придбане необхідне устаткування, матеріали та комплектуючі, а також за виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Для цих цілей довелося додатково відволікати обігові кошти. Усе це призвело до зниження обсягів виробництва і, відповідно, до зменшення податку на прибуток підприємств.

Безумовно, якщо проводити об'єктивний аналіз, можна критично оцінювати функціонування технопарків, однак таке їх фактичне скасування треба було проводити при активізації дій щодо створення загальнодержавного сприятливого інноваційного клімату. Крім того, при скасуванні податкових пільг не враховувалися галузеві особливості та ступінь ефективності функціонування кожного технопарку, а також різницю між ними. Як наслідок, замість вирішення завдання – наповнення державного бюджету від сплати технопарками податків, – фактично всі надходження від технопарків було перекрито.

Однак з 01.02.2006 р. набрав чинності Закон України від 12.01.06 р. №3333-IV "Про внесення змін до Закону України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків". У Законі відновлено механізм пільгового оподаткування технопарків, який діяв до вступу в дію вищезазначених змін. При цьому Закон продовжив дію спеціального режиму для інноваційних проектів, які було зареєстровано до прийняття цих змін.

Таким чином, на відміну від попередньої редакції Законом передбачена фінансова підтримка проектів технологічних парків, для чого запроваджується бюджетна програма підтримки діяльності технопарків. Кошти підтримки спрямовуються на:

повне або часткове (до 50%) безвідсоткове кредитування інфляційної індексації проектів технологічних парків;

повну або часткову компенсацію відсотків, сплачуваних виконавцями проектів технологічних парків комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування проектів.

Ще одним напрямком сприяння діяльності технопарків є цільові субсидії держави до реалізації їх проектів, які надаються у вигляді спеціального режиму оподаткування:

при ввезенні в Україну від ввізного мита звільняються нове устаткування, обладнання та комплектуючі, а також матеріали, які не виробляються в Україні;

суми податку на прибуток, який одержано від реалізації проектів технологічних парків та нараховано в порядку, що встановлений Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств", а також податку на додану вартість у порядку, що встановлений Законом України "Про податок на додану вартість", не перераховуються до бюджету, а зараховуються на спеціальні рахунки технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств;

розрахунки за суми податкового зобов'язання, що нараховуються згідно із Законом України "Про податок на додану вартість", при імпорті нового устаткування, обладнання та комплектуючих можна здійснювати за допомогою податкового векселя зі строком погашення на 720 календарний день, а при імпорті матеріалів, які не виробляються в Україні, — зі строком погашення на 180 календарний день з дня надання векселя до органу митного контролю.

Попередньою ж версією Закону передбачалося, що при ввезенні в Україну для реалізації проектів технологічних парків нового устаткування, обладнання та комплектуючих, а також матеріалів, які не виробляються в Україні, ПДВ не стягується.

Тобто при всіх позитивах нової редакції Закону концепція спеціального режиму інноваційної діяльності технологічних парків потребує суттєвої доробки і вдосконалення з тим, щоб усі її норми працювали ефективно, а не носили декларативний характер.

Таким чином, розглядаючи проблему вдосконалення механізму податкового стимулювання технопарків в Україні, слід виходити з того, що воно неможливе без модернізації самої податкової системи. Перш за все, механізм пільгового оподаткування має бути передбачений у відповідних законах з питань справляння того чи іншого податку, тобто безпосередньо в податковому законодавстві, а не тільки в законодавстві, що регулює інноваційну діяльність взагалі та діяльність технопарків зокрема.

На думку автора, підвищенню ефективності інноваційних процесів сприяло б запровадження в практику оподаткування та використання суб'єктами господарювання в чітко означених і обумовлених випадках інноваційного податкового кредиту, який позитивно зарекомендував себе в міжнародній практиці оподаткування. Такий інструмент забезпечував би альтернативні джерела фінансових ресурсів при здійсненні інноваційних процесів і надавався б у вигляді відстрочки сплати податку на прибуток з метою фінансового забезпечення інноваційних проектів.

Підсумувавши все вищесказане, можна зробити наступний висновок — переорієнтація пріоритетів вітчизняної податкової політики через забезпечення функціонування необхідних механізмів разом з іншими важелями державного регулювання сприятиме посиленню науково-технічних процесів як передумови для підвищення науково-технічного потенціалу економіки України.

Література: 1. Бубенко П. Т. Удосконалення системи оподаткування науково-технічної та інноваційної діяльності // Проблеми науки. – 2003. – №12. – С. 23 – 25. 2. Галиця І. О. Механізми функціонування технопарків та бізнес-інкубаторів // Економіка промисловості. – 2005. – №4. – С. 25 — 31. 3. Мазур А. А. Новий етап в житті українських технопарків // Наука та інновації. – 2006. — №2. – С. 102 – 112. 4. Тулуш Л. Д. Податкові важелі та механізми стимулювання інновацій // Фінанси України. – 2006. — №4. – С. 62 – 70. 5. Амитан В. Н. Технопарки: проблеми и перспективи // Прометей. – 2004. — №1. – С. 123 – 126.

УДК 504.064.43 (658)

Андрєєва О. М.

СТРАТЕГІЯ ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОГО ВИРОБНИЦТВА: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

В умовах необхідності реструктуризації економіки України, забезпечення конкурентоспроможності української продукції на світових ринках, підвищення уваги до питання збереження довкілля актуальним постає питання впровадження екологічної стратегії на підприємстві.

Екологічна стратегія є важливим елементом екологічного менеджменту, що забезпечує взаємозв'язок нормативної екологічної політики й оперативних екологічних програм підприємства.

Зрозуміло, що, перш за все, стратегії підприємств сьогодні спрямовані на зниження витрат, підвищення якості продукції, досягнення лідерських позицій на ринку. Але підвищення ролі екологічного чинника в суспільстві потребує від керівництва перегляду значення екологічної складової в діяльності та врахування її у стратегічному розвитку підприємства. Тут є два шляхи – включення екологічної складової у стратегію підприємства чи розробка екологічної стратегії як самостійного інструмента. Підприємство може обрати для себе пасивну чи активну екологічну стратегію, тобто обмежитись виконанням існуючих нормативів та стандартів, або розглядати екологічний чинник як можливість покращити продукт, технологію, тобто як конкурентну перевагу. Відповідно передумовами розробки екологічної стратегії може бути посилення вимог з боку споживацьких вимог та ринку (стратегії "Pull") або ініціювання законодавством і вимогами інтерналізації екологічних витрат підприємства, для чого необхідні екологічні та технічні інновації (стратегії "Push").

Питанням розгляду теоретичних засад стратегії екологічно чистого виробництва присвячені роботи вітчизняних науковців: Б. В. Буркинського, А. А. Садекова, В. М. Степанова, С. К. Харічкова, Н. І. Хумарової та ін. [1 – 4].

У міжнародній літературі відокремлюють наступні основні екологічні стратегії, що відповідають концепції сталого розвитку: стратегія достатності, дематеріалізації, екоефективності, стратегія екологічно чистого виробництва, циркулярної, кооперування. Ці стратегії поєднує ідея інновацій сталого розвитку. Саме інновації сталого розвитку, що за характером відносяться до радикальних, несуть потенціал проривного ефекту у вирішенні екологічних проблем [5, с. 326].

Метою даної роботи є визначення суті стратегії екологічно чистого виробництва, її ролі в розвитку підприємства, розкриття перспектив впровадження даної стратегії розвитку підприємств в Україні.

У даній роботі розглянуто одну з вищезгаданих стратегій – стратегію екологічно чистого виробництва, метою якої є забезпечення мінімізації негативного впливу на довкілля окремого підприємства шляхом радикальної зміни технології (чисте виробництво), номенклатури продукції, що виробляється, сировини та ін.



Взагалі, вперше модель "чисте виробництво" було розроблено Департаментом "Технологія, індустрія та економіка" Програми ООН з довкілля (UNEP) з прийняттям Міжнародної декларації з чистого виробництва. "Чисте виробництво" трактується з боку UNEP як модель застосування інтегрованої стратегії запобігання забрудненню середовища відносно виробничих процесів, продукції, послуг, включаючи енергоспоживання та водокористування, з метою скорочення викидів шкідливих речовин, а також сміття, мінімізації ризику здоров'я людей і довкілля. Однією з перших країн Центральної та Східної Європи, що звернулася до реалізації програми чистого виробництва, була Польща, де ці заходи здійснювались з 1991 року в межах спільної угоди з урядом Норвегії [5, с. 370].

Питання законодавчого забезпечення переходу до екологічно чистого виробництва для економіки України були предметом обговорення та формування відповідних завдань на парламентських слуханнях. Це відображено у Постанові Верховної Ради України "Про рекомендації парламентських слухань щодо дотримання вимог природоохоронного законодавства в Україні" від 20 лютого 2003 року за №565-IV. Відповідно до цих вимог і потреб установами НАН України – Інститутом проблем ринку та економіко-екологічних досліджень у співдії з Радою з вивчення продуктивних сил України, Інститутом економіки та прогнозування, Інститутом регіональних досліджень, Інститутом проблем природокористування та екології, Інститутом екології Карпат спільно з Національним лісотехнічним університетом України й Одеським державним екологічним університетом – розроблено проект "Національної концепції впровадження та розвитку екологічно чистого виробництва в Україні" [1, с. 14 – 15].

Упереджувальний підхід, тобто впровадження екологічного вдосконалення з одночасним отриманням економічного прибутку, на якому базується стратегія екологічно чистого виробництва, вимагає, як правило, зміни корпоративної культури підприємства і включає в себе оптимізацію виробничих процесів, використання екологічно чистішої сировини, зменшення обсягів утворення й використання токсичних речовин, усунення відходів та впровадження маловідходних технологій.

Таким чином, чисте виробництво характеризується такими загальними засадами [6, с. 10]: екологічні параметри інтегруються в базових показниках продукції, технології та послуг; розв'язання екологічних проблем здійснюється з урахуванням життєвого циклу продукції й усіх параметрів, що входять до системи, внаслідок чого попереджується перенесення цих проблем із одного середовища в інше;

забезпечується оптимізація виробництва з метою зменшення обсягів споживання сировини, матеріалів та енергоносіїв, рециркуляції та повнішого використання матеріалів; здійснюється зменшення обсягів утворення відходів, їх переробка та використання; застосування відходів одного виробництва у якості сировини для іншого.

Принципи екологічно чистого виробництва полягають у наступному:

у виробництві — це раціональне використання сировини, матеріалів та енергоносіїв; мінімізація використання або вилучення токсичних матеріалів, зменшення обсягів усіх видів викидів і скидів та утворення відходів на рівні джерела їх виникнення шляхом зміни сировини й технологій; поліпшення практики управління, адміністрування, впровадження економічних та інформаційних заходів;

у життєвому циклі продукції – зменшення негативного впливу продукції на умови життєдіяльності людини, а також на довкілля впродовж усього її життєвого циклу (від проектування до використання та утилізації або захоронення її відходів) шляхом змін у самій продукції і поводженні з нею задля зменшення кількості відходів, що утворюються в результаті її продукування, використання та ліквідації;

у наданні послуг – інтеграція екологічних аспектів при розробці та наданні послуг.

Стратегія екологічно чистого виробництва відноситься до проблемно-орієнтованого типу, що націлений переважно на обґрунтування й вибір найбільш ефективного з можливих варіантів вирішення екологічних проблем та базується на загальній ідеї недопущення забруднення середовища [5, с. 371].

Отже, розвиток екологічно чистого виробництва сприяє формуванню ефективних економічних засад розв'язання екологічних проблем, насамперед, у промисловому, паливно-енергетичному, агропромисловому, транспортному, житлово-комунальному секторах економіки, в інфраструктурі надання послуг у виробничій та соціальній сферах [1, с. 15].

У центрі уваги моделі екологічно чистого виробництва знаходяться конкретні превентивні заходи, а також відповідні інвестиційні проекти, спрямовані на мінімізацію забруднення атмосферного повітря, водних, земельних ресурсів, мінімізацію відходів. Сукупність цих заходів, як правило, формує проактивну стратегію вирішення екологічних проблем конкретного підприємства чи галузі [5, с. 371].

Приклади впровадження програм екологічно чистого виробництва на вітчизняних підприємствах доводять їх позитивну роль у формуванні на підприємствах активної екоінноваційної політики, яка зосереджується не на пасивному виконанні вимог екологічного законодавства, а на більш глибокому рівні вирішує протиріччя між економікою та охороною навколишнього середовища. Природоохоронні імперативи розглядаються як шанс змінити продукт, технологію, підняти рівень компетенції персоналу та ін. [4, с. 376].

Проблемою розповсюдження впровадження стратегії чистого виробництва на українських підприємствах є незацікавленість менеджерів і персоналу підприємств та органів управління в інноваціях, що потребує подолання спротиву впровадження нових ідей і підходів, висвітлення переваг стратегії чистого виробництва для підприємства, подальший розвиток Національної стратегії розвитку чистого виробництва. Крім того, проблемним питанням є нормативно-правове забезпечення з питань стимулювання зменшення забруднення довкілля, відсутність економічного механізму заохочування підприємств щодо впровадження стратегії екологічно чистого виробництва.

Сьогодні для активації впровадження програм екологічно чистого виробництва на вітчизняних підприємствах необхідні підтримка державних органів влади та ініціатива з боку регіональних і місцевих виконавчих органів, зокрема, поширення інформації про ефективність реалізації програм екологічно чистого виробництва; ініціатива щодо залучення передових підприємств для організації пілотних програм екологічно чистого виробництва; стимулювання підприємств, що впроваджують екологічно чисте виробництво; розробка регіональних цільових програм впровадження та реалізації екологічно чистого виробництва [4, с. 378].

Таким чином, вивчення стратегічних засад екологічно чистого виробництва підприємств в Україні сприятиме створенню передумов формування екологічно орієнтованого механізму реструктуризації,

модернізації та сталого розвитку сучасних підприємств. Усе це буде сприяти підвищенню значення екологічного фактора у стратегічному розвитку підприємств і підвищенню конкурентоспроможності українських товарів та послуг на світовому ринку.

Література: 1. Буркинський Б. Екологічно чисте виробництво. Наукові засади впровадження та розвитку // Вісник НАН України. – 2006. – №5. – С. 11 – 17. 2. Буркинський Б. В. Экономико-экологические основы регионального природопользования / Б. В. Буркинський, В. Н. Степанов, С. К. Харичков. – Одесса: Феникс, 2005. – 576 с. 3. Садеков А. А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием. – Донецк: ДонГУЭТ им. Туган-Барановского, 2002. – 312 с. 4. Хумарова Н. І. Підвищення інноваційної складової підприємств шляхом упровадження програм екологічно чистого виробництва // Зб. наук. пр. "Вісник соціально-економічних досліджень". Вип. 27. – Одеса, 2007. – С. 372 – 378. 5. Пахомова Н. В. Экологический менеджмент / Н. В. Пахомова, А. Эндерс, К. Рихтер. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с. 6. Національна концепція впровадження та розвитку екологічно чистого виробництва в Україні. – Одеса: ІПРЕД НАН України, 2005. – 24 с.

УДК 005.441

Верба В. А.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ І СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ

Кінець ХХ – початок ХХІ ст. ознаменувалися вступом цивілізації до нової стадії її розвитку — формуванням економіки знань, заснованої на активному використанні інформаційних продуктів і технологій. За умов гіпердинамічного середовища підприємства активізували пошук нових принципів та методів управління, що дозволяють їм зберегти або посилити конкурентні позиції.

Досліджуючи управлінські технології та інструменти, які найбільш активно застосовуються сучасними компаніями, необхідно відзначити спрямування останніх на вирішення проблем, що формуються під впливом домінуючих протиріч функціонування підприємств, серед яких: суперечності між прагненням керівництва управляти розвитком підприємства на засадах завчасного передбачення та невизначеністю зовнішніх і внутрішніх умов господарювання; протиріччя між ретельністю і творчістю в діяльності співробітників, між прагненням до стійкості розвитку підприємства як системи та його мінливістю, між цілісністю підприємства і свободою його підрозділів, між швидкістю змін зовнішнього середовища та швидкістю реакцій підприємства на такі зміни тощо [1, с. 78]. Даний перелік проблемних зон в управлінні функціонуванням і розвитком підприємства не є вичерпним. Ідентифікація проблематики підприємства – один з основних етапів вибору й формування напрямів розвитку компанії, що пояснює пильну увагу дослідників щодо визначення принципів і методів виявлення та ідентифікації проблемних ситуацій для формування управлінських рішень, які сприяють якісним покращенням на підприємстві.

Виявлення проблемних зон підприємства є базовою складовою процесу управлінського консультування, який спрямований на проведення незалежного діагностування проблематики підприємства з метою формування альтернатив подолання виявлених проблем, надання експертної допомоги клієнтам у вирішенні управлінських та бізнес-проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації, створення й поширення нових актуальних методів, технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування і забезпечення розвитку підприємств. Проте передумови формування попиту на консалтингові послуги в контексті виявлення проблем розвитку підприємств залишаються методологічно невизначеними.

Виявленню проблем функціонування й розвитку підприємств за різних умов присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників. Зокрема, слід пригадати лише окремі дослідження останніх років: у контексті життєвого циклу організації цією проблематикою опікувались Г. В. Широкова та Т. П. Козирева [2]; методологічні засади управління розвитком підприємства, у тому числі в аспекті вирішення протиріч як джерела розвитку підприємства, розвинуті О. В. Раєвневою [1]; можливості використання об'єктних моделей діагностики проблемних ситуацій та їхнього впливу на діяльність підприємства описані в дослідженнях С. С. Турлакової [3]. Менш активними є наукові пошуки в напрямку консалтингового забезпечення розвитку підприємств, хоча кількість публікацій такої тематики поступово зростає [наприклад, 4; 5].

Незважаючи на активність наукового пошуку з визначеної проблематики, слід констатувати, що серед дослідників триває дискусія навколо концептуальних підходів щодо ідентифікації проблем підприємства, вирішення яких має сприяти розвитку підприємства. Залишаються невизначеними принципи виявлення проблемних ситуацій у розвитку підприємства, що діє за умов гіпердинамічного середовища. Відкриті для подальших наукових досліджень передумови формування попиту на консалтингові послуги як такі, що породжуються потребами підприємств у вирішенні основних протиріч їх розвитку.

Метою цієї статті є узагальнення та характеристика підходів до виявлення й ідентифікації проблемних ситуацій підприємства задля визначення основних передумов формування попиту на послуги професійних консультантів (консалтингових компаній) у сфері управління підприємством.

© Верба В. А., 2008



Існує досить багато теоретичних досліджень і емпіричних доказів того, що керівники компаній витрачають велику частину свого часу, ідентифікуючи й вирішуючи які-небудь проблеми. Перш за все, потрібно розглянути підходи до класифікації організаційних проблем, які існують у сучасній літературі з менеджменту.

У межах теорії вирішення проблем усі їх слід поділяти на програмовані і непрограмовані, структуровані та неструктуровані, сфокусовані на людських взаєминах або технічних питаннях і такі, що мають відношення до стратегічних або оперативних питань. Існують також інші численні класифікації проблем. Як відзначає Кован [Cowan, 1990], вказані підходи до класифікації є результатом теоретичних висновків учених, що не приділяють уваги процесам сприйняття цих проблем самими керівниками. Для подолання зазначеного недоліку він пропонує власну класифікацію, засновану на людських цілях і прагненнях. Його класифікація допомагає пов'язати управлінські рекомендації щодо розмежування категорій проблем, проте все ж таки не дозволяє подолати розрив між теорією і практикою менеджменту. В цілому різні підходи до класифікації доповнюють один одного й дають можливість краще зрозуміти суть організаційних проблем.

У літературі, присвяченій теорії життєвого циклу організацій (ЖЦО), стверджується, що проблеми змінюються в міру розвитку організації. Найбільш відомими моделями ЖЦО є розробки Грейнера та Адизеса. Так, наприклад, Грейнер розглядає зростання організації як серію послідовних еволюційних і революційних етапів, що супроводжуються кризами лідерства, контролю, координації і сповільнення. Згідно з моделлю Грейнера, життєвий цикл організації складається з п'яти стадій, або фаз (п'ята стадія не обов'язково є останньою). Кожна фаза починається з періоду розвитку, далі йдуть стійке зростання і стабільність, а закінчується проблемами, які долаються через революційний період організаційних змін.

У моделі Адизеса кожна стадія ЖЦО також характеризується рядом проблем. Організація на кожному етапі має свої особливості, причому із зміною фази розвитку компанії змінюється роль лідера, внутрішні системи, розміри компанії і т. д. Визначальним чинником успіху організації виступає здатність справлятися з проблемами. Адизес виявляє наступний взаємозв'язок: зростання організації — зміни — проблеми. Всі проблеми він ділить на "хвороби зростання" (схожі за характером з дитячими інфекційними захворюваннями) й "організаційні патології", з якими, на відміну від перших, організація самостійно справитися не може. Деколи ці "патології" ззовні виглядають як "хвороби зростання", але спостерігаються на більш пізніх етапах життєвого циклу. Головне завдання організації — не допустити перетворення "хвороби зростання" на "організаційну патологію".

Кожна модель ЖЦО організацій описує проблеми організації з погляду різних чинників, з якими стикаються і взаємодіють різні організаційні форми. Таким чином, зміна проблем передбачає необхідність відповідних змін організації. У такому контексті привертає увагу дослідження [2], в якому запропонований критичний аналіз різних моделей життєвого циклу організації та проблем, що постають перед її керівництвом у процесі розвитку. Зокрема, відзначається, що результати емпіричних досліджень проблем розвитку підприємств у країнах пострадянського простору (і перш за все в Росії) свідчать про існуючу тенденцію до ослаблення маркетингових та виробничих проблем і посилення проблем, пов'язаних з персоналом та організацією, тобто спостерігається зміщення акценту із зовнішніх проблем у бік внутрішніх у міру розвитку організації від стадії зростання до стадії диверсифікації. Фінансові і маркетингові проблеми найбільш значущі на стадії формування; проблеми, пов'язані з персоналом, домінують на стадії диверсифікації; організаційні проблеми в рівній мірі присутні на всіх стадіях, демонструючи дещо нижчі значення на стадії зростання.

Подальше вивчення домінуючих проблем на різних стадіях життєвого циклу організацій вимагає також аналізу характеру домінуючих проблем, а саме того, чи є встановлені проблеми "хворобами зростання" або "організаційними патологіями", для чого виникає необхідність аналізу ефективності діяльності й успішності досліджуваних організацій. Подібний аналіз зможе точніше виявити, які проблеми вважаються "нормальними" для організацій на різних стадіях життєвого циклу, а які проблеми — "ненормальними", такими, що вимагають радикальних заходів для свого вирішення.

Дещо інший підхід до систематизації проблем підприємств передбачає дотримання логіки стратегічного управління. Зокрема, подібний підхід закладений в основу проведеного групою українських дослідників аналізу практики і специфіки функціонування національних підприємств та проблем, з якими вони стикаються у процесі управління розвитком [6, с. 51 – 54], основні результати якого зводяться до наступного. По-перше, відсутність обґрунтованої програми переходу до нових (ринкових) умов господарювання в Україні та, відповідно, невідповідність персоналу і керівників підприємств до такої моделі розвитку зумовили виникнення ряду проблем у сфері цілепокладання та адекватного реагування на виклики нової економіки, що спричинило втрату орієнтирів і розуміння способів розвитку підприємств. По-друге, проблеми вибору раціональної стратегії розвитку в умовах високої нестабільності зумовили появу протиріч у сфері внутрішньоорганізаційної структуризації підприємства (зокрема, в аспектах вибудовування адекватних оргструктур, формування асортиментної політики та визначення перспективних ринкових сегментів, управління інформаційними потоками тощо). По-третє, ряд проблем виник і очікує на вирішення у сфері мотивації та стимулювання ефективної діяльності працівників підприємств.

На думку автора, ефективно вирішити подібні завдання можуть тільки професійні консультанти з управління. Управлінське консультування початку XXI ст. характеризується системним і ситуаційним підходом при вивченні й розв'язанні управлінських проблем підприємств, розробкою інтелектуальних продуктів, що розробляються на стику функціональних аспектів менеджменту, міжгалузевій взаємодії, розвитку кластерної економіки. На погляд автора, характер існуючих проблем розвитку підприємств та рівень їх вирішення визначаються в тому числі ступенем розробленості, впровадження та розвитку консалтингових продуктів і технологій, що, у свою чергу, позначається на профілі консалтингових послуг, які є затребуваними клієнтськими організаціями. Наведемо декілька аргументів на користь цієї гіпотези.

По-перше, останні досягнення інформаційної технології, глобальні інформаційні мережі змінили уявлення про межі підприємств та про технології виробництва, управління та ведення бізнесу. За даними New York Times, 45% компаній у розвинених країнах користуються послугами консультантів регулярно і 75% звертаються до консультантів епізодично, в міру необхідності. Отже, можна констатувати, що підприємства найчастіше звертаються до послуг консалтингових підприємств у випадку виникнення проблем, що мають принципову новизну та вимагають нестандартних рішень.



По-друге, відмічено, що інновації у практиці менеджменту впроваджуються майже завжди консультантами. Фактично кожна ініціатива у практиці менеджменту за останні 20 років народилась у сфері консалтингу. Сучасні консалтингові продукти – це комплексні, науково обґрунтовані управлінські рішення, впровадження яких дозволяє долати найскладніші управлінські завдання (від визначення стратегічних пріоритетів розвитку компанії до вибору управлінських технологій їх реалізації). Отже, можна зробити висновок, що консалтинг – це, перш за все, метод упровадження наукових знань в управлінські процеси.

По-третє, цікавим є той факт, що 22% усіх послуг надається консалтинговими фірмами на замовлення підприємств фінансового сектору економіки, 11% – на замовлення підприємств з виробництва товарів народного споживання, 11% – від інших промислових підприємств, 10% – від компаній сфери телекомунікацій, 9% – від підприємств енергетичного сектору, 9% – від установ державної влади, 9% – від установ охорони здоров'я, 8% – науково-дослідних установ, 3% – від засобів масової інформації та підприємств шоу-бізнесу, 2% – від підприємств оптової та роздрібної торгівлі, 6% – від інших [7]. Отже, управлінське консультування є затребуваним у сферах, які динамічно розвиваються та, відповідно, зацікавлені у найскорішому вирішенні проблем з найвищою результативністю.

Таким чином, наведені вище аргументи не вичерпують усього переліку фактів, що засвідчують вплив характеру проблем розвитку підприємств на формування попиту на консалтингові послуги. Виникнення нових проблем у бізнес-середовищі та постановка нових завдань перед консультантами зумовлюють появу нових протиріч у системі підприємства, а отже, й активізацію консалтингової діяльності як професійної та наукової дисципліни.

Література: 1. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 492 с. 2. Широкова Г. В. Сравнительный анализ проблем на разных стадиях жизненного цикла организации / Г. В. Широкова, Т. П. Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8. – Вып. 4. – С. 54 – 82. 3. Турлакова С. С. Объектная модель выявления проблемных ситуаций в системе управления развитием предприятий // Экономика предприятия та управління виробництвом. – 2008. – №1. – С. 90 – 92. 4. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с. 5. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. – М.: Планум, 2004. – 976 с. 6. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкар; [Под ред. Н. Н. Лепы. – Донецк: ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2005. – 448 с. 7. Исследование услуг менеджмент консалтинга в Украине // http://www.uatm.com.ua/MCS_ru.php3

УДК 005.412(477)

Брусенцева О. А.

ГЛОБАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Характерная черта современного этапа интернационализации, то есть глобализации, – резкая экономическая дифференциация стран, обусловленная их различным положением в мировой конкурентной среде. Под влиянием глобальной конкуренции происходит разделение субъектов рыночных отношений на тех, кто получает прибыль, развивается, и тех, кто терпит убытки и прекращает свое существование. Если внутри страны такая дифференциация касается фирм, то в мировой экономике сокращение производства и ликвидация национальных производителей оказывают влияние на положение страны в мировой экономике. Фирмы слабых стран под влиянием международной конкурентной борьбы прекращают свое существование и поглощаются иностранными конкурентами, а вместе с ними уменьшается конкурентоспособность страны, то есть ее способность к долгосрочному устойчивому развитию.

Экстенсивное участие Украины в мирохозяйственных связях, преобладание сырьевой направленности экспорта отражают низкую на сегодняшний день конкурентоспособность национальной экономики. Возможности структурной перестройки производства и перспективы развития передовых отраслей экономики, являющихся точками роста экономик развитых стран, наталкиваются на ограничения существующей в Украине воспроизводственной модели. Одним из важнейших ограничений эффективного развития национального производства является отсутствие внутренних возможностей осуществления структурной перестройки экономики, что обуславливает необходимость привлечения внешнего фактора.

Степень включения украинских предприятий в мировую экономику определяется внутринациональными факторами (условия макросреды ведения бизнеса); факторами внешней среды; структурными изменениями в национальной экономике; международной конкуренцией.

Макросреда представляет собой совокупность экономической, правовой, природной, социально-культурной, политической, институциональной и инфраструктурной сред. В своей деятельности предприниматели учитывают, прежде всего, условия экономической среды, которая является многофакторным индикатором макроэкономической ситуации в стране и мире.

Последние десятилетия характеризуются значительными изменениями глобальной экономической среды (внешние факторы). Среди них можно отметить:

резкое укорочение жизненных циклов товаров и уменьшение сроков их разработки;

© Брусенцева О. А., 2008



усложнение продукции;
изменение требований к технической подсистеме организации;
невыгодность содержания складов;
изменение отношений заказчик – изготовитель, потребитель – поставщик;
невыгодность содержания собственных экспертных наукоемких служб и проведения НИОКР;
ужесточение конкурентной борьбы.

В ходе трансформации глобальной экономической среды происходит адаптация к ней международных производственных структур предпринимательства.

К структурными изменениями, характерным для украинской экономики, относятся:
переход национальной экономической системы от закрытого к открытому состоянию;
изменение структуры спроса и структуры производства, структурная перестройка национальной экономики;

изменение структуры собственности;
изменение законодательства, институциональные изменения.

Активное включение отечественных предприятий в систему прямых международных производственных связей в различных формах означает возможность повышения эффективности функционирования экономики как на микро-, так и на макроуровне. Такой подход позволяет повысить конкурентные преимущества страны, используя факторы производства различной национальной принадлежности (иностранный капитал, передовых технологий, менеджмента и т. д.), стимулируя национальное производство.

Формирование различных международных производственных структур имеет принципиальное, а может и решающее значение для стран с переходной экономикой, которые в целом характеризуются немалым потенциалом микро- и макроинтеграции. Преимущества участия национальных производителей в международном производстве связаны с тем, что под воздействием интернациональной составляющей происходит повышение производительности труда, использование передовых технологий и научно-технических достижений, сокращение транспортных и других издержек производства, удешевление товаров для местного потребителя, улучшение качества товаров, оптимизация структуры национальной экономики, получение больших налогов с целью решения социальных вопросов населения, развития образования, здравоохранения, культуры, науки. Кроме того, большое значение имеет использование практического опыта управления предприятиями, инновационных технологий, институциональных достижений в государственной политике управления предприятиями.

Из-за слабости украинских предприятий единственным эффективным направлением развития внешнеэкономической деятельности является взаимодействие с иностранными партнерами не на позициях борьбы, а на позициях сотрудничества. Это сотрудничество может приобретать на микроуровне различные формы организации международного производства. Решающим критерием, который необходимо принимать во внимание при выборе форм организации международного производства, должна быть конкурентоспособность предприятия на мировом рынке.

В современных условиях для международного производства характерен полиморфизм, то есть получил развитие широкий спектр форм – от самых мелких до самых крупных. Между двумя крайностями – отдельными сделками между двумя фирмами, с одной стороны, и их полным слиянием – с другой, – лежат разнообразные формы сотрудничества.

Определяющее влияние в международном производстве имеют транснациональные (многонациональные) корпорации, являющиеся эффективной формой организации международного производства. Они концентрируют огромные материальные, человеческие и финансовые ресурсы на решении сложных научно-технических и производственных проблем, извлекая выгоду из международных различий в деловом цикле, экономической политике, уровне налогов и таможенных пошлин, темпах инфляции, ставках заработной платы, производительности, технических стандартах, номенклатуре спроса и т. д.

При сохранении доминирующей роли ТНК в международном производстве все более широкое распространение получают новые, образованные на контрактных отношениях формы организации производства. В их основе лежит международное межфирменное разделение труда. Обособленность фирм, связанная с собственностью, затрудняет межфирменную кооперацию. Чтобы придать международной специализации фирм устойчивость и надежность, применяются различные меры: заключение контрактов, совместные капиталовложения, налаживание единой сбытовой сети, смешанное руководство совместными проектами.

К формам организации международного производства на основе межфирменной кооперации относятся:
субподряды на поставку продукции из зарубежных стран;
продажа лицензий с предоставлением технологий и технических услуг, обучение персонала;
соглашения о предоставлении "ноу-хау";
управление предприятиями, соглашения об оказании услуг в области управления и маркетинга (например, передача сферы логистики внешней фирме);
строительство предприятий "под ключ" с подготовкой местного персонала; проектное финансирование в сфере инфраструктуры, в частности по схемам "строительство — управление — передача", "строительство — владение — управление", "строительство — владение — передача";
соглашения о производстве (сборке) с последующей продажей поставщику (аутсорсинг);
франчайзинг;
"виртуальное предприятие" (virtual firm).

Существенное значение имеет совместная предпринимательская деятельность. К формам совместного международного сотрудничества без образования нового юридического лица относятся:

ассоциации, консорциумы;
программы НИОКР;
изыскательские работы и создание добывающих предприятий на условиях "раздела продукции";
соглашения о совместном производстве;
транснациональные стратегические альянсы.

Современный этап развития мирохозяйственных связей характеризуется нарастанием зависимости, обусловленной переводом производства в развитых экономических системах на новую технологическую базу с преобладанием информационных технологий. Качественно новая среда функционирования

украинских предприятий, динамичные изменения в экономическом окружении обуславливают деятельность большинства предприятий. Непредсказуемые резкие изменения могут поставить под угрозу нормальное функционирование предприятия. Более медленные фундаментальные изменения вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или переходить к новым средствам и методам управления. В зависимости от степени влияния внешних факторов предприятие корректирует свою стратегию развития и, соответственно, организационную структуру.

Таким образом, стратегия развития предприятия (задачи, цели, распределение ресурсов, основные программы и т. д.), включающая различные комбинации нововведений, обуславливает изменения организационной структуры предприятия. Проблема взаимосвязи нововведений на производстве (изменения в продукции, технологии, положении на рынке), связанных с изменениями внешней среды, и организационной структуры предприятия требует детального изучения. На взгляд автора, обоснованным является следующий подход, предложенный в научной литературе [1], который обосновывает изменения организационной структуры в связи с интенсивностью и масштабами нововведений (таблица).

Таблица

Влияние нововведений на изменение организационной структуры

| № п/п | Интенсивность и масштабы нововведений | Соответствующие организационные изменения |
|-------|--|---|
| 1 | Освоенная продукция. Освоенная технология. Освоенный рынок | Совершенствование продукции может осуществляться в рамках существующей организации |
| 2 | Новая продукция. Освоенная технология. Освоенный рынок | Разработка продукции может осуществляться в рамках существующей организации или в исследовательском подразделении создается новая проектная группа |
| 3 | Освоенная продукция. Освоенная технология. Новый рынок | Существующая организация практически не изменяется. На службу маркетинга возлагается задача изучения нового рынка; может быть образована новая группа сбыта |
| 4 | Новая продукция. Освоенная технология. Новый рынок | Может быть организована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и службы маркетинга |
| 5 | Новая продукция. Новая технология. Освоенный рынок | Может быть организована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского и производственного подразделений. В своей работе группа использует помощь служб маркетинга и сбыта |
| 6 | Новая продукция. Новая технология. Новый рынок | Новое направление деятельности компании требует совершенно новой организации в форме венчурного или нового подразделения, дополняющего существующую организационную структуру |

Выживание, эффективное развитие и способность успешно конкурировать на мировом рынке вопреки глобальным вызовам зависит от выполнения следующих условий:

- принятие обоснованных стратегических решений;
- быстрое сворачивание прежней деятельности в объеме, который уже не является экономически оправданным;
- налаживание выпуска новой продукции и прекращение выпуска не находящей сбыта продукции, учитывая сезонность продаж;
- осуществление диверсификации производства.

Выполнение этих рекомендаций, перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путем роста производительности, снижает рост издержек, повышает прибыльность. Все это в конечном итоге приводит к росту конкурентоспособности предприятий и национальной экономики в целом.

Таким образом, отметим особенности влияния глобальной экономической среды как фактора развития украинских предприятий. К ним относятся:

- резкая экономическая дифференциация стран;
- стремительные и порой непрогнозируемые изменения внешнеэкономических и конъюнктурных факторов;
- усложнение адаптации к глобальным вызовам международных производственных структур предпринимательства;
- полиморфизм современного международного производства, то есть развитие широкого спектра форм от самых мелких до самых крупных.

При выборе формы организации международного производства отечественным предприятиям рекомендуется руководствоваться, прежде всего, критерием экономической эффективности. И в зависимости от степени влияния внешних факторов корректировать свою стратегию развития и, соответственно, организационную структуру.

Литература: 1. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 404 с.



УЧЕТ ФАКТОРА ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАТЕГИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Отличительной чертой современного мира являются процессы глобализации, изменяющие подходы к управлению предприятиями, делая их все более открытыми внешней среде, которая, в свою очередь, становится все более динамичной и агрессивной, заставляя предприятия осуществлять коренные системные изменения с целью выживания в новых условиях.

Предприятия европейских стран, вошедших в Европейский Союз (ЕС) в начале XXI века, к которым относится и Польша, расширили свой внутренний рынок за счет либерализации хозяйственных связей и стирания границ между национальными и европейскими отраслевыми рынками. С другой стороны, членство в ЕС привело к открытию национальных рынков перед союзными конкурентами, что ведет к необходимости учета последствий такой интеграции, к которым в работе [1] отнесены: обострение соперничества между предприятиями как на внутреннем рынке отдельной страны, так и в целом на еврорынке; рост угрозы вхождения новых зарубежных предприятий на внутренний рынок в связи с расширением рынка и уменьшением барьеров такого вхождения; рост угрозы появления на внутреннем рынке товаров субститутов, производимых не на отечественных предприятиях и освобожденных от импортных пошлин.

Для украинских предприятий, являющихся частью национальной экономической системы, которая находится на этапе трансформационного развития, актуализировались вопросы выхода национальных товаропроизводителей на глобальные рынки, создания условий для занятия стойких конкурентных позиций в международной деятельности [2, с. 10].

Таким образом, несмотря на различия мезосреды польских и украинских предприятий, вызовы, которые они испытывают со стороны макросреды, связаны с необходимостью приспособливаться к общемировым условиям, характеризующимся углублением процессов глобализации и связанных с ними тенденций усиления конкуренции. В таких условиях успешное функционирование предприятий зависит не столько от умения приспособливаться к новым условиям, как от готовности принять новые вызовы со стороны внешней среды. Данную задачу целесообразно решать с использованием соответствующего управленческого механизма, включающего в том числе инструменты трансформационного менеджмента, среди которых, в первую очередь, следует выделить механизм формирования стратегии трансформации предприятия.

Теоретико-методологические аспекты формирования стратегии управления предприятием нашли свое отражение в работах ведущих ученых мира, в том числе Польши и Украины: И. Ансоффа, О. С. Виханского, Г. Минцберга, Ю. Пенца, В. С. Пономаренко, М. Портера, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, Д. Хасси и др. Методология же его трансформации и управления этим процессом в настоящее время находится в стадии становления и рассматривается в рамках различных подходов к управлению изменениями.

Вместе с тем современное состояние как польских, так и украинских предприятий, являющихся, в первую очередь, частью европейского рынка, делает актуальным рассмотрение европейских подходов к формированию стратегий менеджмента, в том числе трансформационного.

Цель статьи – теоретико-методологическое обоснование учета фактора европейских стратегий при формировании стратегии трансформации предприятия.

Коренные системные преобразования на предприятии, которые могут охватывать как предприятие в целом, так и его подсистемы, а также процессы и функции, правомерно отнести к организационным трансформациям. Для обеспечения эффективного результата трансформационного процесса необходим соответствующий управленческий механизм, который позволял бы не только учитывать воздействия факторов внешнего окружения и внутренней среды, но и вырабатывать управленческие воздействия, направленные на достижение поставленных целей.

Современный менеджмент как наука и практическая деятельность рассматривается как активный процесс по определению целей фирмы и управлению их достижением [3, с. 9], что обеспечивается соответствующими стратегиями. Практически в настоящее время уже не возникает сомнений в необходимости формирования стратегических решений на уровне предприятия, позволяющих своевременно реагировать на изменения как внешнего окружения, так и внутренней среды, не исключая и тех управленческих решений, которые предполагают трансформационные изменения.

Особенностью настоящего времени является расширяющаяся зависимость экономики отдельной страны от процессов интернационализации и необходимость выживания и развития в условиях глобализации. В Европе процесс интернационализации предприятий на еврорынке принято определять как европеизацию [1], которая предполагает использование на уровне предприятия нескольких видов европейских стратегий, к основным из которых следует отнести:

европейские стратегии предприятий, построенные с учетом радиуса действия и доли рынка (табл. 1);

стратегии конкурирования предприятий на еврорынке (табл. 2);

европейские стратегии предприятий, построенные с учетом фокусирования на затратах и локальных условиях (табл. 3).

Таблица 1

Европейские стратегии предприятий, построенные с учетом радиуса действия и доли рынка [4, с. 108]

| Радиус действия | | Доля рынка | |
|-----------------|--|-------------------------------------|---|
| | | большая | малая |
| | | общеевропейский | общеевропейская стратегия с большой долей рынка |
| национальный | национальная стратегия с большой долей рынка | национальная стратегия рыночных ниш | |

Таблица 2

Стратегии конкурирования предприятий на евторынке [4, с. 166]

| | Уровень глобализации стратегии (европеизация) | |
|---|--|---|
| | Отдельные страны – дифференцированный евромаркетинг | Европа в целом – глобальный евромаркетинг |
| Дифференциация (лидерство по качеству) | Географически сфокусированная стратегия дифференциации – дифференцированные стратегии по качеству в избранных странах ЕС | Общеевропейская стратегия дифференциации – единые стратегии по качеству во всех странах ЕС |
| Низкие цены (лидерство по затратам – ценам) | Географически сфокусированная стратегия низких цен – деятельность в сегментах низких цен в отдельных странах ЕС | Общеевропейская стратегия низких цен – деятельность в сегментах низких цен во всех странах ЕС |

Таблица 3

Европейские стратегии предприятий, сфокусированные на затратах и локальных условиях [4, с. 82; 5, с. 156]

| Фокусирование на затратах | | Фокусирование на локальные условия | |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| | | малое | большое |
| | | большое | евроглобальная стратегия |
| малое | евромеждународная стратегия | евромногонациональная стратегия | |

Общеевропейская стратегия с большой долей рынка (табл. 1) предполагает деятельность предприятия на территории всего ЕС и наличие во всех странах большой доли рынка, поэтому такую стратегию могут себе позволить транснациональные корпорации.

Большинство европейских предприятий придерживается общеевропейской стратегии рыночных ниш (табл. 1), которая достигается ими за счет специализации. Причем основная специализация, которая связана с такого рода стратегией, относится к технологии, фазам производственного процесса, продукту, географическим регионам, рыночным сегментам.

Национальная стратегия с большой долей рынка (табл. 1) основывается на том, что предприятие приспосабливает свои решения к местным условиям с целью получения большей доли национального рынка. Их действия базируются на использовании конкурентных преимуществ применительно к конкретному рынку. Маркетинговые программы направлены на достижение преимуществ масштаба и более низкие затраты по сравнению с местными конкурентами.

Национальная стратегия рыночных ниш (табл. 1) используется в тех случаях, когда национальные рынки нуждаются в продукции данного предприятия.

Стратегии конкурирования предприятий на евторынке (табл. 2) формируются с учетом классического подхода, предложенного М. Портером, который выделил три основных вида конкурентных стратегий: минимизации затрат, дифференциации и концентрации [6].

В основе выделения стратегии в зависимости от степени глобализации деятельности предприятия, прежде всего, лежит тенденция унифицирования спроса в европейском масштабе и процесс создания так называемого европокупателя. В то же время в отдельных странах ЕС наблюдается явление создания наднациональных евросегментов рынка, группирующих покупателей с разными психологическими, социальными и экономическими характеристиками.

Главной целью стратегии лидерства по затратам – ценам (табл. 2) является достижение более низких в сравнении с конкурентами цен и привлечение ими покупателей. При этом условием для применения такой стратегии есть наличие повышенного спроса на продукты данного предприятия, позволяющего достигать большого масштаба производства и сбыта, которые способствуют снижению затрат. Данная стратегия также применяется в отдельных странах Европы как на малых, так и на крупных предприятиях. Причем географически сфокусированная стратегия низких цен обычно используется на малых предприятиях, которые не в состоянии действовать в крупных масштабах всего общеевропейского рынка. Преимуществом такого подхода является возможность получения большой доли рынка благодаря низким ценам. В то же время к недостаткам применения такой стратегии необходимо отнести ограниченность небольшим количеством рынков, что затрудняет достичь эффекта масштаба. При этом следует указать также и на опасность применения данной стратегии в условиях развития евроинтеграции и интернационализации предприятий, что ведет к увеличению рисков, связанных с сохранением рыночных позиций.



Стратегия дифференциации (табл. 2) базируется на убеждении, что стандартный продукт не может удовлетворить всех клиентов, и поэтому часть их готова заплатить более высокую цену за продукт, который удовлетворит их потребности. В условиях евrorынка сфокусированная стратегия дифференциации означает высокий уровень специализации предприятия. Продукты данного предприятия подстраиваются к требованиям одного или же нескольких избранных рынков. Такая стратегия, как отмечается в работе [4, с. 122 – 123], может угрожать развитию предприятия в ситуациях, когда рынки станут менее емкими, или же при насыщенном спросе. Предотвратить данное явление может общеевропейская стратегия дифференциации, в основе которой лежит предложение во всех или же большинстве европейских стран оригинальных продуктов или же осуществление маркетинговых действий, коренным образом отличающихся от конкурентов. Содействуют такой стратегии процессы унификации спроса, создание общеевропейских рыночных сегментов, а также растущие требования к продуктам. Основным недостатком такой стратегии являются большие затраты на ее применение.

Европейские стратегии предприятий можно также рассматривать с точки зрения фокусирования на затратах и локальных условиях (табл. 3). Данная стратегия предполагает упор на два параметра (критерия): чувствительность к цене в процессе конкуренции (фокусирование на затратах) и чувствительность к привязке продукта и других элементов евромаркетинговой стратегии к индивидуальным требованиям отдельных рынков (фокусирование на локальных условиях).

Евромеждународная стратегия (табл. 3) соответствует этноцентрической ориентации и характеризует низкую степень европеизации предприятия. Евромногонациональная стратегия (табл. 3) предполагает приспособление к разнообразным потребностям европейских заграничных рынков при незначительном обращении внимания на затраты. Данная стратегия соответствует полицентрической ориентации предприятия: стандартизации и дифференциации. Данная стратегия реализуется в условиях конкуренции, которая характеризуется сильным фокусированием на снижении затрат, связанных с производством и сбытом, а также относительно малой потребностью приспособления к условиям локальных рынков сбыта. Евротранснациональная (евродуальная) стратегия имеет гибридный характер, так как находится между двумя экстремальными решениями: стандартизации и дифференциации. Данная стратегия трактуется как наивысшая стадия европеизации предприятий, что требует наиболее развитых средств и навыков. Эта стратегия объединяет положительные элементы евромногонациональной стратегии и евроглобальной стратегии. Она характерна для предприятий, стремящихся к применению стандартизации, приводящей к ценово-затратным преимуществам на евро-рынке, и вынужденных учитывать различия отдельных европейских рынков.

Таким образом, формируя трансформационную стратегию, украинские предприятия, учитывая евроинтеграционные устремления Украины, должны ориентироваться на особенности основных европейских стратегий и на свой потенциал.

Литература: 1. Gorynia M. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw // Gospodarka Polski przed wejściem do Unii Europejskiej/ Praca zbiorowa pod redakcją J.Lipińskiego i A.Sławińskiego. – Warszawa: PWE, PTE, 2003. – S. 161 – 165. 2. Кизим М.О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації. Монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдин. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 208 с. 3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 416 с. 4. Sznajder A. Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej.- Warszawa: WN PWN, 1999. – S. 9 – 166. 5. Zorska A. Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. – Warszawa: WN PWN, 2000. – S. 156. 6. Porter M.E. Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. – Warszawa: PWE, 1996. – S. 50 – 55.

Другова О. С.

УДК 339.197.2 +338.47:656.25

ЗВ'ЯЗОК ПОНЯТЬ "КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ", "КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ" І "КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ"

Підприємство як виробнича система працює у відповідному зовнішньому середовищі, і слід обов'язково враховувати ступінь негативного і позитивного впливу цього мікро- та макросередовища. Зовнішнє середовище включає всі сили, організації і фактори, з якими підприємство зіштовхується у своїй безпосередній та стратегічній діяльності. Воно є своєрідним фоном, на якому виявляються можливості, тобто потенціал підприємства. Оскільки підприємство є ресурсоспоживчою системою, де ресурси об'єднуються для одержання продукту, то найближче оточення (мікросередовище) складається зі споживачів, постачальників, конкурентів, фінансових інститутів, трудових ресурсів регіону і т. п. Що стосується зовнішнього макросередовища, то до нього відносять сили, які проявляються час від часу і часто не безпосередньо: політичні, економічні, демографічні, правові, екологічні, науково-технічні та соціальні фактори. Однак аналіз тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної енергетичної промисловості показує, що нема єдиної точки зору з питання взаємозв'язку основних конкурентоспроможних складових підприємства: конкурентоспроможності взагалі, конкурентного потенціалу і конкурентних переваг. Більш того, практично не враховується необхідність використання цих взаємозв'язків для поліпшення господарської діяльності підприємства.

© Другова О. С., 2008

У зв'язку з цим наукові дослідження, які націлені на управління конкурентним потенціалом підприємства, є актуальними.

Метою дослідження є розвиток теоретичних основ, науково-методичних рекомендацій та практичного використання системи "конкурентоспроможність – конкурентний потенціал – конкурентні переваги".

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

провести аналіз теоретичних і методичних підходів до аналізу понять "конкурентоспроможність", "конкурентні переваги", "конкурентний потенціал підприємства", а також дослідити сучасні тенденції розвитку наукової думки за даним напрямком;

дослідити розбіжність і схожість понять "конкурентоспроможність", "конкурентний потенціал", "конкурентні переваги";

визначити місце в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною й методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та закордонних вчених і фахівців, присвячені дослідженню проблем формування й забезпечення конкурентного потенціалу на підприємстві. Також методологічною основою даної роботи виступає системний підхід до дослідження конкурентних відносин і виявлення їх закономірностей. У роботі використано методи аналізу й синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння.

Дослідження будувалося на принципах системного підходу, логічного моделювання. Постановка й доведення робочих гіпотез виконувалися на основі прийомів агрегування, класифікації, комбінаторного аналізу й супроводжувалися змістовною інтерпретацією висновків.

Черговість перелічених факторів і вага їх впливу залежать від сфери діяльності підприємства, галузевої спрямованості, наявності зовнішньоторговельних операцій і договорів між країнами – партнерами по бізнесу, а також від стану ресурсного забезпечення. Конкурентоспроможність підприємства — поняття більш складне і неоднозначне. У найбільш загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як його порівняльна перевага стосовно інших підприємств (фірм) даної галузі всередині країни або за її межами, обумовлена станом його внутрішнього середовища, тобто сукупністю його внутрішніх перемінних, котрі визначають процеси його діяльності, а саме: ефективністю діючої стратегії, технічними і технологічними ресурсами, організацією управління, етапом організації маркетингової діяльності, діяльністю в галузі НДР і ДКР, фінансовим становищем, іміджем і організаційною культурою (нематеріальними активами) та іншими факторами.

Щоб зрозуміти зв'язок конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу треба дати декілька визначень конкурентоспроможності.

У працях Д. Рікардо [1, с. 397] вже були викладені положення теорії порівняльних переваг, в основі якої лежить думка про те, що перевагу при обміні одержують ті країни, які виготовляють продукцію з меншими витратами. Завдяки цьому вони виграють на світовому ринку, що врешті-решт і приводить до спеціалізації країн на виробництві тих товарів, які мають відносно більш низькі витрати порівняно з іншими країнами.

Нові тенденції в розвитку світової торгівлі в другій половині ХХ ст. спонукали до перегляду ряду поглядів. Найбільш значимим був внесок М. Портера, професора Гарвардської школи бізнесу, який розробив теорію конкурентної переваги.

М. Портер [2] докладно аналізує різні підходи до пояснення причин конкурентоспроможності окремих фірм і національної економіки країни й показує, що конкурентна перевага багато в чому залежить від факторів, які мають місце в країні. Аналізуючи такі фактори, як наявність трудових і природних ресурсів, протекціонізм вітчизняним виробникам, організація управління та інше, М. Портер дійшов висновку, що жоден з них, взятий окремо, не дозволяє однозначно відповісти на запитання про те, що саме визначає успіх або невдачу фірми із конкуренції.

Основним принципом забезпечення конкурентоспроможності як підприємства, так і економіки країни в цілому є забезпечення високоєфективного використання наявних ресурсів та тих, що здобуваються.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства не є постійною властивістю і може виявлятися тільки в порівнянні з групою фірм даної галузі. Конкурентоспроможність можна виявити порівнянням фірм у масштабі країни або в масштабі світового ринку. Як поняття відносне, конкурентоспроможність фірми може мати місце в рамках галузевої групи або країни і бути відсутньою в рамках світового ринку або його сегмента.

Конкурентоспроможність як економічна категорія означає здатність окремого суб'єкта випереджати свого конкурента в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку.

Міжнародна організація "Європейський форум із проблем управління" поняття конкурентоспроможності підприємств визначає як "реальну й потенційну можливість фірм в існуючих умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більше привабливі для споживачів, чим товари їхніх конкурентів".

На думку інших авторів, КСП підприємства (фірми) — це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом наявних у підприємства засобів. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг — узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свої фінансові, виробничі, науково-технічні та трудові потенціали [3].

П. Р. Діксон вважає, що "конкурентоспроможність показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма стосовно конкурентів, посередників і в обслуговуванні замовлень. Продуктивність пов'язана з якістю виробів, що випускаються, займаною часткою ринку й прибутковістю; ефективність — зі швидкістю відповідної реакції й економією витрат. І ефективність, і продуктивність в остаточному підсумку залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її змагального духу й уміння приймати рішення" [4].

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми, які представлені в різних джерелах літератури, можна дійти висновку, що конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що випускають однакові товари. Конкурентоспроможність — поняття відносне, та сама фірма в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках світового ринку — ні [5].

Конкурентна перевага — рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.



Найбільш складним є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність характеру, що задовольняє потреби, і т. д.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з аналогічним показником фірми-лідера, обчисленого на певну перспективу.

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, що створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці певні переваги можуть зустрічатися в різних сферах потенціалу підприємства (наприклад, перевага над конкурентами в інноваціях, які, у свою чергу, відносяться до інноваційного потенціалу, який входить до складу конкурентного потенціалу). З цього висновку випливає, що конкурентна перевага і конкурентний потенціал мають потенційний зв'язок.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [6]. А в багатьох випадках, якщо не у всіх, результат господарської діяльності – це досягнення підприємством конкурентоспроможності. Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю.

Така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Разом з тим між цими поняттями є причинно-наслідкова розбіжність.

Конкурентоспроможність – це результат, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть вплинути на вибір кращого [7].

Поняття "конкурентна перевага", "конкурентоспроможність", "конкурентний потенціал" мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з погляду їхньої переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами. Взаємозв'язок цих понять подано на рисунку.



Рис. Взаємозв'язок конкурентного потенціалу, конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформуються в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко й точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності через підвищення його конкурентного потенціалу. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що колись досягнуті успіхи на ринку при відсутності постійної та цілеспрямованої роботи будуть через якийсь час анульовані відповідними діями конкурентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що поняття "конкурентний потенціал", "конкурентоспроможність", "конкурентні переваги" тісно пов'язані між собою і доповнюють одне одного структурними елементами, котрі складають загальний результат господарської діяльності підприємства.

Література: 1. Дайан А. В. Академия рынок-маркетинг. – М.: Экономика, 1993. – 60 с. 2. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М.: Азъ, 1992. – 848 с. 3. Гавва В. Н. Стратегия предприятия: анализ, разработка и реализация: Учебн. пособие. – Харьков: Нац. аэрокосм. университет "ХАИ", 2003. – 96 с. 4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с. 5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с. 6. Маркетинг и конкурентоспособность образовательного учреждения (ВУЗа) // Маркетинг. – 1999. – №5. – С. 77 – 89. 7. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. – К.: Вища школа, 1995. – 168 с.

УДК 338.244.47:334.012.82

Василенко В. А.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Существующие экономические отношения в Украине побудили естественный интерес к стратегическим вопросам планирования бизнеса и организации управления. Вместе с тем теория и методология существующего стратегического планирования в ряде случаев требуют критического анализа их классических концепций. Имеющиеся методологии стратегического планирования направляют организацию либо на поиск выгодных портфельных стратегий, определяющих направления инвестирования капитала, либо на выбор наиболее эффективных стратегий, способствующих выживанию и улучшению своего положения на рынке.

Диалектика организационной системы и ее бизнеса – это диалектика формы и содержания [1]. Для сохранения системы и развития содержания зачастую необходимо изменять форму. Однако классические концепции стратегического менеджмента эту диалектику не учитывают. Корпоративные интересы организационной системы, как правило, превалируют над интересами бизнеса. Показатели эффективности принимаемых управленческих решений характеризуют положение самой организации, а не всей системы, в которой осуществляется бизнес.

Анализ последних исследований и публикаций [2 – 6] показывает, что эти работы хотя и связаны с переосмыслением основных научных подходов к исследованию стратегического развития социально-экономических систем, однако затронутую проблему в комплексе не рассматривают. Исключением, пожалуй, является работа известного российского ученого В. С. Ефремова [1], который излагает свое видение развития форм организаций путем перехода от инсорсингового типа к аутсорсингу и виртуальному виду, которые, на взгляд автора данной статьи, являются неполными. Нерешенными аспектами затронутой проблемы остаются вопросы обоснования принципиальной возможности и необходимости изменения функций и организационных форм экономических систем для сохранения организации. При этом весьма актуальным становится вопрос о возможности и выборе способа интеграции организации в бизнес-пространство с целью ее выживания и организационного развития. Поэтому цель настоящей работы – обоснование необходимости изменения форм и содержания современных организационных систем, а также выбор стратегий и способов их реорганизации при интеграции в окружающее бизнес-пространство.

Развитие организации и само ее существование являются возможными только потому, что социуму нужна ее функция полезности как социально-экономической системы. В то же время любая организация ведет к совместной деятельности людей, при которой человек теряет часть своей экономической свободы.

Экономическая цель бизнеса – получение максимально возможной прибыли, но для организации такой целью является минимизация всех издержек или цены бизнеса. Организация не может возникнуть до того, как сформируется бизнес. Разрушение организации также начинается с вырождения бизнеса. Когда сумма издержек приближается к прибыльности бизнеса, то возникает диалектическое противоречие формы и содержания, разрешение которого возможно посредством изменения среды бизнеса либо путем ее видоизменения с целью сохранения бизнеса в новой организационной форме [1].

Ограничения бизнеса, возможности и потребности организации, а также ее окружающая среда могут быть представлены как бизнес-система, именуемая свое бизнес-пространство, которое характеризуется внутренними и внешними динамическими изменениями и измерениями.

Внутреннее пространство (микросреда бизнеса) – это интегрированная совокупность производственных, технологических, финансово-экономических, организационно-технических, социокультурных и других условий, определяющих характер бизнес-процессов внутри организации, которая является по сути ее суперпотенциалом [7]. Внешнее измерение бизнес-пространства определяется отраслью, рынком и макросредой бизнеса.

Постоянно подстраиваясь под изменения внешнего окружения, система стремится поддерживать целесообразный порядок. Активно воздействуя на внешнюю среду, организация ориентируется на



сохранение искусственного целесообразного порядка, изменяемого в процессе развития системы. В экономических системах источниками (причинами) развития являются не только факторы внешней среды, но и способность к внутрисистемным флуктуациям – колебаниям и трансформациям (например, новые стратегии, различного рода инновации и преобразование институциональных форм).

Флуктуационный характер развития обуславливает энтропийный принцип самоорганизации в системе, то есть развитие в сторону разупорядочения. Тенденция к усложнению систем обуславливает антропный принцип самоорганизации в системе, то есть развитие в сторону упорядочения. Соответственно в экономических системах развитие определяется результирующим действием энтропийного и антропного механизмов. При этом действие антропного механизма, реализующего рефлексивность, согласованность, как по вертикали, так и по горизонтали гетерархических структур, должно быть доминирующим и отвечать требованиям эквивалентности развития и самоорганизации.

Процесс самоорганизации в общем случае является нелинейным, диссипативным, но "удивительно согласованным" [8] процессом, в котором системный синтез доминирует над дезинтеграцией, а тенденции коэволюции над тенденциями изоляционизма. Хаос и упорядоченность в системной динамике чередуются и выступают условием формирования упорядоченных структур и условием саморазвития посредством неравновесности [9]. Причем, чем сильнее удаление системы от равновесия, тем мощнее суперпотенциал ее саморазвития, тем выше способность системы к саморазвитию.

В каждый момент времени в системах существует возможность не одного решения, а целого спектра структур – аттракторов развития (в точках бифуркации) [10], набор допустимых состояний и путей достижения цели (эквивалентность), включая самоорганизацию, которые могут переводить систему в качественно новое состояние. Это состояние достигается осознанным путем на основе "удивительной согласованности" (когерентность), приводящей к нелинейным синергетическим эффектам.

Наука "синергетика" имеет этимологическое происхождение от слова "синергия", что в переводе с греческого означает "совместное действие".

Термин "синергетика" был предложен немецким физиком Германом Хакеном, которого многие ученые считают основателем науки синергетики, хотя это является не совсем верным.

А. А. Богданов (псевдоним, настоящая фамилия Малиновский) еще в 1913 г. (то есть задолго до теории Г. Хакена) в знаменитой "Тектологии" [11] заложил основы общей теории систем, кибернетики и синергетики, ввел понятие обратной связи, управляемой и управляющей систем. В частности, он утверждал, что: "...Кто работает один – суммирует, кто работает вдвоем – приумножает". И далее: "...При трех, четырех работника отношение может оказаться еще более благоприятным – до известного предела, разумеется. Но не исключена и та возможность, что 2, 3, 4 работника вместе выполняют менее, чем двойную, тройную, четверную работу. Оба случая всецело зависят от способа сочетания данных сил. В первом случае вполне законно утверждать, что целое оказалось практически больше простой суммы своих частей, во втором – что оно практически ее меньше. Первое можно назвать организованностью, второе – дезорганизованностью" [11, с. 91].

В настоящее время системно-синергетический подход в познании экономических систем и исследовании их в конкретных проявлениях открывает новые возможности в практике управления развитием организаций.

Синергетический подход базируется на теории динамических систем и основан на дифференциальных уравнениях вида:

$$\frac{\partial u_i}{\partial t} = \frac{1}{\tau_i} F_i(u_1, u_2, \dots, u_n) + D_i \Delta u_i, i = 1, 2, \dots, n,$$

где u_i – динамические переменные;

$F_i(u_i)$ – функции (в общем случае нелинейные), описывающие их взаимодействие в данной точке пространства;

τ_i – характерные времена изменения переменных u_i .

$D_i \Delta u_i$ – выражение, описывающее распространение динамических переменных u_i в пространстве, в частности их диффузию;

D_i – коэффициенты диффузии.

Синергетику часто определяют как науку о самоорганизации диссипативных структур и неожиданных явлениях, ведущих к обострению режима равновесия, переходу к хаосу, а из хаоса – к регулярной структуре (рисунк).

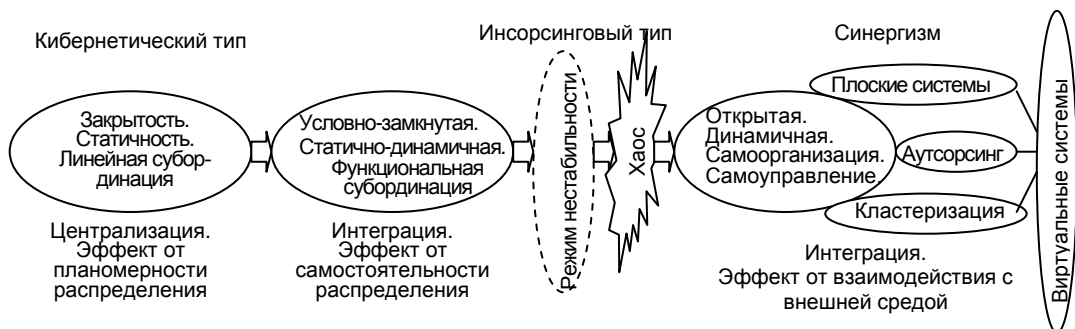


Рис. Тенденции развития интеграционных процессов

Характерным проявлением нелинейности является нестабильная экономическая ситуация в организации, ее неопределенность, которая порождает хаос. Хаос разрушает то, что не отвечает естественному развитию организации и выполняет конструктивную созидательную функцию внутренней активизации суперпотенциала системы, который выстраивает оптимальное взаимодействие, то есть самоорганизуется, порождая новую структуру и необходимость синергетического менеджмента, то есть технологию прорыва и нелинейного развития, при котором задачи управления направлены на создание внутрисистемных механизмов развития. Синергетический менеджмент может быть более продуктивным, чем традиционные подходы, при выборе стратегий развития и решении интегративных процессов организаций в экономике.

Тип и строение экономической системы фактически предопределяются способом ее интеграции. Так, профессор В. С. Ефремов выделяет следующие стратегии интеграций в бизнес-пространство:

- интеграция инсорсингового типа;
- интеграция аутсорсингового типа;
- интеграция виртуального типа.

Предприятия-инсорсинги – основной тип существующих предприятий – связаны с производством и реализацией продукции, которые осуществляются полностью самостоятельно (см. рисунок). Внешнее окружение предприятия рассматривается как источник необходимых ресурсов для обеспечения нормального хода внутренних процессов и как потребитель одновременно.

Интеграция предприятия аутсорсингового типа в бизнес-пространство предполагает привлечение им сторонних организаций для осуществления своих отдельных внутренних видов деятельности. Аутсорсинг организации может возникать не только со стороны отрасли, когда сторонние организации осуществляют некоторые производственные процессы, но и со стороны рынка, при выполнении определенных процессов, связанных с реализацией продукции [1].

Понятно, что в условиях глобальной конкуренции возможности предприятий-одиночек ограничены. Поэтому они стремятся выступать с другими субъектами хозяйствования, органами власти и наукой единым фронтом. Стратегия развития кластеров (см. рисунок) в этом случае дает преимущества компаниям, городам и целым странам [12]. В то же время плоские структуры организаций эффективны в условиях быстрого изменения ситуаций [13].

Предприятие, которое может формировать свою деятельность так, что все его внутренние процессы будут осуществляться сторонними организациями (чистый аутсорсинг), может интегрироваться в бизнес-пространство виртуально. Задача виртуальной интеграции состоит в том, чтобы организовать удовлетворение потребности клиента не посредством производства соответствующего продукта, а посредством способа производства продукции (услуг), с помощью которого потребитель сможет сам проектировать и планировать удовлетворение своих потребностей. При этом сам способ создается и развивается другими организациями.

Постоянная готовность к действию (а не постоянное действие) предопределяет стиль, ритм и способ функционирования виртуального предприятия. Импульс, переводящий виртуальное предприятие из состояния готовности в состояние действия, исходит от потребителя, где сосредотачивается интерес к стоимости, создаваемой предприятием, и происходит индивидуализация удовлетворения потребностей клиента [1]. Поэтому за такими предприятиями будущее экономики, которое необходимо учитывать.

Таким образом, организации как хозяйствующие субъекты объективно предрасположены к интеграции. Увеличение степени открытости предприятия способствует усилению влияния внутренних факторов самоорганизации на системную (межорганизационную) интеграцию. В свою очередь, усиление процессов системной интеграции обуславливает большую открытость организации.

Один тип бизнес-системы от другого отличает характер процессов производства, управления, реализации продукции, конкуренции, кооперации и инвестирования. Каждый способ интеграции организации в бизнес-пространство корреспондируется также с особым характером указанных процессов.

Литература: 1. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // <http://www.bsspss.com/67/11/article/3397/index.html>. 2. Кузнецов Б. Л. Теория синергетического рынка. – Наб. Челны: Изд. КамПИ, 2006. – 156 с. 3. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: Монографія. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с. 4. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. – 176 с. 5. Шляпников Л. В. Стратегическое управление эффективностью деятельности на основе стоимости бизнеса // Известия СПбГУЭФ. – 2007. – №2 (50). – С. 71 – 77. 6. Ястремська О. М. Визначення сприятливості підприємств до розвитку // Економіка розвитку. – 2005. – №3(35). – С. 60 – 65. 7. Василенко В. А. Диагностика устойчивого развития предприятий. Монография. – К.: ЦУЛ, 2006. – 188 с. 8. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам. – М.: Мир, 1991. – 240 с. 9. Пригожин И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М., 1996. – 249 с. 10. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий. Монография. – К.: ЦУЛ, 2005. – 644 с. 11. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / Отв. ред. Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 1989. – 350 с. 12. Василенко В. А. Взаимодействие крупного и малого бизнеса в промышленности // Экономика и управление. – 2007. – №4 – 5. – С. 86 – 92. 13. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: ООО "МТ Пресс", 1999. – 396 с.



ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ В КОМПАНИЯХ

Стратегическое управление предполагает не только разработку стратегии предприятия, но и ее реализацию. Причем реализация стратегии является наиболее сложным и ответственным этапом этого процесса, поскольку какой бы правильной и всесторонне обоснованной не была разработана стратегия, она теряет всякую ценность при отсутствии или ненадлежащей ее реализации. В то же время эффективная реализация недостаточно обоснованной стратегии, при условии ее корректировки, приобретает большую значимость для предприятия, поскольку гарантирует достижение поставленных долгосрочных целей ее развития. Таким образом, более подробное изучение специфики и структуры процесса реализации стратегии предприятия является актуальной проблемой. Стратегическая цель любого предприятия заключается, как правило, в укреплении конкурентных позиций на рынке. Она предусматривает увеличение таких показателей, как прибыль, отдача от инвестиций, чистый доход, дивиденды, и направлена на обеспечение более высоких темпов роста производства, чем в среднем по отрасли; увеличение доли рынка; улучшение качества продукции и услуг, которые предоставляются, в сравнении с конкурентами; достижение низкого уровня расходов; улучшение репутации фирмы. Проникновение на зарубежные рынки, использование передовых технологий и развитие разных возможностей роста также является стратегической целью. Таким образом, приходим к выводу, что следует иметь в виду не только достижение значительных финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса и действия по повышению конкурентоспособности фирмы [1; 2].

Проблема исследования организационно-экономических факторов, воздействующих на формирование стратегии предприятия, была изучена такими учеными, как: А. Дж. Стрикленд и А. А. Томпсон "Стратегическое управление", Д. Трамп "Путь к успеху", У. Оучи "Теория Z", Л. Якокка "Карьера менеджера", И. Ансофф "Новая корпоративная стратегия", Ф. Котлер "Менеджмент и маркетинг". При реализации стратегии предприятия менеджер сталкивается с проблемой, как достичь намеченных результатов в условиях внутрифирменной ситуации и ее перспектив (табл. 1). Цель – это результаты, а стратегия означает возможности их достижения.

Таблица 1

Отличия процесса выполнения долгосрочного плана от процесса реализации стратегии [3]

| Критерии | Выполнение долгосрочного плана | Реализация стратегии |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Подход к выполнению | Усердие, точность | Творчество, интуиция, обратная связь |
| Ориентация в принятии решений | Во внутреннюю среду | Во внешнюю и внутреннюю среду |
| Модель мышления | "От прошлого к будущему" | "От будущего к настоящему и наоборот" |

Стратегическое управление по своей сути является также творчески-интуитивным процессом, осуществление которого в нестабильных условиях среды функционирования предприятия в обязательном порядке предполагает постоянный мощный мониторинг результатов реализации стратегии, а также гибкую систему ее коррекции в виде своевременных и адекватных изменений в созданной ситуации. Ментальная модель выполнения долгосрочного плана "от прошлого к будущему", которая основана на экстраполяции позитивных тенденций развития предприятия, в прошлом работала по принципу "продолжать делать вещи правильно". А моделью мышления на этапе реализации стратегии является модель "от будущего к настоящему и наоборот", что предусматривает осуществление тех "правильных действий", которые с учетом прогнозируемого изменения внешних и внутренних условий среды предприятия обеспечат ему возможность выживания и непрерывного развития в будущем, что показывает наличие инновационного механизма формирования стратегии предприятия.

Кроме выявленной специфики процесса реализации стратегии, необходимость его подробного изучения предусматривает конкретизацию сущности и структуры данного процесса [4 – 6]. Результаты анализа специальной литературы, проведенного автором, свидетельствуют, что в наше время в рамках зарубежной и отечественной теории стратегического управления существует многообразие взглядов, рассматриваемых сущность процесса реализации стратегии. Автор предлагает представить процесс реализации стратегии в виде модели, которая включает пять основных элементов: определение уровня изменений, на который должно пойти предприятие для реализации принятой стратегии; анализ формальных и неформальных структур организации; анализ организационной культуры предприятия; выбор нужного подхода для реализации стратегии; собственно реализация стратегии и оценка полученных результатов.

Автор также подробно рассматривает возможные подходы к реализации стратегии, основанные на роли менеджера в этом процессе и разных методах стратегического управления. Логическая увязка этих действий разрешает представить их в такой последовательности (рис. 1.) Таким образом, структуру процесса реализации стратегии предлагается рассматривать в виде трех взаимосвязанных этапов (рис. 2.)

Разработка стратегии для каждого предприятия принципиально зависит от определенных обстоятельств, в которых оно находится. Это приводит к существованию многих стратегий, которые усложняют их выбор. Для того чтобы правильно сформулировать стратегию, необходимо знать, какие виды стратегий существуют вообще и какие из них могут быть избраны для конкретного предприятия при тех или иных обстоятельствах. Система классификации стратегий предприятия содержит ряд признаков, по которым стратегии делятся на отдельные группы (табл. 2) [4].

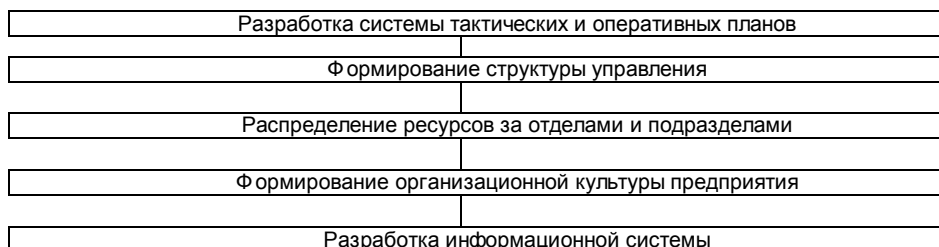


Рис. 1. Структура процесса формирования условий для управления реализацией стратегии

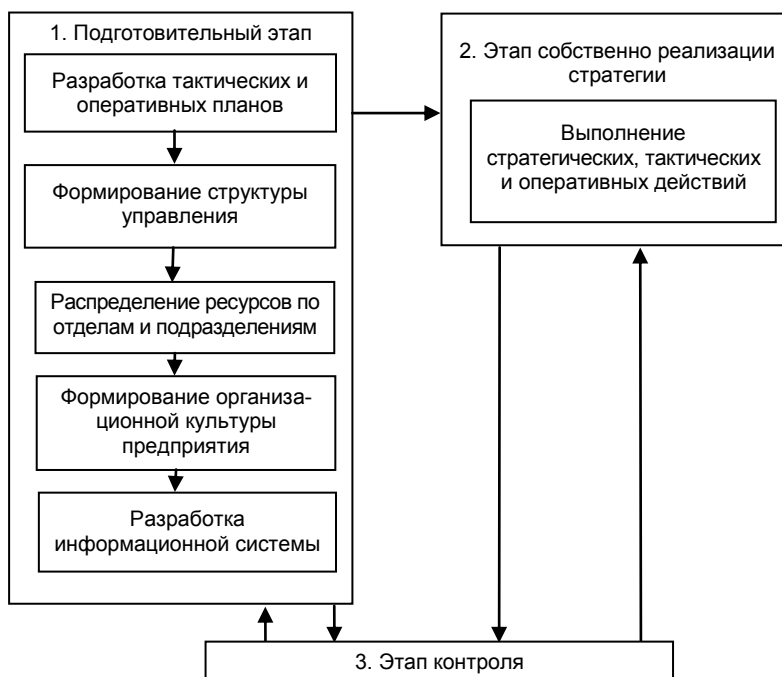


Рис. 2. Этапы реализации стратегического процесса [5]

Таблица 2

Классификация стратегий по признакам

| Признак 1 | Вид стратегии 2 |
|-------------------------------------|--|
| По иерархии в системе управления | Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональная стратегия. Операционная стратегия |
| По функциональному критерию | Маркетинговая стратегия. Производственная стратегия. Финансовая стратегия. Инновационная стратегия. Организационная стратегия. Социальная стратегия |
| По стадиям жизненного цикла бизнеса | Стратегия роста. Стратегия стабилизации. Стратегия сокращения |
| По конкурентной позиции на рынке | Стратегия лидера. Стратегия претендента. Стратегия последователя. Стратегия новичка |

| 1 | 2 |
|--|---|
| По способу достижения конкурентных преимуществ | Стратегия минимальных расходов. Стратегия дифференциации. Стратегия сосредоточения. |
| По уровню глобализации бизнеса | Стратегия узкой специализации. Стратегия диверсификации |

По иерархии в системе управления выделяют четыре вида стратегий, отвечающие разным организационным уровням предприятия [6]. Корпоративная (базовая) стратегия – это стратегия высочайшего уровня для компании и сфер ее деятельности, которая показывает направление развития предприятия. Стратегические решения этого уровня сложнее, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Деловая (конкурентная) стратегия – это стратегия высочайшего уровня для узкоспециализированных компаний или стратегия второго уровня для диверсифицированных компаний (уровень отдельных хозяйственных подразделений). Функциональная стратегия существует отдельно для каждого функционального направления деятельности диверсифицированной или узкоспециализированной компании (стратегия маркетинга, стратегия финансов) и направляется на поддержку деловой стратегии и достижение поставленных целей. Операционная стратегия является более узкой стратегией для отдельных структурных единиц и отдельных отделов (внутрифункциональных направлений); она должна решать специфические проблемы, связанные с достижением поставленных перед отдельными подразделениями компании целей.

По функциональному критерию выделяют целый ряд отдельных стратегий, среди которых следует отметить маркетинговую, производственную, финансовую, инновационную, организационную и социальную. Маркетинговая стратегия может быть определена как общий план согласования маркетинговых целей фирмы и ее возможностей, исследование рынков и требований потребителей, определение на этой основе тех товаров, которые имеют наибольшую ценность для потребителя и наилучшие перспективы сбыта. Производственная стратегия – это общий план наращивания производственных мощностей и материально-технического обеспечения производственного процесса соответственно маркетинговой стратегии предприятия. Финансовая стратегия – это общий план определения финансовых результатов и финансовых нужд, а также альтернативного выбора источников финансирования с целью минимизации стоимости капитала и максимизации прибыли. Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, которая отличается от других средств своей новизной, прежде всего, для данной организации и, возможно, для рынка, потребителей.

Особое место среди функциональных стратегий занимают организационная и социальная. Первая из них формируется под влиянием потребностей менеджмента. Она тесно связывается с маркетинговой, производственной и финансовой стратегиями, адаптируется и влияет на них. Вторая – социальная стратегия – разрабатывается фирмой под влиянием общества, его социальных групп и учреждений. Она также тесно взаимосвязана с другими функциональными стратегиями.

Как видно из классификации, проанализированной автором, перечисленные стратегии не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Вместе с тем основными факторами для успешной деятельности предприятия являются: рыночные возможности предприятия, конкурентное поведение относительно других предприятий, реализация потенциальных возможностей для обеспечения стратегических решений. Кроме того, иерархия организационного построения фирмы определяет как иерархию целей, так и иерархию стратегий, то есть направлений к достижению этих целей. Этот принцип предусматривает, что стратегия любого уровня должна разрабатываться на основе стратегий первого верхнего уровня, обеспечивая поддержку общей стратегической линии достижения успеха. В связи с этим стратегии следует классифицировать по таким признакам: принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (корпоративные стратегии); принадлежность к стратегиям достижения конкурентных преимуществ (деловые стратегии); принадлежность к стратегиям, которые применяются соответственно внутренним условиям (функциональные стратегии).

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать между собой. Рассмотренные стратегии имеют свои характерные особенности и должны применяться взвешено и продумано. Тем не менее, в настоящее время при внедрении стратегического управления все представленные стратегии не разрабатываются системно, то есть не используются в комплексе. Качество стратегических и текущих решений, которые принимаются руководителями предприятий, в значительной мере определяется, прежде всего, способностью своевременно реагировать на условия, которые изменяются, в современной деловой деятельности. Стратегические решения являются сложнейшими для руководителей. Они возлагают на них большую ответственность и служат причиной высокой степени риска при управлении предприятием. В условиях рыночной экономики степень неопределенности (риска) намного возрастает за счет влияния таких факторов внешней среды, как неопределенность рынка, поведение поставщиков, акционеров и конкурентов. Кроме того, динамичное развитие научно-технического прогресса все больше усложняет как сам производственно-сбытовой процесс, так и управление им.

Таким образом, можно указать, что неблагоприятная внешняя среда может привести к деформации условий хозяйствования предприятий, возникновению кризисной ситуации и это объективно предусматривает формирование особого механизма их функционирования с целью самосохранения или выживания, выхода из кризиса, а со временем и дальнейшего развития.

Литература: 1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с. 2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 3. Анстова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблицер, 2002. – 288 с. 4. Дойль П. Менеджмент в подразделениях фирмы. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 328 с. 5. Долан Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д. Линдсейд; [Под общ. ред. Б. Лисовика. – СПб.: Питер Ком, 1992. — 496 с. 6. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Центральною проблемою управління інноваціями на підприємстві є вибір напрямку стратегії інноваційного розвитку, від якого залежить орієнтація розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Формування ефективної інноваційної стратегії – складна творча робота, яка потребує розуміння її особливостей і методів [1], чіткої організації та взаємодії сукупності послідовних етапів, їх відповідність стратегічним орієнтирам організації. Методологія розробки оптимального напрямку стратегічного інноваційного розвитку є актуальною проблемою для підприємств в умовах глобальної конкуренції та бурхливого науково-технічного розвитку, а тому потребує подальшої розробки.

В економічній літературі проблеми управління інноваціями та питання, пов'язані з інноваційною стратегією підприємства, розглянуті в роботах П. Друкера [2], С. Ілляшенка [3], С. Ільєнкової [4], В. Василенка [5], Р. А. Фатхутдінова [6], Л. Водачека [7]. Результати проведених автором інформаційно-пошукових досліджень дозволили зробити висновок про наявність невирішених проблем у сфері розробки інноваційних стратегій, зокрема що стосуються методологічної сторони формування її етапів та дослідження процесу їх розробки.

Метою даної статті є визначення теоретико-методологічних засад формування стратегічного інноваційного розвитку, обґрунтування його етапів з точки зору системного підходу з урахуванням інноваційного потенціалу підприємства та стратегічних цілей запланованої інноваційної діяльності.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства є динамічною інтегрованою системою взаємозалежних компонентів та елементів, які визначають напрямок ефективного розвитку підприємства на основі активізації інноваційної діяльності.

Розробка стратегії інноваційного розвитку повинна виступати результатом поєднання наступних положень:

- орієнтація на довгострокову перспективу;
- скоординованість усіх етапів інноваційної стратегії;
- ефективний розподіл ресурсів;
- направленість на забезпечення внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг.

Поєднання таких вимог до формування стратегічного інноваційного розвитку підприємства, як цільова спрямованість, комплексність, безперервність [8] забезпечує повною мірою системний підхід, сутність якого розкривається поняттям "система".

Система – сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей [9].

Системний підхід до стратегічного інноваційного розвитку підприємства розглядає інноваційну стратегію як складну систему, що складається із взаємозалежних елементів і забезпечує динамічний розгляд усіх факторів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх тенденцій інноваційного розвитку. Цінність системного підходу в дослідженні інноваційної стратегії полягає у досягненні сумарної ефективності всього підприємства [10].

Основною вимогою до формування стратегії інноваційного розвитку з боку системного підходу є визначення кожного елементу системи в його зв'язку і взаємодії з іншими, виявлення впливу та властивостей її складових, визначення оптимального режиму функціонування.

У той же час дослідження економічних об'єктів (у даному випадку стратегії інноваційного розвитку підприємства) повинно охоплювати наступні види робіт [10]:

- визначення взаємопов'язаних вимог об'єктивних економічних законів, що визначають характер та основи планування;
- визначення цілей розвитку даної системи з позиції більш загальної системи, частиною якої вона є;
- проведення структурного аналізу системи;
- дослідження особливостей управління і ступеня впливу на систему умов її функціонування;
- дослідження процесів прийняття рішень у кожному блоці системи з урахуванням його взаємодій з іншими підсистемами та його місця в системі в цілому.

Підходячи до аналізу стратегії інноваційного розвитку як системи та розглядаючи розвиток підприємства як безперервний процес надбання і розширення його ресурсних можливостей, можна зробити висновок, що, оскільки хід розвитку кожного підприємства строго індивідуальний, тобто кожне підприємство володіє індивідуальним набором ресурсів, основою планування інноваційної стратегії кожного підприємства є існуючий ресурсний набір.

Зв'язок інноваційної стратегії саме з ресурсним забезпеченням підтверджено у В. М. Аньшина, який визначає інноваційну стратегію як систему концептуальних установок, які впливають із довгострокових цілей та визначають характер розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їх перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування [11, с. 32]. Л. Водачек і О. Водачкова у зміст стратегічного управління інноваціями кладуть своєчасну концентрацію зусиль на задоволенні й використанні перспективних досліджень науково-технічного розвитку і своєчасному забезпеченні ресурсами динаміки інновацій в інтересах досягнення цілей підприємства, створюючи умови для довгострокової ефективності його діяльності [7, с. 37]. На думку А. П. Гречана, саме ресурсний набір визначає етапи інноваційного розвитку підприємств [12].

Отже, правомірно стверджувати, що важливим чинником вибору підприємством того чи іншого виду інноваційної стратегії, а отже, й основою для формування її етапів повинно виступати ресурсне забезпечення в органічному поєднанні з цілями загальної стратегії.



У роботі [13] авторами сформовано основні етапи інноваційної стратегії підприємства, розміщеня яких у послідовності від найменш ризикованих і найменш витратних дозволило утворити сільовий граф з можливостями циклічного використання на вимогу формування індивідуальних інноваційних стратегій.

Окрім того, наведену в роботі [13] сукупність етапів можна охарактеризувати як набір загальних інноваційних цілей організації, виражений через етапи інноваційної стратегії (рисунком), а тому таке представлення дозволяє ефективно досягти поставленої мети, яка формується поєднанням підсистем.

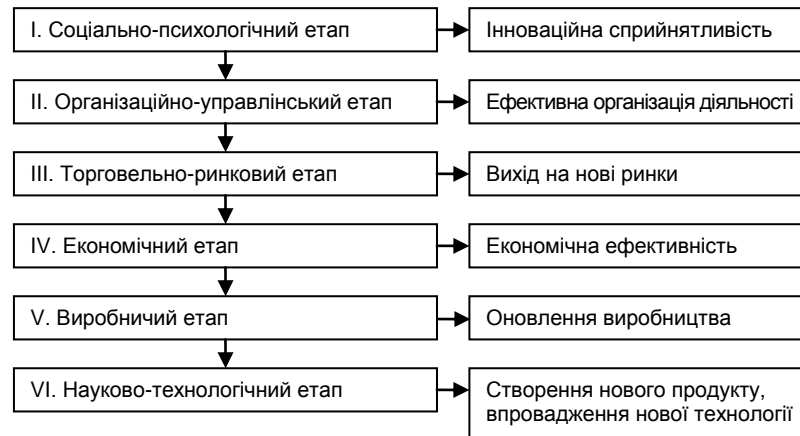


Рис. Система інноваційних цілей у взаємодії з етапами інноваційної стратегії

У той же час запропонована система дозволяє охопити етапи життєвого циклу інновацій у ланцюзі "наука – техніка – виробництво – споживання", відповідність яких, на думку ряду авторів [4; 14], повинна бути врахована при формуванні інноваційної стратегії та яка бере до уваги враховує поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого тощо напрямів для забезпечення координації та ефективності дій.

Обмеженість ресурсів і потреба в їх ефективному розподілі між етапами запланованої інноваційної стратегії вимагає розробки методів з формування інноваційного стратегічного розвитку, які в рамках загального організаційно-економічного механізму визначають шляхи здійснення діяльності.

Метод – це спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя; прийом, спосіб дії. У системі управління інноваційним розвитком методи виробляються в результаті теоретичних досліджень, експериментальних апробацій, становлячи вироблені та апробовані засоби впливу на об'єкт інновацій з метою отримання інноваційного ефекту.

Методи стратегічного інноваційного розвитку багаточисельні та мають багатокритеріальну систему класифікацій, наведення якої виходить за рамки даного теоретичного дослідження. Але стосовно розробки інноваційної стратегії в рамках системного підходу доцільно використовувати їх у межах поділу на загальні методи, які здатні забезпечити ефективність інноваційної стратегії як єдиної системи (стратегічні методи), та методи, які у процесі застосування виявляють характеристики й особливості кожного з виокремлених етапів (інноваційні методи).

Таким чином, вибір ефективної інноваційної стратегії дозволяє підсилити конкурентні позиції та отримати значні переваги в ринковому середовищі. Важливість розробки методології формування стратегічного інноваційного розвитку на основі системного підходу обумовлена тим, що вона дозволяє встановлювати послідовність процесу формування інноваційної стратегії, яка буде підкріплена наявними ресурсами та відповідатиме стратегічним планам підприємства, забезпечуючи оптимізацію на направленість інноваційної діяльності.

Література: 1. Анализ экономики. Страна, рынок, фирма / Под ред. В. Е. Рыбалкина. – М.: Международные отношения, 1999. – 304 с. 2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. – К.: Україна, 1994. – 320 с. 3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. – Суми: ВТД "Українська книга", 2003. – С. 278. 4. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент. Учебник / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудкин. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 328 с. 5. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько; [За ред. В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ; Фенікс, 2004. – 440 с. 6. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Интел-Синтез, 2004. – 600 с. 7. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. – М.: Экономика, 1989. – 176 с. 8. Арэф'єва О. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг / О. В. Арэф'єва, С. В. Забураний // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С. 121 – 126. 9. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с. 10. Сытник В. Ф. Математические модели в планировании и управлении предприятиями / В. Ф. Сытник, Е. А. Карагодова. – К.: Вища школа. – Головное изд., 1985. – 216 с. 11. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневая стратегия и механизмы инновационного развития: Учебное пособие для студентов вузов / Ред. В. М. Аншин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2007. – 584 с. 12. Гречан А. П. Етапи інноваційного розвитку промислових підприємств // Проблеми науки. – 2006. – №9. – С. 6 – 10. 13. Рогоза М. С. Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку засобами теорії графів / М. С. Рогоза, К. Ю. Вергал // 36. наук. пр. "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 235. В 4-х т. Т. 3. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 544 – 550. 14. Кундеева Г. А. Инновационные процессы на микро- и макроуровнях // Проблеми науки. – 2007. – №11. – С. 8 – 13.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ І ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Значення і роль будівельної галузі визначаються її участю в розширеному відтворенні основних фондів усіх галузей промисловості країни, вдосконаленні галузевої структури та розміщення підприємств, комплексному розвитку економіки країни, економічних районів, реалізації програм у галузі містобудівництва, забудови сіл, створенні бази для матеріального та культурного рівня життя народу [1].

Стан будівництва та перспективи його розвитку обумовлені загальним станом економіки України, де в поточному році відмічаються позитивні зміни. Уперше за роки незалежності України отримано приріст обсягів ВВП на 7,1%, обсяг промислової продукції зріс на 6,3% (порівняно із січнем – серпнем попереднього року), проте обсяг продукції будівництва зменшився на 2,6% (порівняно із січнем – серпнем 2007 р.).

Істотні зміни в економіці України, пов'язані з формуванням ринкових відносин, є маловірогідними в умовах низької ефективності виробничої діяльності українських підприємств. У зв'язку з цим сьогодні перед керівниками вітчизняних підприємств гостро постає проблема створення якісно нових систем управління ефективністю будівельного виробництва.

Сьогодні будівельні підприємства потребують системного підходу до управління ефективністю виробництва, який передбачає вибір відповідних критеріїв, розробку методики їх оцінки, а також аналіз з подальшим створенням раціональної системи управління результативністю й ефективністю виробництва.

Основні положення в області організації й управління будівельним виробництвом викладені в роботах А. І. Белокопя, С. Д. Бушуєва, В. Т. Вечерова, В. Є. Власюка, Д. Ф. Гончаренко, А. А. Гусакова, В. А. Давидова, В. Д. Жвана, В. М. Кірнос, Н. І. Котляра, А. І. Менеїлюка, П. П. Олейника, І. Д. Павлова, А. М. Пшинько, А. В. Радкевича, М. С. Розенфельда, В. І. Торкатюка, Р. Б. Тяна, Е. П. Уварова, С. А. Ушацького, В. К. Черненко, В. Т. Шаленного, А. К. Шрейбера, К. А. Шрейбера та інших провідних учених.

Метою статті є постановка проблеми та завдань розробки механізму контролю ефективності використання ресурсів будівельного підприємства.

Сучасні будівельні підприємства зі своєю складною структурою виробництва виступають в економіці динамічними об'єктами господарства і становлять закінчену систему з певною внутрішньою та зовнішньою метою, що визначає склад і зміст інформації, яка формується й обробляється на підприємствах.

Підготовка й обробка кількісних показників витрат і доходів повинні здійснюватися в підсистемах управлінського та фінансового планування діяльності підприємства.

Сьогодні для керівників будівельного підприємства, орієнтованих на результат і ліквідність розрахунків, інструментом диференційованого управління на всіх рівнях підприємства на передній план виходить блок показників організаційно-управлінського та фінансового обліків.

Взаємодія організаційно-управлінського та фінансового обліків досягається на основі спадкоємності й комплексного використання первинної інформації, єдності норм і нормативів, а також єдності нормативно-довідкової інформації в цілому, доповнення інформації одного виду обліку даними іншого, одноразової фіксації всієї початкової змінної інформації в первинному обліку, взаємопроникнення методів або їх елементів, наближення облікової інформації до місць ухвалення рішень, єдиного підходу до розробки завдань управлінського і фінансового обліку виробництва при проектуванні або вдосконаленні систем автоматизованого управління виробництвом [2].

Особлива увага сьогодні повинна приділятися найбільш важливим показникам будівельного виробництва – ресурсам і контролю за результатами роботи. Ці показники вимагають значної уваги, оскільки тісно пов'язані з організаційно-економічною ефективністю будівельного виробництва.

У результаті цього виникає необхідність розробки організаційно-економічного механізму контролю за ефективністю використання ресурсів, а на підставі цього – реконструкцією принципів оперативного управлінського обліку, які визначаються необхідністю створення відповідної інфраструктури для практичної реалізації процесів контролю на будівельному підприємстві.

Управління господарською діяльністю є складним і комплексним процесом. Тим часом будь-яка система обліку й контролю, яка організована на будівельному підприємстві, відповідає загальноприйнятим принципам.

До принципів організації обліку і контролю відносяться:
безперервність діяльності підприємства;
використання єдиних для планування й обліку (планово-облікових) одиниць вимірювання;



оцінка результатів діяльності підрозділів підприємства;
спадкоємність і багатократне використання первинної та проміжної інформації з метою управління;
формування показників внутрішньої звітності як основи контролю за використанням ресурсів;
повнота й аналітичність звітності, що забезпечують вичерпну інформацію про об'єкти обліку і контролю;
періодичність, що відображає виробничий і комерційний цикли підприємства, встановлені обліковою політикою;

застосування бюджетного (кошторисного) методу управління витратами, фінансами, комерційною діяльністю.

Сукупність перерахованих принципів забезпечує дієвість системи обліку й контролю, але не уніфікує обліковий процес.

Безперервність діяльності підприємства, яка виражається відсутністю намірів самоліквідуватись і скоротити масштаби виробництва, означає, що підприємство розвиватиметься в майбутньому. Цей принцип націлює економістів на створення інформаційного обслуговування вирішень довгострокових проблем: аналіз конкурентоспроможності виробництва будівельної продукції, постачань сировини і матеріалів, конструкцій, інвестицій. Використання єдиних планово-облікових одиниць вимірювання під час планування, обліку та контролю будівельного виробництва забезпечує між ними прямий і зворотний зв'язок.

Планово-облікові одиниці розкривають суть систем оперативно-виробничого планування на різних його рівнях; з їх допомогою виникає реальна можливість для розробки методології системи обліку і контролю, заснованої на тісному взаємозв'язку показників обліку будівельної продукції та бухгалтерського обліку витрат, визначення результатів господарювання окремих структурних підрозділів.

На різних рівнях оперативно-виробничого планування планово-облікові одиниці або більш укрупнені, або, навпаки, деталізовані. В основі деталізації закладений принцип від крупніших одиниць на рівні будівельного підприємства до дрібніших на рівні ділянки, бригади (операція, комплекс операцій, закінчений будівельний елемент).

Оцінка результатів діяльності структурних підрозділів будівельного підприємства – один з основоположних принципів побудови системи. При всій відмінності організаційних форм на підприємствах управлінський облік повинен бути пов'язаний з оперативно-виробничим і техніко-економічним плануванням. Оцінка результатів діяльності передбачає визначення тенденцій та перспектив кожного підрозділу у формуванні прибутку підприємства від виробництва до реалізації будівельної продукції.

Господарський механізм підприємства повинен бути пристосований до потреб контролю за ефективністю використання ресурсів підрозділами і всередині них.

Елементами систематичного обліку є:

вимірювання й оцінка витрат з придбання і використання виробничих ресурсів;

контроль процесів постачання, виробництва, реалізації в натуральних вимірниках;

групування витрат за статтями витрат і елементами, за місцями виникнення, за видами продукції,

робіт і послуг, сюди ж відноситься порядок включення витрат у собівартість;

внутрішня і зовнішня звітність, що задовольняє своїх користувачів за термінами, змістом і частотою уявлення.

Завдання проблемного обліку і контролю вирішуються за допомогою методів програмування, нормування, планування, прогнозу, системного економічного аналізу, контролю й регулювання на основі фактичних даних виробничого обліку та статистики [3].

Більшість підприємств використовують фінансову оцінку результатів діяльності, яка є засобом звітності з управління фондами, довіреними керівництву, але не визначає майбутнього шляху розвитку підприємства:

традиційні фінансові показники розроблялися для порівняння з результатами майбутніх періодів на основі внутрішніх стандартів діяльності і не можуть бути хорошими індикаторами виникаючих проблем або можливостей в області відносин з клієнтами, якості або роботи трудового колективу;

фінансові показники гарантують аналіз минулих результатів діяльності, проте цей фінансовий огляд дає лише цілісне уявлення про діяльність підприємства за минулі періоди, але не може дати об'єктивну характеристику майбутнім подіям;

традиційні системи фінансової оцінки розглядають кожен функціональну область окремо, що не вважають на специфіку багатфункціональної роботи сучасних підприємств;

традиційна фінансова звітність не враховує потребу різних рівнів управління у відповідній інформації для ухвалення рішень.

Основою даної системи є чотири збалансовані складові: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток, а також властиві їм причинно-наслідкові зв'язки. Показники всіх складових повинні відповідати стратегії підприємства. Під показниками діяльності розуміються інструменти, які дозволяють визначити ступінь досягнення цілей та успішної реалізації стратегії. Як правило, підприємства віддають перевагу фінансовим показникам, що характеризують такі області, як зростання, прибутковість, створення вартості.

Відбір показників діяльності, що включаються у збалансовану систему, повинен здійснюватися за такими критеріями: зв'язок зі стратегією, кількісний вираз, доступність, дохідливість, збалансованість, релевантність, наявність загального визначення.

Збалансована система показників є не тільки системою оцінки результатів діяльності, а й системою управління, орієнтованою на реалізацію і вдосконалення стратегії, впровадження якої забезпечить тривалий успіх підприємства.

Отже, відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

аналіз теорії і практики контролю ефективності використання ресурсів на будівельних підприємствах;

систематизація організаційно-економічних чинників і параметрів, що впливають на ефективність застосування ресурсів будівельного підприємства;

дослідження впливу систематизованих чинників і параметрів на ефективність використання ресурсів будівельного підприємства;
розробка методичного забезпечення організаційно-економічного механізму, контролю за ефективністю використання ресурсів будівельного підприємства.

Література: 1. Рогожин П. С. Економіка будівельних організацій / П. С. Рогожин, А. Ф. Гойко. — К.: Скарби, 2003. — 200 с. 2. Тянь Р. Б. Планирование и контроль деятельности предприятия: Учебник / Р. Б. Тянь, В. А. Ткаченко. — Днепропетровск: Наука и образование, 2003. — 300 с. 3. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий: Учебн. пособие для вузов / Под ред. проф. Н. П. Любушкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 472 с. 4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. — 2-ге вид., поповн. і переробл. — К.: Атіка, 2007. — 528 с. 5. Кирнос В. М. Организация строительства / В. М. Кирнос, В. Ф. Залуни, Л. Н. Дадиверина. — Днепропетровск: Пороги, 2005. — 240 с. 6. Склярєнко В. К. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): Учебн. пособие / В. К. Склярєнко, В. М. Прудников, Н. Б. Акуленко, А. И. Кучеренко; [Под ред. проф. В. К. Склярєнко, В. М. Прудникова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 256 с.

УДК 339.138

Влащенко Н. Н.

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА

Здоровье человека является приоритетной ценностью, и в организации жизни общества есть целевые институты, призванные его обеспечивать. Однако в Украине вопрос здоровья нации оказался одним из самых проблемных. Сложный механизм взаимодействий разных ведомств особенно "неуправляемо" проявляет себя в сфере санаторно-курортного оздоровления.

Ситуация в сфере санаторно-курортного комплекса (СКК) и ее развитие во многом зависят от нашего отношения к своему здоровью, восстребованности оздоровительных услуг рекреантами, наличия у них свободного времени и финансовых возможностей.

Потребительский сектор СКК практически не изучен, как и система его внешней поддержки. Поэтому в данном исследовании поставлена задача на примере Харьковского региона выявить отношение к рекреации населения, медицинских работников, организаторов профсоюза; уточнить степень восстребованности СКК, общественное мнение о задачах развития сферы оздоровительных услуг, проверить экономические оценки и гипотезы. В качестве инструмента исследования выбран социологический опрос как метод, позволяющий решать задачи маркетингового анализа и научного позиционирования.

Цель статьи – изложение программных задач социологического исследования потребительского сектора рекреационных услуг во взаимодействии с состоянием санаторно-курортного комплекса и доведение до сведения ученых и специалистов выводов по результатам проведенной работы.

Санаторно-курортное оздоровление является традиционным методом рекреации и лечения, но реформационная перестройка экономики и жизни общества в Украине внесла свои коррективы в эту отрасль и в отношение к ней властей, специалистов, населения [1]. С одной стороны, исследовать происходящие изменения экономическими методами (анализ технико-экономических показателей деятельности здравниц, динамика их изменения, себестоимости услуг, финансового состояния объектов) стало весьма затруднительным по причине недостатка соответствующей информации, с другой – экономика стала в большей зависимости от потребителя услуг и влияния заинтересованных структур, что требует иного инструментария, в частности применения экспертных методов оценки и социологических исследований.

В наших исследованиях разработана и реализована программа социологического анализа состояния санаторно-курортного комплекса.

В программу включен анкетный опрос четырех групп респондентов – рекреанты (население), медработники (врачебный персонал), организаторы профсоюзной работы, сотрудники санаторно-курортных учреждений. По мнению автора, эти четыре сектора общественной структуры наиболее существенно влияют на состояние и развитие СКК.

Программа ориентирована на потребительскую сторону СКК, которая в рыночных условиях выступает движущей силой развития. Однако ситуация на рынке восстребованности услуг СКК определяется более сложным механизмом, чем отношения "потребитель – производитель услуг". В исследовании разработана и представлена более системная модель "предложение – инфраструктура – регулирование – спрос" (рис. 1).

Предложенная модель фактически реализована в программе проведенных исследований (июль – август 2008 г.). Результаты исследования, прежде всего, можно считать проверкой гипотез (табл. 1).

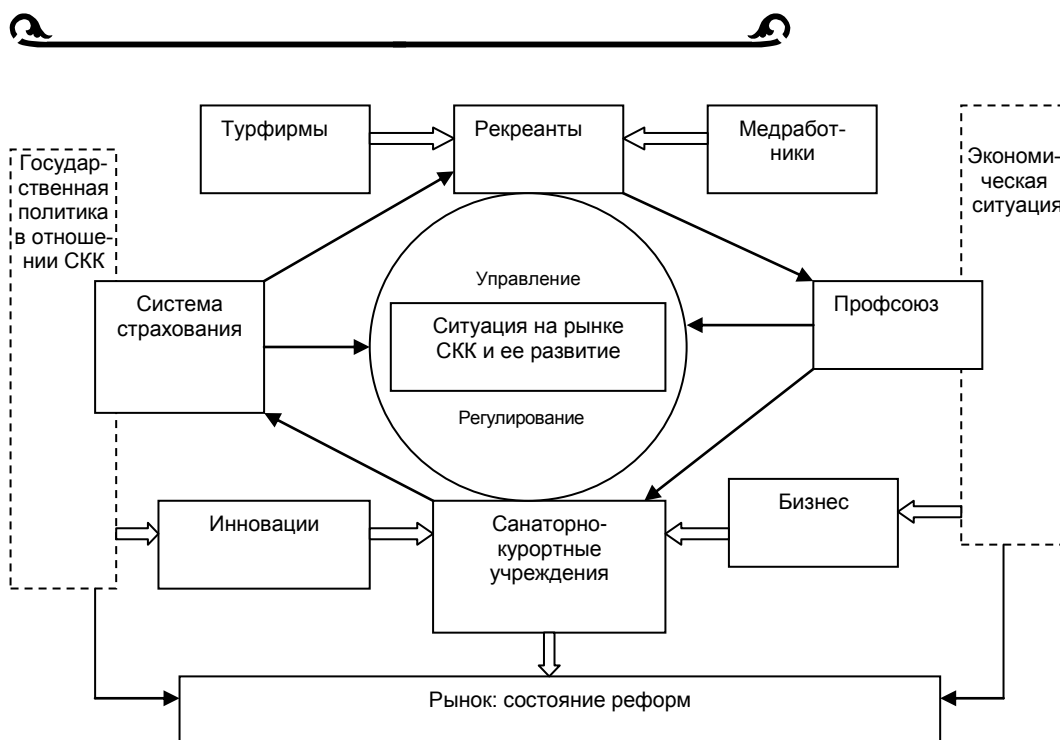


Рис. 1. Модель основных факторов влияния на состояние и развитие СКК

Таблица 1

Результаты проверки гипотез

| № п/п | Формулировка гипотез | Результат проверки | Аргументы и примечания |
|-------|---|---|---|
| 1 | В связи с развитием новых современных форм восстановления здоровья (клинических, нетрадиционной медицины, новых лекарств) население сейчас не ориентируется на СКК (снижается потребность в санаторно-курортном оздоровлении) | Гипотеза не подтвердилась | Интерес к санаторно-курортной форме лечения не ослабевает. Даже молодой контингент опрошенных, отдавая предпочтение туризму, подтверждает потребность в СКК |
| 2 | Статистика и научная аналитика убеждают нас в крайне плохом здоровье нации. Тогда респонденты должны оценить (в общей массе) свое здоровье как "заведомо неудовлетворительное" | Гипотеза не подтвердилась | Нормальным состояние здоровья признают 38% опрошенных |
| 3 | Мощный информационный "бум" в стране приводит к размыванию данных о СКК, что проявляется в слабой информированности населения, врачей и профработников | Гипотеза подтвердилась | Об условиях оздоровления в СКК 76% опрошенных не имеют информации или имеют самые обрывочные сведения |
| 4 | Сотрудники медицинской сферы регионального уровня не ведут активную и профессиональную ориентацию своих пациентов на СКК | Гипотеза подтвердилась | Медперсонал не владеет необходимой информацией, что подтверждается выбранными ответами "иногда рекомендуем СКК" |
| 5 | Для работников профсоюзов здоровье их членов является приоритетной заботой. Возможность развития СКК в своем ведомстве считают важным и реальным | Убедительного подтверждения гипотеза не нашла | С одной стороны, работа в отношении развития СКК проводится. Однако она затрудняется рядом причин макроэкономического характера |

Результаты исследования показали высокий удельный вес здорового населения (38,3%) и малую долю требующих постоянного лечения (8,7%). Тот факт, что в периодической оздоровительной поддержке нуждается лишь 53% свидетельствует не столько о хорошем здоровье, сколько о том, что население плохо осведомлено о том, что такое "хорошее здоровье". Это подчеркивает и тот факт, что 39,8% опрошенных ни разу не были в санаторно-курортных учреждениях, а 47,6% были один или несколько раз.

По результатам анализа предпочтений прохождения оздоровления можно сделать вывод о том, что Крым до сих пор является более предпочтительным для оздоровления чем зарубежные курорты. В целом структура предпочтений оказалась вполне пропорциональной, практически без векторной ориентации.

Как предполагалось гипотезой 3 проблема информированности респондентов о местах и условиях санаторно-курортного оздоровления оказалась нерешенной, что можно считать явной недоработкой непосредственно учреждений СКК и структур, причастных к его состоянию и развитию. Это подтверждается данными табл. 2.

Оценка уровня информированности респондентов

| Уровень информированности респондентов | Уд. вес ответов на вопросы, % |
|--|-------------------------------|
| 1. Информированность о местах и условиях приобретения путевок | |
| Обрывочные представления | 53 |
| Не имею такой информации | 23 |
| 2. Знание о стоимости путевок | |
| Знаю | 5,6 |
| Приблизительно | 40,7 |
| Не знаю | 53,1 |
| 3. Врачебный персонал: располагаете ли вы информацией относительно СКК? В какой мере? | |
| Достаточно | 39,6 |
| Некоторыми сведениями | 52,8 |
| Не владею такой информацией | 7,5 |
| 4. Профсоюзные работники | |
| 4.1. Знания о СКК в вашем ведомстве | |
| Имею такую информацию | 35,1 |
| Не имею | 35,1 |
| Приблизительно | 29,7 |
| 4.2. Ваша оценка состояния дел в СКК | |
| Затрудняюсь ответить | 25,7 |
| Нормальное состояние | 45,7 |
| Хорошее состояние | 20,0 |

Как следует из результатов опроса (табл. 2), информированность населения о местах отдыха, условиях, стоимости услуг и др. явно недостаточная, чтобы служить стимулом при принятии решения о поездке в санаторий. Это же касается и медработников – почти 60% из них достаточными сведениями о СКК не располагают.

Реальную возможность оздоравливаться в санаторно-курортных учреждениях показывает анализ их финансовой доступности для потенциальных клиентов. Полученные данные свидетельствуют о том, что 40,1% потенциальных клиентов СКК финансовой возможности для оздоровления таким способом не имеют. Весьма показательна оценка свободного времени на оздоровление (рис. 2).

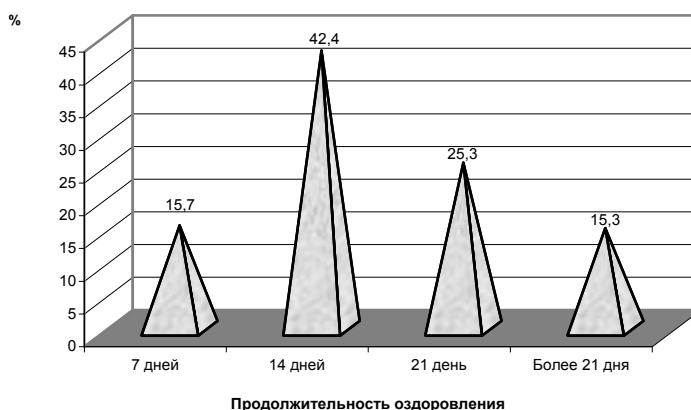


Рис. 2. Оценка респондентами наличия свободного времени для оздоровления

Как показали исследования, выделить на оздоровление общепринятый 21 день в современных условиях могут чуть более 40% опрошенных. Следовательно, нужно вносить коррективы в организацию деятельности СКК при параллельной разработке медицинских программ оздоровления с более кратким сроком, так как спрос потребителя в таких программах возрастает. В научной литературе [2; 3] представлены сведения о пакетных разработках различных наборов рекреационных услуг, в том числе о сокращенных программах оздоровления в санаториях.

По мнению автора, отлаженные связи профсоюза и системы страхования базируются на финансировании СКК и материальной поддержке нуждающихся в оздоровлении. Но ситуация по данному вопросу выявилась достаточно неоднозначной. Во-первых, лишь 18,9% работников профсоюза ответили, что удовлетворяют потребности в путевках полностью, тогда как 32,4% оценили удовлетворение запросов членов профсоюза ниже 10%. Во-вторых, на нужды СКК (по мнению профработников) из профсоюза поступает только 31%.



Полученные результаты опроса свидетельствуют о том, что реформационный процесс разрушил старую систему информационных, экономических, профессионально-медицинских связей "санатории – организация СКК – потребители услуг" и на сегодняшний день не привел к построению новой, более эффективной системы поддержки нуждающихся в оздоровлении и развития СКК.

Особенности исследования контингента медработников заключались в следующем. Опрошено 54 специалиста, большинство из которых (93%) имеют стаж работы в этой сфере деятельности 5 – 15 лет и более. Работники медицинской сферы, как и ожидалось, не поддерживают (более 90%) отнесение СКК к ведению Министерства культуры и туризма. 81,5% опрошенных крайне негативно оценили возможности профсоюзов своими силами обеспечить качественное функционирование и развитие СКК в современных условиях.

Весьма показательна оценка медработников в отношении мероприятий по развитию СКК. В отличие от оценок в недавнем прошлом, где базой развития СКК рассматривались бюджетные ресурсы [4], на сегодняшний день этот фактор не имеет определяющего значения. 35% опрошенных видят реальные перспективы в приватизационном процессе и полной реорганизации; 37,0% поддерживают применение методов менеджмента и маркетинга без изменения форм собственности. Достаточно негативно медработники оценивают тенденцию объединения или совместного развития туризма и СКК: по их мнению эти виды деятельности "не надо смешивать" (87% опрошенных).

В процессе исследования было проведено сравнение различных групп опрашиваемых по совпадающим в анкетах вопросам (табл. 3).

Таблица 3

Различия групп респондентов в оценках по общим вопросам

| № п/п | Вопросы для анкетирования | Категории анкетированных | | |
|-------|--|--|---|---------------------------|
| | | Врачи | Работники профсоюзов | Население |
| 1 | Отдыхали ли вы в санаториях? | Положительный ответ – 87% | Не опрашивались | Положительный ответ – 60% |
| 2 | Положительная оценка состояния дел в СКК | 11,1% | 65,7% | 20,9% |
| 3 | Уровень информированности об СКК | 47% | 51% | 40% |
| 4 | Приоритетные меры обеспечения развития | 1. Менеджмент и реорганизация. 2. Увеличение финансирования. 3. Приватизация | 1. Увеличение финансирования. 2. Профсоюзная деятельность. 3. Реформы | Не опрашивались |
| 5 | Считают полезным объединение туризма и СКК | 13% | Не опрашивались | Более 50% |

Как следует из приведенных в табл. 3 данных, население поддерживает тенденцию более тесных связей СКК с туризмом. Вызывает некоторую тревогу то, что профработники (37 опрошенных) в отношении источников финансирования (кроме бюджета, средств профсоюзов и собственных средств санаториев) не отметили ни вклад инвесторов, ни существенную роль других источников финансирования.

На этом основании можно предположить, что новое экономическое мышление в большей степени присуще частным собственникам, чем работникам государственных структур.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Социологическое исследование позволяет охватить анализом достаточно широкий круг вопросов и дает содержательный материал для уяснения проблемы и путей ее решения. Исследование показало, что для СКК его потребительский сектор оказался емким и устойчивым.

2. СКК в равной степени присущи три главных проблемы – потребность в системных реформах, введение инновационных программ, в том числе в сферу финансирования, обеспечение механизмов саморазвития на принципах маркетинга, инвестирования и применения новых технологий управления.

3. В системе СКК ослаблены позиции влияния профсоюзов и медицины. Требуется восстановление и развитие факторов отраслевого и профсоюзного участия не столько для обеспечения функционирования СКК, сколько в процессе планирования и осуществления реформ, реорганизаций и внедрения новых проектов оказания рекреационных услуг.

4. На развитие СКК в современных условиях негативно влияет отсутствие качественного информационного сопровождения рекреационной деятельности. Определенные преимущества в этом отношении имеет туризм. Поэтому развитие туризма и СКК в их тесной взаимосвязи, хотя и не приветствуется сотрудниками медицинской сферы и профсоюзов, однако в практическом плане представляется целесообразным, так как это реально может принести положительные результаты.

Литература: 1. Бережна І. В. Національні пріоритети та регіональні детермінанти соціально-економічного зростання (на матеріалах АР Крим): Монографія. – К.: НАН України, Інститут регіональних досліджень, 2004. – 640 с. 2. Донскова Л. И. Рекреационный комплекс в условиях рынка: Учебное пособие. – Барнаул: Изд. АлтГТУ, 2004. – 176 с. 3. Борисов В. А. Основы курортологии / В. А. Борисов, Г. В. Попова. – Воронеж: Воронеж. гос. техн. университет, 2005. – 148 с. 4. Шмагина В. В. Рекреация и туризм в системе современных приоритетов социально-экономического развития / В. В. Шмагина, С. К. Харичков. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2000 – 72 с.

ІНТУЇТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Необхідність виживання вітчизняних підприємств у конкурентних умовах вимагає застосування нових методів та інструментів, що забезпечуватимуть більш ефективний рівень управління і формування адаптивних структур, що відповідають існуючим соціально-економічним та правовим умовам.

На сьогодні більшість топ-менеджерів та власники бізнесу не мають чітких механізмів для прийняття рішень щодо досягнення цілей власних організацій. Насамперед, це стосується визначення пріоритетності факторів, що впливають на процес управління та його результат. Безумовно, багато залежить від рівня цін, кваліфікації персоналу, конкурентоспроможності продукції, системи розподілу та збуту, рекламної підтримки й побудови бізнес-процесів. Проте в українських керівників відсутнє уявлення про послідовність дій та передбачувані результати.

Первісні положення концепції прийняття рішень найбільш чітко були сформульовані в теоріях Г. Саймона і Дж. Марча, де надані основні визначення процесів і систем їх прийняття в умовах невизначеності; Р. Сайерта, в яких досліджено особливості організаційної поведінки в умовах множинності цілей; Ст. Янга, що визначив інформаційну складову організаційних процесів вирішення проблем.

Питанням прийняття управлінських рішень у різні часи та аналізу підходів до управління підприємствами займалися такі вітчизняні вчені, як А. В. Василенко, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, В. П. Стасюк та ін.

Проте певної уваги заслуговує визначення ролі саме інтуїції та інтуїтивного підходу до управління в умовах сучасної економічної ситуації. Питання прийняття інтуїтивних управлінських рішень та умов створення відповідних механізмів їх прийняття доки ще не знайшли однозначного визначення в дослідженнях економістів.

Метою статті є обґрунтування ролі інтуїтивного управління в системі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності середовища, а також розкриття його місця в підсистемах стратегічного та оперативного управління.

Інтуїція (від лат. *intuitio* — споглядання) – це спроможність збагнути істину шляхом безпосереднього її розсуду без обґрунтування за допомогою доказу [1]. Інтуїтивне рішення виникає як внутрішнє осяяння, прояснення думки, яке розкриває суть питання, що вивчається.

Під управлінням розуміють сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані та переведення її в новий більш життєвий стан шляхом розробки й реалізації ціленаправлених дій [2]. Розроблення керуючого впливу включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень і визначення безпосередньо цього впливу.

Інтуїція в менеджменті означає спосіб вибору рішення без аргументованого доказу на основі попереднього досвіду та внутрішнього голосу. З точки зору логіки шанси на правильний вибір при використанні тільки інтуїтивного підходу є невисокі, проте статистика свідчить про високу ефективність таких рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Аналізуючи процеси прийняття рішень, потрібно враховувати, що, по-перше, внаслідок того, що приймати рішення, як правило, легко, дії людини полягають у виборі напрямку дій, а по-друге, прийняття рішень – психологічний процес, що зумовлює наявність нелогічності поведінки. Як вважає П. А. Кохно, в цьому контексті способи прийняття рішень змінюються від спонтанних до вискологічних [3, с. 134].

Будь-яке рішення рідко можна віднести до однієї групи, тобто процеси їх прийняття мають інтуїтивний, заснований на судженнях, або раціональний характер [4, с. 78]. Безпосередньо інтуїтивне рішення – це вибір, який зроблено лише на основі відчуття, що він правильний. Тобто особа, яка приймає рішення, не здійснює ретельне оцінювання альтернатив та не потребує навіть розуміння ситуації.

Рішення, засновані на судженнях, під яким розуміють вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом [5], іноді здаються інтуїтивними, оскільки їх логіка не є очевидною. Людина використовує знання про те, що відбувалось в аналогічних ситуаціях раніше, для прогнозування результатів альтернативного вибору в існуючій ситуації. Тож, спираючись на здоровий глузд, обирає альтернативу, що приведе до успіху.

Згідно з дослідженнями діяльності менеджерів вищої ланки близько 80% керівників визначили на своїх підприємствах наявність серйозної проблеми лише завдяки "неформальному обміну інформацією та інтуїції" [6]. На думку деяких спеціалістів з управління, визначення інформації про проблему може дещо допомогти при прийнятті рішень керівниками середньої ланки, водночас представники вищої ланки спираються на інтуїтивні рішення, що й визначає так зване управлінське інтуїтивне ноу-хау.

Керівники підприємств при зборі інформації зіштовхуються з двома складнощами – її надлишком або браком. При надлишку інформації складність полягає в можливості та вмінні керівника знайти відповідні дані, при браку інформації виявляється загроза прийняття недостатньо обґрунтованого рішення. Тож керівник повинен розробити чіткий підхід до загальної оцінки наявних даних, визначити необхідну кількість фактів та їх склад, терміни їх збору й обробки, ефективність потенційних результатів у співвідношенні з витратами часу на збір інформації, визначити методи та прийоми класифікації отриманих даних тощо.

Ретельний аналіз призначений для виявлення недоліків, визначення їх причин і встановлення передумов для прийняття рішень з урахуванням меж застосування. Усе це притаманне стратегічному управлінню. Проте вирішення поточних завдань вимагає більшого застосування інтуїтивного підходу.



Автор відомої в США книги "Практична інтуїція в бізнесі" Лора Дей вважає, що в бізнесі існують наступні напрями застосування інтуїції: для збору відомостей (яку стратегію вибрав ваш конкурент); для вирішення проблеми (як знайти оптимальний варіант узгодження бюджету); для оцінки конкретних можливостей (які нові ринки для реалізації товарів вашої компанії можуть з'явитися наступного року); при створенні чогось нового (як краще назвати новостворювану компанію); для ухвалення рішень (як змусити начальника підвищити мене на посаді); при плануванні (як щонайкраще розширити сектор ринку нашої фірми); для оцінки ситуації (яку з двох запропонованих вакансій вибрати); при прогнозуванні (який буде середній індекс Доу-Джонса через півроку); для вибору оптимального моменту дій (коли краще всього купити будинок)" [7].

Розробка стратегічних рішень завжди супроводжується змінами умов, у яких існує організація. Зовнішнє середовище дестабілізується, відкриваються нові можливості та зникають минулі привілеї, що призводить до перетворення раніше ефективних стратегій на протилежні. Тож, на думку деяких економістів, конкретні стратегії "не дають збитися зі шляху, але й не дозволяють бачити загрози" [6].

Існує багато підходів щодо процесу вибору стратегії. Одним із них є ознака раціональності, що характеризує ступінь продуманості або обґрунтованості стратегії. Раціональному (аналітичному) підходу до формування стратегії протистоїть ірраціональний (інтуїтивний) підхід. Прихильники стратегічного інтуїтивізму аргументують свою позицію або неможливістю реалізації процедур раціонального вибору для такого складного завдання, як формування стратегії, або невмінням аналітиків використовувати у своїй роботі завчасно не розроблені стратегії, так звані "спонтанні" [8].

Розмежування підходів до формування стратегії на аналітичний та інтуїтивний стало основою для народження на тлі різкого спаду ділової активності системоутворюючих підприємств у 1980-х роках чуток про крах школи стратегічного планування, що дозволило прихильникам інтуїтивних шкіл суттєво укріпити свої позиції.

Систему управління будь-якого підприємства можна представити як бінарну, тобто таку, що складається з двох підсистем: стратегічного та оперативного управління. Теорія стійкості бінарних систем говорить про те, що для забезпечення стійкості бінарної системи будь-яка її складова повинна бути не більше ніж у два рази менше за іншу, тобто кожна має складати не менше 1/3 всієї системи [9].

Для системи управління це означає, що для забезпечення її стійкості підприємство повинне не менш ніж 1/3 своїх зусиль приділяти як стратегічному, так і оперативному управлінню. Під зусиллями у цьому випадку розуміють трудові витрати власних управлінців, витрати на інформаційне забезпечення управління, витрати на управлінський консалтинг тощо [10]. Остання 1/3 зусиль підприємство повинна розподіляти між стратегічним та оперативним управлінням оптимально залежно від специфіки бізнесу і певних внутрішніх та зовнішніх умов.

Водночас з вищенаведеним розподілом можна виділити й інші підсистеми за ознакою способу прийняття рішень. У одній з них керівники приймають рішення інтуїтивно, в іншій – алгоритмічно, де кожній вхідній ситуації відповідає певний управлінський вплив. Тож для забезпечення стійкості згідно з теорією стійкості бінарних систем ці підсистеми повинні функціонувати у пропорціях не менш за третину кожна.

Якщо розглядати підсистеми стратегічного і оперативного управління як окремі системи, то в них також повинні зберігатися відповідні пропорції щодо інтуїтивного та алгоритмічного управління. Проте власне розподіл між ними залежить від специфіки бізнесу та впливу конкретних зовнішніх і внутрішніх умов.

Для забезпечення ефективності процес прийняття рішень має бути максимально стандартизований та автоматизований. Це стосується і систем оперативного та стратегічного управління, й саме алгоритмічного та інтуїтивного підходів. Автоматизація алгоритмічного управління є очевидною, інтуїтивне ж має бути забезпечене системами підтримки управлінських рішень, наприклад, експертними системами, розрахунковими моделями тощо.

Таким чином, інтуїтивні рішення відіграють велику роль, особливо для керівників вищої ланки. Проте необхідно мати на увазі, що в основі позитивного рішення, що базується на інтуїції, лежить великий досвід, правильне розуміння ситуації і глибокі професійні знання керівника.

Система управління на всіх рівнях стратегічного та оперативного управління повинна підтримувати як жорстке виконання дій, так і підтримку прийняття інтуїтивних рішень. Будь-яке жорстке управління, наприклад технологічне управління або таке, що регламентується законодавством, повинне бути скомпенсоване інтуїтивними адаптивними технологіями, а саме управлінським обліком, системами збуту та розподілу продукції, взаємодії з клієнтами тощо.

У сучасних умовах змін та невизначеності зовнішнього до підприємств середовища інтуїтивне управління набуває особливого значення. Тож перспективним є дослідження методів його підтримки і застосування при прийнятті управлінських рішень різних рівнів.

Література: 1. Большая советская энциклопедия. –3-е изд. – М.: 1969 – 1978. 2. Абакумов В. В. Менеджмент / В. В. Абакумов, А. А. Голубев, В. П. Кустарев, В. И. Подлесных, Ю. К. Прохоров, Л. В. Тюленев // http://de.ifmo.ru/bk_netra. 3. Кохно П. А. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1993. —136 с. 4. Лебедев О. Т. Основы менеджмента. – СПб.: ИД "МиМ", 1997. — 78 с. 5. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений. Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 272 с. 6. Рубцов С. В. Классики стратегии о правилах управления лошастью // Новые рынки. – 2002. — №5. – С. 3 – 6. 7. Дей Л. Практическая интуиция в бизнесе. – М.: АСТ, 2005. – 316 с. 8. The New Breed of Strategic Planner // Business Week, 1984, September 17. – P. 62 – 66, 68. 9. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. — М.: Мысль, 1978. – 272 с. 10. Мироненко Ю. Д. Подсистемы стратегического и оперативного управления / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // <http://www.iteam.ru/publications/strategy>.

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

На сучасному етапі розвитку економіки України ефективна діяльність підприємств неможлива без розробки й реалізації вдалої стратегії їх розвитку. Це обумовлюється мінливістю зовнішнього середовища та його зростаючим впливом на діяльність підприємств. Загострення конкуренції в результаті інтенсивного надходження на український ринок імпортованих товарів, які відрізняються від вітчизняних широким асортиментом та доступними цінами, а також зміни в навколишньому середовищі, пов'язані з постійним пошуком ринків збуту, жорстка система оподаткування вимагають від підприємств швидкого реагування й адаптації до змін мікро- і макросередовища.

Стратегія розвитку в умовах ринку повинна бути гнучкою, сприяти підвищенню ефективності і зростанню рівня доходів господарюючих суб'єктів шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Щоб підприємство могло гнучко реагувати на непередбачувані закономірні та випадкові внутрішні і зовнішні впливи навколишнього середовища, необхідно акцентувати увагу на розвитку потенційних можливостей та їх ефективному використанню для досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності.

Проблема оптимізації стратегії підприємства набуває особливої актуальності, оскільки на перший план перед керівниками всіх рівнів і підприємцями виходить низка невирішених завдань [1]:

проблема виживання в умовах конкурентної боротьби;
орієнтація мислення керівників з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми підприємства в умовах динамічного середовища;

формування нової корпоративної культури та управління;

визнання підприємства як системи.

На більшості вітчизняних підприємств частина проблем, що потребують стратегічного реагування, знаходяться поза увагою керівництва. Якість стратегічних рішень є серйозною перешкодою в реалізації їхнього потенціалу й ефективному використанні всіх видів ресурсів. Одним із основних завдань стратегічного управління вітчизняними підприємствами є розробка підходів і застосування інструментів, за допомогою яких можна оцінити стратегічний потенціал підприємства, розробити ефективну стратегію функціонування з урахуванням конкурентних переваг та ринкових можливостей, реалізувати її на практиці.

Сучасним менеджерам потрібно стратегічно думати про те, в якому становищі перебуває підприємство, про вплив, який на нього здійснюють умови, що швидко змінюються. Вони змушені досить ретельно аналізувати зовнішнє середовище, бути добре обізнані з діяльністю підприємства, щоб знати, коли і які зміни вносити в діючу стратегію. Розробка стратегії та формування певних стратегічних напрямків розвитку підприємства з урахуванням його позиціонування є передумовою забезпечення виживання суб'єкта економічної діяльності у складному і непередбачуваному динамічному середовищі.

З урахуванням результатів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства визначаються його конкурентні переваги (сильні сторони та можливості), формується стратегічне позиціонування, на підставі якого розробляється і втілюється стратегія з метою забезпечення ефективного функціонування організації та збереження стійкого становища на ринку [2].

Основні передумови успіху лежать не тільки всередині, а й поза підприємством. Успіх залежить від того, наскільки вдало підприємство зможе сформувати стратегічну позицію і забезпечувати максимальне використання наявних можливостей з метою досягнення конкурентних переваг та збереження стійкої позиції на ринку у процесі управління різними стратегічними напрямками розвитку.

Підсумовуючи зазначене вище, можна дійти висновку, що керівникам вітчизняних підприємств різних організаційно-правових форм і сфер діяльності необхідно враховувати результати управлінських дій, які в різних ситуаціях можуть відрізнятися. Здійснюючи планування, організацію, мотивацію чи контроль, управлінський персонал повинен використовувати новий підхід при розробці стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Саме управлінський потенціал як складова компонента стратегічного позиціонування орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни у підприємстві, що відповідають вимогам оточення й дають змогу набувати конкурентних переваг, які в кінцевому результаті забезпечують організації виживання та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу публікацій відомих теоретиків та економістів-практиків, а також проведених власних досліджень теоретичних аспектів формування стратегічного позиціонування підприємств приходимо до висновку, що при його створенні повинні бути проведені наступні етапи [3, 4, 5]:

1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства.
2. Аналіз господарської діяльності та оцінка його стратегічної позиції.
3. Діагностика діючої стратегічної позиції підприємства та виявлення проблеми.
4. Розгляд можливих варіантів стратегічної позиції.
5. Формування стратегії:
 - 5.1. Розробка виробничої стратегії.
 - 5.2. Розробка маркетингової стратегії.
 - 5.3. Розробка стратегії фінансування.
 - 5.4. Розробка стратегії персоналу.
 - 5.5. Інформаційне забезпечення системи стратегічного планування.
6. Аналіз ефективності впровадженої стратегічної позиції і забезпечення зворотного зв'язку.



Узагальнюючи, можна дійти висновку, що процес стратегічного позиціонування підприємства, який містить розробку й реалізацію ефективної стратегії розвитку підприємства з урахуванням цілеспрямованого та своєчасно сформованого стратегічного потенціалу, в майбутньому забезпечить ефективну діяльність і стійку конкурентну позицію на ринку у довгостроковій перспективі.

В умовах ринку, який характеризується нестабільністю попиту і пропозиції, мінливістю цін на товари та послуги, змінами в конкурентному середовищі і низкою інших макро- та мікрочинників, достовірне визначення стратегічної позиції підприємства дасть змогу висунути перспективні цілі й розробити раціональну стратегію їх досягнення.

Отже, аналізуючи представлені в наукових працях класифікації базових стратегій і тенденції їх використання в управлінській практиці підприємств, можна сформулювати такі висновки:

1. Стратегія — це генеральний план управління підприємством, сутність якого полягає в окресленні вироблених і схвалених зацікавленими сторонами ділових принципів керування бізнесу, а також у діях та інноваційних підходах, спрямованих на покращення діяльності підприємства

2. Вітчизняна управлінська практика демонструє існування значного розмаїття передумов реалізації різних типів корпоративних стратегій, що пов'язано зі стрімкими ринковими трансформаціями, протиріччями процесів приватизації, необхідністю реструктуризації підприємств через існування неефективної структури економіки.

3. В управлінській практиці вітчизняних підприємств одним із найпоширеніших типів базових стратегій є диверсифікація, що обумовлено нестабільністю економічної ситуації, прагненням ефективнішого використання ресурсів і страхування ризику. Дослідження показали, що можливості отримання ефекту синергії при реалізації корпоративної стратегії дуже часто переоцінюються, і вигоди синергії в результаті диверсифікації частіше декларуються, ніж отримуються на практиці, а такий важливий управлінський аспект, як негативна синергія, досліджений надзвичайно слабо.

Серед інших поширених типів стратегічної поведінки, що проявилися протягом останнього десятиліття, відокремлюють різноманітні варіанти реструктуризації, перепрофілювання підприємств, скорочення, в тому числі відсікання і ліквідація, що пов'язано з розвитком процесів конверсії, налагодженням нових виробничих та господарських зв'язків. Крім того, упродовж останніх років спостерігається динамічний процес злиттів і поглинань, які підвищують рівень турбулентності конкурентного середовища. Варто зазначити, що у переважній більшості випадків вибір варіантів стратегій здійснювався інтуїтивно, без належної аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень.

7. Формування й реалізація основ стратегічного позиціонування повинні базуватися на новітній парадигмі стратегічного менеджменту, яка передбачає спільне творення організаційної цінності виробником і споживачем продукції (послуг) через системні спільні здібності, які мають індивідуалізований характер.

Література: 1. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — №2. — С. 22 — 25. 2. Савчук В. П. Стратегічне управління витратами // Стратегії. — 2004. — №12. — С. 23. 3. Аакер А. Стратегическое рыночное управление. — СПб.: Питер, 2002. — С. 87 — 99. 4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 18. 5. Наливайко А. П. Практикум з курсу "Стратегічне управління" для магістрантів ділової адміністрації спеціальностей "Виробничий менеджмент" та "Менеджмент проєктів і консалтинг" усіх форм навчання / А. П. Наливайко, О. Б. Оголь, Н. М. Гаращенко. — К.: КНЕУ, 1997. — С. 35 — 60. 6. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К., 2002. — С. 41 — 45. 7. Минцберг Г. Школи стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2001. — С. 23 — 30. 8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М: Банки и биржи, ЮНИГИ, 1998. — С. 54 — 62. 9. Траут Д. Позиционирование: борьба за узнаваемость. — СПб.: Питер, 2007. — С. 35 — 60. 10. Хасси Д. Стратегия и планирование. Руководство менеджера. — СПб.: ЗАО "Изд. дом "Питер", 2005. — С. 20 — 24. 11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / За заг. ред. З. Є. Шершньової. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 150 — 163.

Гавриленко Т. В.

УДК 65.012.32

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗИ

В умовах нестабільної ринкової економіки, коли кризові ситуації виникають досить часто та несподівано, коли перед підприємством усе частіше постає необхідність виживання, керівництво повинно підійти до питання формування стратегії доволі вміло і професійно. Пошук шляхів виходу з економічної кризи пов'язаний з усуненням причин, які її зумовили, при цьому вирішального значення набуває вибір результативної стратегії діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень у зазначеній проблемі, виконаних вченими І. Ансоффом, А. П. Градовим, А. Г. Грязною, Д. Ханом, М. Портером, З. Є. Шершньовою, Є. А. Більтюковим, В. Д. Марковою,

© Гавриленко Т. В., 2008

О. О. Терещенко та ін., дозволяє зробити висновок, що для підприємств, які працюють в умовах нестабільної економіки, процес розробки стратегії виходу з кризи повинен мати методичний характер, тобто мати цілісну й одночасно конспективну схему формування стратегічної поведінки підприємства.

Необхідність сучасних досліджень полягає в тому, що значна кількість підприємств у теперішній час опинилися у скрутному фінансовому становищі, а свою діяльність уявляють як боротьбу за виживання. Успіх такої діяльності може бути забезпечений лише за умови визначення перспектив діяльності, оцінки власних можливостей, слабких і сильних сторін, оцінки ризиків та конкурентних переваг. Це можливо в рамках стратегічного менеджменту, розробки ефективної стратегії. Однією з головних стратегій, що забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, є стратегія виходу з кризи, яка до того ж виконує й деякі інші функції.

Мета статті полягає в розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу підприємства з кризи в системі стратегічного управління.

В умовах перехідної економіки більшість підприємств зіткнулися з проблемою виживання. Термін "виживання" необхідно розуміти як продовження свого існування за всяку ціну. Головним засобом виживання вважається адаптація підприємства до нових економічних умов, а як методи адаптації потрібно застосовувати і кардинальні зміни та нововведення, і пошук платоспроможних споживачів, маневрування обсягами виробництва, встановлення помірної заробітної плати для керівників.

В умовах ринкової економіки етап виживання втратив актуальність і настав час замінити його на етап виходу з кризи з подальшим розвитком у довгостроковій перспективі.

З поняттям "вихід з кризи" тісно пов'язані такі поняття, як гнучкість, адаптованість та готовність до змін і перетворень, які диктуються зовнішніми та внутрішніми обставинами життєдіяльності суб'єкта господарювання. Досить часто, намагаючись забезпечити вихід із кризи, керівники підприємств приймають рішення інтуїтивно, без достатніх на те причин. При цьому можуть мати місце безсистемні, а іноді й помилкові зміни у стратегії підприємства, які не сприяють поліпшенню ситуації та призводять до поглиблення кризових процесів.

У зв'язку з цим пропонується поняття "вихід з кризи" ототожнити з поняттям "перехідна економіка" та визначити їх спільні риси. Насамперед, слід визначити загальні закономірності трансформаційних перетворень. До основних з них належать [1]: зародження елементів нової системи у старій; нагромадження елементів хаосу, що сприяє асиміляції нових елементів системою; існування і водночас руйнація старого та заміщення його новим; вплив зовнішнього середовища, що ініціює трансформаційні перетворення та організує їх як закономірності функціонування й розвитку трансформації; тривалість, поступовість і поетапність трансформаційних перетворень. Усі вищевказані закономірності можна застосовувати і до процесу виходу з кризи.

Таким чином, вищевикладене дозволяє сформулювати основні характеристики стратегії виходу з кризи:

1. За ступенем ієрархії вона має вважатися базовою стратегією та застосовуватися в разі кризи підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

2. Стратегія виходу повинна бути засобом адаптації до нових умов господарювання і збереження стабільної діяльності підприємства.

3. У часовому аспекті вона має спрямовуватися на короткостроковий термін дії.

Таким чином, можна вважати, що стратегія виходу з кризи – це базова оборонна стратегія, яка є реакцією на глибоку кризу економічної діяльності підприємства, нестабільність та інфляцію, дає можливість підприємству адаптуватися до нових умов господарювання і є засобом збереження та забезпечення ефективної діяльності підприємства з подальшим розвитком у довгостроковій перспективі. Метою цієї стратегії є забезпечення стабілізації діяльності для переходу до стратегії зростання. Стратегія виходу з кризи не повинна бути довгостроковою, але водночас має забезпечувати довгострокове функціонування підприємства. Дана вимога обумовлює деяку специфіку методології формування запропонованої стратегії, а саме: на відміну від інших альтернатив, стратегія виходу з кризи в часовому аспекті націлена на швидшу самореалізацію та самоліквідацію.

Стратегія виходу з кризи є стратегією, яка має зайняти своє місце між базовими стратегіями на вищому рівні ієрархії. Відмінність їх полягає у наявності двох засад для виділення проблемних ситуацій, у які потрапляє підприємство в той або інший період часу. На думку автора, це наявність ресурсів та відповідність попиту. Можна визначити три групи наявності ресурсів: відсутність, їх обмеженість та достатність.

Відсутність ресурсів означає, що підприємство знаходиться в критичному фінансовому стані та його подальше функціонування під загрозою. Обмеженість ресурсів свідчить про те, що підприємство має перспективи для подальшого існування, але в умовах жорсткої економії. Якщо підприємство має достатньо ресурсів для свого функціонування, можна зробити висновки, що воно в разі ефективного їх використання має всі шанси для свого розвитку та процвітання.

Другою засадою для класифікації стратегій є характеристика відповідності попиту на продукцію, що випускається, а саме: висока, середня та слабка відповідність.

Висока відповідність дорівнює або перевищує можливості підприємства та дає змогу поліпшити його економічний стан і збільшити ресурси. Середня відповідність характеризується попитом, меншим за можливості підприємства, а обсяг реалізації продукції не дає можливості значно поліпшити економічний стан і швидко збільшувати ресурси підприємства. Слабка відповідність характеризує попит, за якого продукція підприємства практично не реалізується, що призводить до поступового зменшення його ресурсів.

Комбінація трьох варіантів попиту з трьома варіантами забезпеченості ресурсами, наведена в табл. 1, дає дев'ять варіантів формування базової стратегії.

Відсутність ресурсів ставить будь-яке підприємство на межу банкрутства – тому за будь-якого стану ринку основною метою буде пошук (або накопичення) ресурсів для розвитку та оновлення виробництва. У разі слабого попиту на продукцію або його відсутності можна розглядати питання про ліквідацію підприємства.

Критерії вибору базової стратегії

| Наявність ресурсів | Відповідність попиту | | |
|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | Слабка | Середня | Висока |
| Достатня | Стратегія проникнення на ринок | Стратегія повільного зростання | Стратегія прискореного зростання |
| Обмежена | Стратегія розвороту | Стратегія виходу з кризи | Стратегія стабілізації |
| Відсутня | Ліквідаційна стратегія | Стратегія скорочення | Стратегія "жив" " |

Ліквідаційна стратегія застосовується в разі повного розладу діяльності підприємства, а саме за повної відсутності ресурсів та практично відсутнього попиту на продукцію. Найчастіше цю стратегію використовують під час процедури банкрутства підприємства.

Стратегія скорочення передбачає поступові дії зі згорання бізнесу в умовах обмеженості ресурсів за рахунок скорочення та переорієнтації частини діяльності. Можливе швидке витіснення підприємства з ринку конкурентами.

Стратегія "жив" є складовою стратегії скорочення та застосовується в разі обмеженості ресурсів, але досить високого попиту. Її мета – отримання максимальної кількості фінансових коштів для використання їх на інші напрямки діяльності підприємства. У разі застосування цієї стратегії стан на ринку приносить в жертву короткостроковій меті збільшення готівки.

Стратегія розвороту як складова стратегії скорочення передбачає дії з відмови від виробництва нерентабельної продукції, яка не користується попитом, з подальшим пошуком механізму підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Стратегія виходу з кризи передбачає комплексні дії, спрямовані на підтримку життєдіяльності підприємства, в разі недостатності ресурсів та недостатнього попиту.

Стратегія стабілізації спрямована на підтримку існуючих напрямків бізнесу. Її метою є підвищення якості, зниження собівартості, розширення асортименту.

Стратегія проникнення на ринок як різновид стратегії зростання передбачає спрямування зусиль на повніше проникнення на ринок у разі наявності достатньої кількості ресурсів. Може передбачати повноцінну диверсифікацію виробництва.

Стратегія прискореного зростання спрямована на повніше використання внутрішніх та зовнішніх можливостей підприємства за рахунок концентрації зусиль на розвитку продукту.

Стратегія повільного зростання характеризує повне використання наявних можливостей і спрямована на подальший розвиток бізнесу, передбачає проведення науково-дослідницьких розробок, нових технологічних розробок, експериментів тощо.

Для вибору тієї чи іншої стратегії необхідно представити запропоновані критерії певними кількісними показниками. Визначимо, що рівень достатності ресурсів полягає у перевищенні фактичних ресурсів над нормативними. У такому випадку рівень наявних ресурсів можна визначити так:

$$I_p = \frac{P}{P_n} > 1,$$

де P – розмір фактичних ресурсів підприємства;

P_n – розмір ресурсів, необхідних підприємству для функціонування.

При недостатньому рівні розмір фактичних ресурсів підприємстві дорівнює або незначно менше за нормативного значення. Умова рівності свідчить про те, що підприємство не має можливості створювати запаси ресурсів, тобто підприємство не має запасу міцності. У цьому разі рівень наявних ресурсів дорівнює 1, тобто:

$$I_p = 1.$$

Ресурси вважаються обмеженими, якщо їх недостатньо для подальшого функціонування підприємства. За таких умов:

$$I_p < 1.$$

Для визначення рівня відповідності попиту рекомендується користуватися залежністю між пропозицією та продажем, що в кількісному визначенні характеризується показниками виробленої й реалізованої продукції. Тобто якщо підприємство має високу відповідність попиту на продукцію, то реалізація продукції буде випереджати обсяг виготовленої за рахунок реалізації накопичених залишків готової продукції. У разі середнього попиту обсяг виготовленої на підприємстві продукції є достатнім для реалізації і відсутня необхідність реалізовувати залишки готової продукції. У разі слабкої відповідності попиту динаміка випуску продукції випереджає обсяг реалізації і на підприємстві виникає необхідність у поступовому згоранні діяльності. Кількісні показники необхідні для розрахунку рівня попиту (I_p) на продукцію, що досягається таким чином.

Для високої відповідності попиту:

$$I_p = \frac{V_p}{V} > 1,$$

де V – обсяг виробленої продукції, тис. грн;

V_p – обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

Для середньої відповідності попиту:

$$I_p = 1.$$

Для слабкої відповідності попиту:

$$I_p < 1.$$

Запропонований методичний підхід формули дає можливість сформулювати в табл. 2 критерії вибору базової стратегії з урахуванням кількісних характеристик.

Таким чином, результати розрахунків за наведеними формулами дають можливість зробити висновки про доцільність вибору тієї або іншої базової стратегії. За допомогою запропонованої схеми можна також уточнити місце стратегії виходу з кризи в рамках існуючих базових стратегій.

Таблиця 2

Критерії вибору базової стратегії на підставі кількісних характеристик

| Нааявність ресурсів | Відповідність попиту | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | $I_p < 1$ | $I_p = 1$ | $I_p > 1$ |
| $I_p > 1$ | Стратегія проникнення на ринок | Стратегія повільного зростання | Стратегія прискореного зростання |
| $I_p = 1$ | Стратегія розвороту | Стратегія виходу з кризи | Стратегія стабілізації |
| $I_p < 1$ | Ліквідаційна стратегія | Стратегія скорочення | Стратегія "жнив" |

Таким чином, прийняття стратегічних рішень є найбільш важким для керівників, через те що вони накладають велику відповідальність та обумовлюють високий ступень ризику при управлінні підприємством, особливо тим, що опинилося в кризовому стані. Саме тому вирішенню вказаних проблем зможе сприяти обґрунтування рекомендацій щодо розробки стратегії виходу підприємства з кризи.

Література: 1. Економічна теорія: Політекономія. Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2004. – 616 с. 2. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту. – К.: Думка, 1997. – 176 с. 3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с. 4. Майкл Е. Портер. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1989. – 392 с. 5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПКЕжСоб" 2002. – 560 с. 6. Экономическая стратегия фирмы. Учебн. пособие / Под ред. А. Н. Градова. – СПб.: Спец-Лит, 2000. – 588 с.

УДК 336.717:658.152

Зайцева І. С.

Березіна М. О.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНКІНГ ЯК РЕСУРСНИЙ ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Наука та інновації завжди були головним двигуном економічного розвитку країни. Ще у 1968 році лауреат Нобелівської премії Роберт Солоу довів, що забезпечити рівень добробуту, який безперервно зростає, може тільки науково-технічний прогрес [1, с. 15]. Після проголошення незалежності України та з початком ринкових перетворень особливо гостро постає питання швидкого переозброєння основних фондів вітчизняних підприємств, а найголовніше — впровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій.

Ураховуючи поступову інтеграцію України до світових товарних та фінансових ринків, актуальність становить проблема конкурентоспроможності українських виробників. Головною вадою переважної кількості українських фірм є відсутність довгострокової стратегії розвитку підприємства, яка орієнтована на покращення інноваційно-інвестиційних процесів підприємства. За словами Л. Водачка та О. Водачкової, "нововведення як практичне втілення якісно нових рішень становлять сутність і зміст стратегії підприємства" [1, с. 14].

Прискорений шлях інноваційного розвитку, а саме такого вимагають сучасні конкурентні умови на світових ринках, можливий лише за умови доступу підприємств до фінансових ресурсів. Одним із головних інститутів фінансування інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку фірм є інвестиційні банки. Через те що фінансовий ринок України знаходиться лише на стадії становлення, сутність, проблеми та шляхи зниження ризиків інвестиційного банкігу ще мало досліджені, що надає актуальність даній науковій праці.

© Зайцева І. С., Березіна М. О., 2008



Мета цієї статті – поглиблене вивчення інвестиційних банківських інститутів, а також дослідження впливу інвестиційних банків на становлення довгострокової інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Питанням визначення поняття та функцій інвестиційних банків займалися такі українські вчені, як В. Шапран, О. Кириченко, В. Лазепка. З аналізу праць науковців можна зробити висновки, що особливу увагу та більш глибоке вивчення потребує вітчизняний фондовий ринок і ринок капіталів, які є головними інструментами інвестування розвитку підприємств у розвинених країнах.

Термін "інвестиційний банк" ще не знайшов кінцевої трактовки, але одним із найбільш повних є визначення, яке базується на виконанні ним основних функцій. Інвестиційний банк (investment banking) – це фінансовий інститут, який шляхом проведення операцій з цінними паперами здійснює портфельні чи прямі інвестиції, а також проводить кредитування інвестиційних проектів або іншу інвестиційну діяльність: андеррайтинг, злиття та поглинання компаній, інвестиційний консалтинг і зовнішнє управління інвестиціями.

Повноцінно визначити всі послуги інвестиційних банків дуже важко через постійний динамічний розвиток та малу кількість наукових праць з даної тематики. Проаналізувавши послуги, які пропонують найбільш відомі інвестиційні банки України та зарубіжжя, їх можна розділити на наступні групи (рисунок).

На даний момент у світі сформувалися дві моделі організації ринку цінних паперів: банківська (європейська) та небанківська (американська). Головна особливість українського інвестиційного банкінгу – формування змішаної моделі організації ринку цінних паперів, де активними гравцями є як комерційні банки, так і небанківські установи [2, с. 90]. Правову основу цього процесу викладено у ст. 47 і ст. 50 Закону України "Про банки і банківську діяльність". Згідно з цим українські банки мають право здійснювати купівлю-продаж цінних паперів за дорученням клієнта, а також іншу діяльність на фондовому ринку від свого імені. Фахівці поділяють фінансові інструменти банківського інвестування на дві групи: кредитні (довгострокові кредити, лізингове кредитування, проектне фінансування та ін.) та фондові інструменти (акції, облігації, операції "репо", андеррайтинг тощо) [3, с. 60].

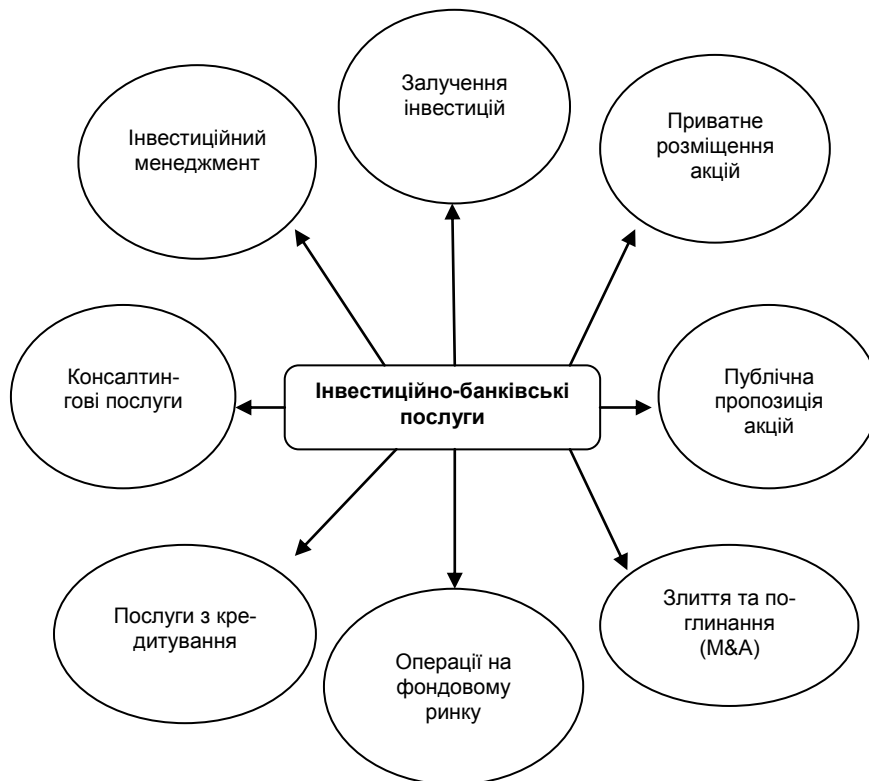


Рис. Класифікація послуг інвестиційних банків [4; 5]

Сьогодні комерційні банки є основними гравцями та сегментами економічного регулювання на фінансовому ринку України. Так, на 1 січня 2008 р. діяло 173 банки із загальним капіталом близько 12,3 млрд дол. США. Створення інноваційних банків необхідно через низьку ефективність комерційних банків України, а саме: через високі ставки за кредитами та короткі строки кредитування, відсутність активної діяльності банків на ринку капіталу, відсутність масштабного фінансування інноваційних проектів.

Через брак грошових ресурсів та низку управлінських проблем українські банки поступаються банкам з іноземними інвестиціями у боротьбі за домінування на фінансовому ринку. Найбільшими гравцями українського інвестиційного ринку є ІНГ-банк Україна (Голландія), ОТП-банк (Угорщина), Індекс-банк (Франція), УкрСиббанк (BNPParibas), Райффайзен Банк Аваль (Австрія), АльфаБанк (Росія). У 2005 – 2007 рр. основними напрямками діяльності цих банків були послуги андеррайтингу, платіжного агента та послуги організаціям з фінансового консалтингу [3, с. 60].

Так, яскравим прикладом інвестиційного банкінгу є АКІБ "УкрСиббанк". Починаючи з 2001 р. він виступав андеррайтером та організатором 36 емісій облігацій на суму понад 3,8 млрд грн, а у 2006 році банк взяв участь у 17 випусках корпоративних облігацій на суму 1,8 млрд грн, що становило близько 52% всіх ринкових випусків того року. Також банк активно здійснював брокерську та дилерську діяльність з цінними паперами [3, с. 62].

Поряд з банками останні роки дуже активно розвивається небанківський сектор інвестиційної діяльності. До інституційних інвесторів відносять інститути спільного інвестування, кредитні спілки, фінансові та інвестиційні компанії, страхові компанії, недержавні пенсійні фонди. За інформацією Української асоціації інвестиційного бізнесу, на кінець 2007 р. в Україні налічувалось 834 інститути спільного інвестування (ІСІ) із загальною сумою активів 7,7 млрд грн. Останнім часом почався розвиток недержавного пенсійного забезпечення (НПФ). Так, кількість офіційно зареєстрованих недержавних пенсійних фондів за 2007 рік збільшилася на 22% і досягла 96 НПФ, а сумарна вартість активів НПФ – 280,6 млн грн [6].

Двигуном процесів інвестиційної діяльності є розвиток страхового бізнесу. На ринку страхових послуг на кінець 2007 року, за даними Держфінпослуг, в Україні зареєстровано 447 страхових компаній, а їх активи на кінець 2007 року склали 32 213 млн грн [6]. Таким чином, загальний обсяг активів інвестиційних інститутів поступово наближається до банківського сектору України, що спричиняє зростання міжгалузевої конкуренції, а як наслідок, покращення якості та зниження вартості послуг.

На даному етапі українська економіка потребує концентрації великої кількості ресурсів, яку можуть забезпечити банківські холдинги, котрі складаються з комерційних банків, інвестиційних компаній, страхових та недержавних пенсійних фондів. З одного боку, вони мають достатньо ресурсів, а з іншого – потенціал до залучення додаткових інвестицій. Найголовніше, що банківські холдинги шляхом диверсифікації ресурсів та надання великої кількості послуг мають більшу фінансову стійкість, що є найбільш актуальним у нестабільному політичному українському середовищі.

У контексті інноваційного розвитку економіки України надзвичайно важливо заохочувати малі інноваційні підприємства, які у високорозвинутих країнах є невід'ємною частиною інноваційної діяльності, а також допомагають розробити більш ефективне виробництво та економію ресурсів на великих фірмах шляхом аутсорсингу.

Вищезазначені інвестиційні інститути надають послуги переважно розвинутим компаніям з достатньою капіталізацією та прибутком. Це спричиняє те, що приватному підприємству, яке знаходиться на ранніх стадіях свого розвитку, достатньо важко знайти джерело фінансування діяльності. Саме тому в Україні поступово розповсюджуються венчурні фонди, які є складовою частиною інвестиційно-банківських послуг. Яскравим прикладом венчурного інвестування є США, де з венчурних фондів на деяких етапах свого розвитку фінансувались 20% компаній, на частку яких припадає 11% обсягу продажів та 13% прибутку [7].

Таким чином, інвестиційно-банківські послуги є основним двигуном науково-технічного прогресу. При формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства одним із головних складових елементів повинно бути впровадження інновацій. Усі ці процеси потребують достатньої кількості фінансових ресурсів, які можуть бути залучені з банківських та небанківських інвестиційних інститутів. Інвестиційні центри можуть надати не лише фінансові послуги, а й допомогти в організаційних питаннях ведення бізнесу, що є особливо актуальним для вітчизняних підприємств, які бажать вийти на світові ринки товарів та послуг.

На даний момент в Україні майже немає статистики в галузі фінансування, що не дозволяє глибоко вивчити вітчизняний інвестиційний ринок. Аналіз основних тенденцій інвестиційного ринку довів, що головні фінансові ресурси концентруються в банківському секторі України, але все більшого розповсюдження набувають небанківські інститути, а саме страхові компанії та інститути спільного інвестування. У майбутньому інвестиційні та недержавні пенсійні фонди – це могутній інструмент залучення ресурсів до фінансового сектору України. А інтенсивний розвиток українських підприємств зумовлює перспективність послуг злиття та поглинань, андеррайтингу та інвестиційного менеджменту, які займають провідні позиції інвестиційно-банківських послуг.

Для покращення інвестиційного середовища України, а також стимулювання інноваційного розвитку вітчизняних підприємств необхідно, перш за все, сприяти становленню небанківських установ, які надають інвестиційні послуги, а саме:

- привести страхове законодавство до міжнародних стандартів;
- поширювати інформацію про недержавні пенсійні фонди з метою покращення довіри населення до недержавних фінансових установ;
- провести необхідні глибокі статистичні та наукові дослідження інвестиційних процесів в Україні;
- удосконалювати законодавство й інфраструктуру, що регулюють венчурне фінансування та позабіржовий ринок України.

Отже, вітчизняні та зарубіжні науковці прогнозують, що найближчі п'ять років інвестиційно-банківський сектор буде інтенсивно розвиватися, що має позитивно вплинути на покращення конкурентоспроможності українських підприємств, а саме на можливість формування довгострокової стратегії інноваційного розвитку бізнесу.

Література: 1. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку. Монографія. – Вінниця: Універсум, 2005. – 264 с. 2. Деревко Ю. Інвестиційні банки: вплив на формування змішаної моделі ринку цінних паперів в Україні // Банківська справа. – 2008. — №1. – С. 90 – 93. 3. Кириченко О. Діяльність інвестиційних банків в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Банківська справа. – 2008. – №2. – С. 57 – 72. 4. Відділ інвестиційно-банківських послуг компанії "АРТ-КАПІТАЛ" // <http://art-apital.com.ua/ua/corporatefinances.html> 5. Відділ інвестиційно-банківських послуг компанії "KINTO" // <http://www.kinto.ua/services/investmentbanking.html> 6. Українська асоціація інвестиційного бізнесу // <http://www.uaib.com.ua>. 7. Мертенс А. Венчурные фонды и венчурные инвестиции // http://www.uaib.com.ua/files/articles/216/0_4.doc

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ – СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Питання фінансового управління за останні роки стали предметом поживлених дискусій вчених і практиків як у нашій країні, так і за кордоном. Актуальність цієї проблеми є очевидною для України.

Причиною кризового стану багатьох вітчизняних акціонерних товариств є невиконання елементарних вимог щодо фінансового менеджменту, а саме: відсутність дієвого механізму планування та аналізу, управління активами й інвестиціями, управління формуванням фінансових ресурсів, управління грошовими потоками, структурою витрат, ліквідністю, управління формуванням прибутку, заміна фінансових служб бухгалтерською роботою. Це зумовлює необхідність розвитку теоретичних основ фінансового менеджменту, вдосконалення його організаційної структури та розробки й реалізації на практиці фінансової стратегії.

Фінансовий менеджмент є головною складовою частиною загальної системи корпоративного управління, однією з найбільш важливих сфер діяльності будь-якого підприємства і спрямований на управління фінансовими потоками між господарюючими суб'єктами у процесі руху фінансових ресурсів.

Питання аналізу проблем та особливостей фінансового управління досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців: Р. Брейлі, Є. Бріггема, А. Гропелі, М. Портера, Ван Хорна Дж., Боди Зви, Мертона Роберта, С. Роса, В. М. Суторміної, О. В. Павловської, І. Т. Балобанова, А. М. Павлової, В. М. Родіонової, А. М. Подерьогіна, А. Д. Шеремета та ін.

Проте існує низка актуальних проблем у цій сфері, яка потребує подальшого глибокого осмислення та вирішення. Необхідність дослідження проблеми управління фінансами акціонерних компаній посилюється ще й тим, що саме фінанси є основою успішного розвитку й процвітання корпорацій.

Метою даного дослідження є узагальнення та вдосконалення існуючих підходів щодо фінансового управління й розробка на цій основі фінансової стратегії корпорації, реалізація якої забезпечить максимальне підвищення вартості акціонерних компаній.

На сучасному етапі ринкових відносин акціонерні компанії не мають достатніх коштів. Більшість підприємств виявилися неспроможними скоригувати власний фінансовий менеджмент. Останній зіткнувся з проблемою відсутності методичного забезпечення аналітико-прогностичних робіт, адаптованих до реалій ринкового виробництва.

Тому сьогодні, як показує аналіз досліджень, не можна обмежуватися лише фіксацією кінцевих фінансових результатів. У нових економічних умовах провідну роль у системі корпоративного управління повинна зайняти така функція, як управління фінансами. А це, у свою чергу, потребує розробки сучасної, відповідної ринковим відносинам системи планування, контролю й управління потоком фінансових ресурсів, проведення системної комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства, систематизації їх і мобілізації на фінансування операційної та інвестиційної діяльності акціонерних компаній. Практична реалізація функції управління фінансами обумовлює необхідність активного впровадження в механізм корпоративного управління на основі використання сучасних інформаційних технологій методів прогнозування й оптимізації, стратегічної діагностики, широкого застосування з цією метою елементів функціонально-вартісного аналізу.

З'ясовуючи сутність та роль корпоративної системи управління фінансами, необхідно визначити три структурних блоки фінансів корпорації: сфера формування капіталу, сфера функціонування фінансів корпорацій, сфера джерел додаткового залучення капіталу [1].

Розглядаючи детальніше ці блоки, варто зупинитися на окремих моментах. Створення акціонерного товариства починається з пайових внесків його учасників у формі грошей, споруд, обладнання, тобто проходить первинне залучення коштів з метою формування капіталу новотвореної структури. Засобом мобілізації фінансових ресурсів у даному випадку виступають акції. Особливістю вітчизняних акціонерних товариств є те, що вони не виникають шляхом, типовим для західної економіки, а створюються в результаті трансформації вже існуючих підприємств, успадковуючи від них не лише капітал, а й багаторічний досвід їх функціонування.

Другий блок сутності корпоративної системи управління фінансами стосується особливої сфери — сфери власне фінансів акціонерних товариств, управління пасивами й активами, формування й використання ресурсів, інвестиційної та дивідендної політики.

Третя сфера викликана необхідністю розвитку та зростання фінансових структур. Вона включає систему рішень щодо додаткового залучення капіталу через отримання кредитів, емісію власних цінних паперів, розширення кола учасників акціонерного товариства чи зміну його власників.

Функціонування та розвиток акціонерних компаній вимагає розробки ними довгострокових програм їх життєдіяльності, метою яких є забезпечення виконаних виробничих завдань власників, примноження їх добробуту, зміцнення позицій компанії в конкурентному середовищі. Це обумовлює необхідність розробки фінансової стратегії корпорації, що є, на думку автора, важливим елементом фінансового менеджменту.

Фінансова стратегія у західній економічній літературі розкривається як "планування розміщення фінансових ресурсів" [2]. Визначення фінансової стратегії розвитку корпорації полягає у виборі довгострокових завдань із залучення, використання і контролю за фінансовими ресурсами, вирішення яких дає можливість мати високі показники платоспроможності й рентабельності. Процес розробки і реалізації загальної фінансової стратегії подано на рисунку.



Рис. Процес розробки й реалізації загальної фінансової стратегії корпорації

Важливо зазначити, що обґрунтована фінансова стратегія забезпечує життєдіяльність корпорації у довгостроковій перспективі. Аналіз стану і структури основного та оборотного капіталу є найважливішою її складовою, що дозволяє прийняти рішення про доцільну структуру капіталу компанії. Управління активами і пасивами дає змогу забезпечити прибутковість за рахунок більш швидкої оборотності капіталу корпорації.

В акціонерних товариствах велике значення має визначення дивідендної політики, яка є обов'язковим елементом фінансового управління і знаходить вираз у відповідних стратегіях.

У сучасних умовах вітчизняні корпорації повинні формувати власну дивідендну політику на основі різноманітних підходів, керуючись своєю стратегією та інвестиційними можливостями. У зв'язку з тим, що більшість акціонерних компаній перебувають у фінансовій скруті, маючи високий знос основного капіталу і низькі показники фінансово-господарської діяльності, вони мають орієнтуватися на консервативну дивідендну політику, яка передбачає виплату дивідендів за залишковим принципом, та політику стабільного співвідношення між виплатою дивідендів і капіталізацією прибутку, що забезпечать їм можливість мобілізувати кошти для активізації фінансової та інвестиційної діяльності.

У цілому фінансова стратегія визначає найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію всіх видів витрат, на мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, інноваційних, інвестиційних, маркетингових та інших стратегій.

Фінансова стратегія передбачає також визначення відносин із фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині корпорації.

Загальна фінансова стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизується у фінансовому плані акціонерної компанії з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу для досягнення розроблених стратегій, зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства [3].

Теорія фінансової стратегії набула особливого значення в умовах формування корпоративного сектору економіки, коли виникла об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану акціонерних товариств та їх стратегічних фінансових можливостей. Розробляється стратегія з урахуванням таких чинників, як інфляційні коливання, ризик неплатежів, фінансова криза та ін. Вона забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, визначення прибуткових напрямів інвестування, відповідність фінансових рішень економічному стану й можливостям акціонерних компаній. Вивчення та аналіз досвіду розвинутих країн, який може бути корисний для розробки вітчизняних основ фінансового управління, свідчить, що стабільність доходів підприємства залежить від якості стратегічних рішень.

За даними американських учених-економістів, коливання доходів акціонерних компаній на 80% визначаються вибором стратегічних рішень [4]. Слід зазначити, що процес визначення стратегічних цілей у процесі розробки фінансової стратегії тісно пов'язаний з оцінкою досягнутих результатів, які аналізуються, через показники фінансового стану, що є надзвичайно актуальним для вітчизняних акціонерних компаній, і повинен включати, на думку автора, аналіз прибутковості корпорації, оцінку ефективності використання власних і залучених коштів, стан та структуру основного капіталу, аналіз динаміки приросту оборотного капіталу, своєчасність виконання зовнішніх боргових зобов'язань.

Вищезазначені моменти є основою для розробки фінансової стратегії й оцінки позиції акціонерних товариств у сучасному конкурентному середовищі.

Таким чином, в умовах ринкової економіки принципово змінюється філософія господарювання, яка базується на реалістичному аналізі попиту та пропозиції товарів і послуг. Акціонерна компанія несе відповідальність своїм доходом та майном за фінансову політику. Як свідчить досвід розвинутих країн і вітчизняна практика, відсутність або прорахунки у фінансовій діяльності є суттєвим чинником невдач та криз підприємств.



Нині акціонерні товариства України у складних економічних умовах здійснюють пошук ефективних механізмів фінансового управління. Тим часом, як зазначають українські вчені, сучасні методи та інструменти фінансового управління, на жаль, далекі від ідеалу як за своєю структурою, так і за способом використання і взагалі ще не посіли належного місця в діяльності підприємств.

Дослідження зарубіжного досвіду й вітчизняної практики корпоративного управління дає можливість зробити висновок, що для успішного будівництва української моделі корпоративного управління, яка буде формуватися в міру зростання ролі акціонерних компаній у суспільно-економічному житті країни, необхідно розв'язати проблему створення дієвої системи фінансового управління акціонерними компаніями. Тому на сучасному етапі в центрі уваги вітчизняних вчених та практиків знаходяться пошуки шляхів залучення, ефективного використання і в цілому свідомого управління фінансами українських компаній. Ці обставини зумовлюють необхідність широкого використання у вітчизняній практиці корпоративного управління теоретичних основ фінансового менеджменту.

З метою вдосконалення існуючих підходів щодо фінансового управління визначено етапи розробки загальної фінансової стратегії акціонерних компаній, яка ґрунтується на виборі довгострокових завдань із залучення, використання і контролю за фінансовими ресурсами, а саме: аналіз структури основного та оборотного капіталу, інвестиційних ресурсів, визначення структури джерел фінансування, управління активами і пасивами, фінансовими ризиками, визначення дивідендної політики, перевірка очікуваних результатів на відповідність цілям.

Слід зазначити, що реалізація фінансової стратегії спрямована на довгострокові комплексні цілі розвитку, які характеризуються досить високим рівнем ризику, невизначеності. Мінімізація розвитку досягається підвищенням ефективності та якості стратегічної діяльності всіх підрозділів корпорації.

Література: 1. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я. В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 880 с. 2. Бригхем Є. Ф. Основы финансового менеджменту / Пер. з англ. – К.: Монод, 1997. – 1000 с. 3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с. 4. Бочаров В. В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 144 с.

Алеїніков А. А.

УДК 65.012.32:35

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РАЦІОНАЛЬНОЇ БЮРОКРАТИЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний менеджмент розвивається у двох напрямках: зростаюча формалізація дій виконавців прийнятих управлінських рішень та посилення ролі особистості в управлінні підприємством. Це приводить, з одного боку, до зростання вимог щодо управлінського персоналу, його здатності швидко й адекватно реагувати на ситуації, що виникають у діяльності підприємства, а з іншого – до максимального зменшення залежності результативності управління від суб'єктивного сприйняття при виконанні прийнятих рішень окремими виконавцями. Наявність двох протилежних тенденцій у розвитку сучасного менеджменту потребує використання спеціальних організаційних прийомів, які забезпечують їх раціональне поєднання. Особливо гостро ця проблема постає в адміністративному управлінні як найбільш короткостроковому й такому, що забезпечує виконання прийнятих рішень на попередніх етапах управління підприємством.

Адміністративне управління, як і інші види управління, має здійснюватися з використанням відповідного інструментарію. Таким інструментарієм виступають бюрократичні інструменти – сукупність способів, прийомів, правил, регламентованих процедур, стандартів, документів, моделей, які існують у певній формі, затверджені, прийняті або схвалені відповідно до існуючого порядку та дозволяють створити систему адміністративного управління підприємством, у якій виконуються формальні управлінські роботи [1 – 3]. Бюрократичні інструменти сприяють формуванню організаційно-нормативного середовища всередині підприємства, що визначає формальні правила поведінки виконавців управлінських робіт з адміністративного управління. Для того щоб забезпечити раціональний рівень бюрократизації адміністративного управління, необхідно застосовувати відповідні управлінські інструменти. Як такий пропонується використовувати організаційний механізм раціональної бюрократизації адміністративного управління підприємством.

В економічній літературі, в наукових працях з управління поняття організаційно-економічного механізму зустрічається достатньо часто. Найбільш повне визначення організаційно-економічного механізму як комплексного інструмента управління має такий вигляд: організаційно-економічний механізм як інструмент управління, є сукупністю управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення певної мети, заради чого, власне, і створюється відповідний механізм [4]. Надавши визначення організаційно-економічного механізму показує, що такий механізм створюється заради досягнення тієї чи іншої мети в діяльності підприємства в цілому або в якій-небудь з його функціональних підсистем та створюється саме для того, щоб забезпечити дію всіх способів досягнення поставленої мети в комплексі. Тобто не існує універсального організаційного або економічного механізму в управлінні підприємством, він створюється кожен раз як з нових, оригінальних, так і відомих елементів у певній, неповторюваній комбінації для досягнення конкретної мети, для перебігу певних процесів, для вирішення конкретних завдань, що виникають в управлінській діяльності. Не є винятком і організаційний механізм раціональної бюрократизації адміністративного управління на підприємстві. Тому він потребує відповідного висвітлення.

Метою статті є представлення організаційного механізму раціональної бюрократизації адміністративного управління на підприємстві.

© Алеїніков А. А., 2008

Під організаційним механізмом раціональної бюрократизації адміністративного управління розуміється сукупність елементів, взаємодія яких забезпечує раціональне застосування бюрократичних інструментів, а тому впливає на дієздатність системи адміністративного управління та рівень надійності її функціонування. Метою створення і функціонування такого механізму є забезпечення раціонального використання бюрократичних інструментів в адміністративному управлінні підприємством, їхньої якості, відповідності змісту виконуваних робіт з адміністративного управління й вимогам до кваліфікації адміністративного персоналу.

У структуру організаційного механізму раціональної бюрократизації адміністративного управління передбачається включити три базові блоки (рис. 1).

Елементну структуру організаційного механізму побудовано з урахуванням складу його елементів, що мають економічну, правову, ресурсну, організаційну й інформаційну природу. Елементна структура організаційного механізму раціональної бюрократизації адміністративного управління показує не тільки сукупність елементів, але і їх перетин, що визначає взаємодію елементів (рис. 2). Крім того, перетин окремих елементів показує не просто їх взаємодію, а й нові внутрішні зв'язки, що перетворюють цю взаємодію на системну, котра зумовлює виникнення синергетичного ефекту, який дозволяє істотно змінити ситуацію з використанням бюрократичних інструментів. Власне, організаційний механізм і формується заради цього синергетичного ефекту.

Кожен з елементів має комплексний характер, він становить множину складників елементів, тобто кожен блок механізму має свою елементну структуру.



Рис. 1. Принципова структура організаційного механізму раціональної бюрократизації адміністративного управління підприємством

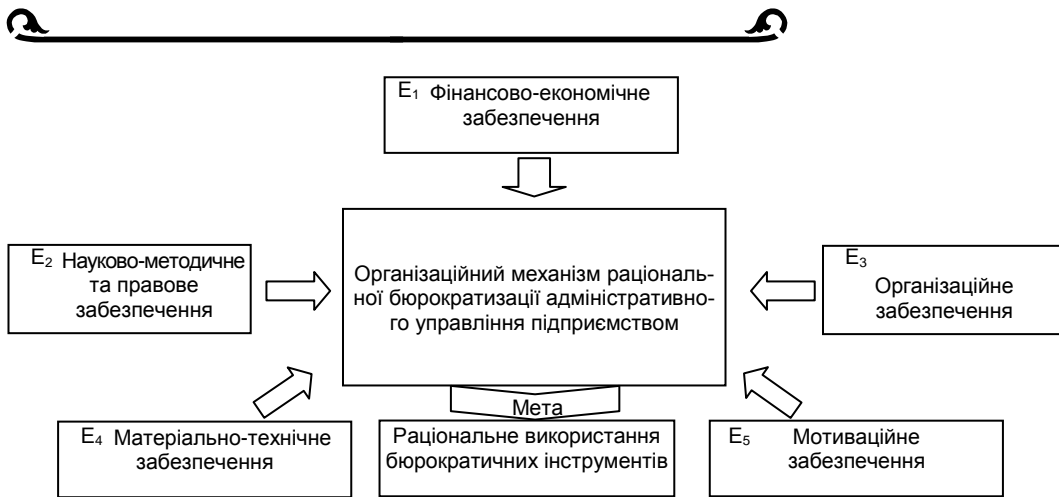


Рис. 2. Елементи, що утворюють організаційний механізм раціональної бюрократизації адміністративного управління підприємством

Перетин окремих елементів організаційного механізму раціональної бюрократизації адміністративного управління підприємством формує низку їх множин, що мають різне призначення (рис. 3). Ці множини утворюються як набір елементів, які взаємодіють між собою залежно від ситуацій, що виникли, і видів виконуваних робіт з адміністративного управління. Тому можливо багато варіантів взаємодії – від попарного (між двома видами елементів) до загального (між усіма п'ятьма елементами). Взаємодіючі елементи утворюють багато різних варіантів, у тому числі й через комплексний характер елементів.

Множина, яка поєднує всі елементи (M_1), є ядром організаційного механізму, тому що саме в ньому здійснюється узгодження дій за всіма його елементами, які проводять фахівці підприємства. При формуванні першої множини (M_1), що поєднує всі елементи, виникає низка ситуацій, які відображають характер взаємодії виконавців робіт з адміністративного управління з використанням бюрократичних інструментів.

Друга множина (M_2) поєднує чотири з п'яти елементів у різному сполученні (табл. 1).

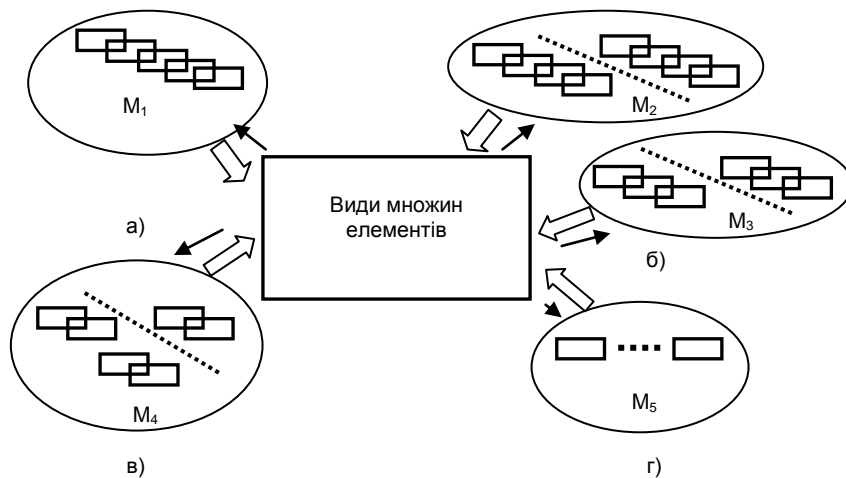


Рис. 3. Взаємодія множин елементів організаційного механізму:

- а) M_1 – множина елементів, що повністю взаємодіють; б) M_2 і M_3 – множини елементів, що частково взаємодіють; в) M_4 – множина елементів, що попарно взаємодіють; г) M_5 – множина елементів, що індивідуально взаємодіють

Множина (M_3) утворюється з перетину трьох елементів організаційного механізму в різному сполученні. Як правило, варіанти сполучення трьох різних елементів організаційного механізму спрямовані на забезпечення дієздатності його окремих частин (табл. 2).

Таблиця 1

Варіанти взаємодії елементів, що входять до складу множини M_2

| Варіанти взаємодії елементів множини M_2 | Фінансово-економічний, E_1 | Науково-методичний і правовий, E_2 | Організаційний, E_3 | Матеріально-технічний, E_4 | Мотиваційний, E_5 |
|--|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------|
| Варіант 1 | + | + | + | + | - |
| Варіант 2 | + | + | + | - | + |
| Варіант 3 | + | + | - | + | + |
| Варіант 4 | + | - | + | + | + |
| Варіант 5 | - | + | + | + | + |

Варіанти взаємодії елементів, що входять до складу множини M_3

| Варіанти взаємодії елементів множини M_3 | Фінансово-економічний, E_1 | Науково-методичний і правовий, E_2 | Організаційний, E_3 | Матеріально-технічний, E_4 | Мотиваційний, E_5 |
|--|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------|
| Варіант 1 | + | + | + | - | - |
| Варіант 2 | + | + | - | + | - |
| Варіант 3 | + | + | - | - | + |
| Варіант 4 | + | - | + | + | - |
| Варіант 5 | + | - | + | - | + |
| Варіант 6 | + | - | - | + | + |
| Варіант 7 | - | + | + | + | - |
| Варіант 8 | - | + | + | - | + |
| Варіант 9 | - | + | - | + | + |
| Варіант 10 | - | - | + | + | + |

Третій вид множин включає десять варіантів сполучень елементів організаційного механізму. Як правило, всі ці сполучення відображають проміжний результат функціонування організаційного механізму при його проектуванні, модернізації чи вдосконаленні. Кожний з варіантів дозволяє більш ретельно сформулювати та налагодити зв'язки між елементами, спостерігати їхній вплив на адміністративне управління підприємством.

Четверта множина (M_4) утворюється попарним сполученням елементів організаційного механізму. Парне сполучення виникає при виконанні конкретних робіт з адміністративного управління підприємством. Ці парні сполучення дають змогу контролювати процеси, що відбуваються всередині організаційного механізму.

З урахуванням розглянутих елементів та їх можливого сполучення розробляється структура організаційного механізму. Взаємодія елементів у розглянутих множинах здійснюється в межах кожного з блоків організаційного механізму раціональної бюрократизації адміністративного управління підприємством. Для кожного блоку зміст і характер використання елементів має свої особливості.

Таким чином, формування та функціонування за розробленими алгоритмами організаційного механізму раціональної бюрократизації адміністративного управління підприємством сприяє раціональному використанню бюрократичних інструментів і в такий спосіб підвищує рівень адміністративного управління підприємством.

Література: 1. Алєйніков А. А. Забезпечення раціонального використання бюрократичних інструментів у системі адміністративного управління підприємства // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – №88. – С. 32 – 35. 2. Алєйніков А. А. Основні поняття та категорії адміністративного управління // *Зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля "Економіка. Менеджмент. Підприємництво"*. Вип. 17. Ч. II. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 5 – 20. 3. Алєйніков А. А. Оцінка використання бюрократичних інструментів у системі адміністративного управління підприємством // *Зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля "Економіка. Менеджмент. Підприємництво"*. Вип. 16. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. – С. 109 – 113. 4. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством // *Зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля "Економіка. Менеджмент. Підприємництво"*. Вип. 11. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2003. – С. 107 – 109.

УДК 330.142:331.104

Кендюхов О. В.

ОЦІНКА БРЕНДИНГУ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ

Як відзначає С. М. Девіс, компанії, менеджери яких не приділяють належної уваги розвитку своїх торговельних марок, приречені на посередні фінансові результати [1, с. 13].

У перекладній літературі з маркетингу найчастіше під торговельною маркою розуміється ім'я, знак, символ або їхнє сполучення, використовувані для того, щоб відрізнити товари чи послуги, вироблені однією фірмою, від аналогічних товарів інших фірм. При цьому дослідники розглядають торговельну марку, насамперед, як засіб ідентифікації. Але чи оцінювалися б деякі торговельні марки у сотні мільйонів доларів, якби вони були просто засобом ідентифікації. Очевидно, що сильна торговельна марка є щось більше для споживача, ніж засіб ідентифікації товару.

Гносеологію торговельної марки допомагає розкрити визначення, запропоноване П. Діксоном: "Торговельна марка становить не що інше, як заступник великого обсягу інформації і спосіб більш просто-



го й ефективного поводження з нею. За допомогою асоціації з товаром чи послугою вона повідомляє споживачу інформацію про товар: якість, надійність, майстерність виготовлення, стиль, статус або споживчу цінність" [2, с. 189].

Тобто для споживача торговельна марка виступає як інструмент ухвалення рішення. В умовах зростаючого динамізму та диференціації продуктів і ринків одними з найважливіших факторів виступають витрати вибору, витрати, пов'язані з прийняттям рішень.

Коли людина споживає певний продукт, цьому передують виплата деякої суми коштів, яка відображає її фінансові витрати. Відповідно до теорії альтернативної вартості, людина, вибираючи ту чи іншу форму споживання, змушена відмовитися від іншої, альтернативної форми, що завжди супроводжується психологічними витратами. Це є витрати, пов'язані з прийняттям рішень, які виявляються важливим фактором, що визначає поводження споживача. Необхідність вибору між великою кількістю альтернатив, які відкриваються перед споживачем, робить прийняття рішення все більш і більш важким, а значення витрат, пов'язаних із прийняттям рішень, виявляє тенденцію до зростання. Тому, як відзначає Т. Сакайя, коли говориться про відмову від однієї форми споживання при виборі іншої, не обов'язково мається на увазі, що купівля однієї речі означає відсутність грошей для купівлі якоїсь іншої. Тобто такі фактори впливу на рішення споживача, як обмеження, що накладаються часом, або соціальна оцінка тієї чи іншої конкретної форми його поводження, також відіграють свою роль. Крім цього, час і репутація для багатьох споживачів почали мати навіть більше значення, ніж гроші [3, с. 56].

Торговельна марка, таким чином, є носієм або засобом передачі концентрованої інформації про особливості товару чи послуги. Вона створює раціональну основу для ухвалення рішення і, відповідно, має цінність, а отже, й вартість. Відповідно, торговельна марка у вартість продукту-носія закладає нову вартість інформаційного ресурсу, який має споживчу цінність для ухвалення рішення. Тобто торговельна марка – вартість, що породжує нову вартість і, таким чином, здобуває риси економічної категорії "капітал".

Брендинг (створення цінності торговельної марки) як найважливіша функція у сфері підприємництва повинен забезпечувати стійке, конкурентоспроможне функціонування й розвиток тієї чи іншої торговельної марки. З цієї точки зору брендинг припускає проведення спеціальних досліджень з ефективності управління торговими марками і на їхній основі розробку стратегії та програми розвитку марочного капіталу.

У цілому аналіз і оцінка ефективності брендингу пов'язані з такими найважливішими науковими та практичними завданнями, як підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств, формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства, оцінка його функціонування.

Метою даної статті є розробка методики оцінки ефективності брендингу на основі бенчмаркінгу.

Для порівняльної оцінки ефективності роботи підприємств або їхніх окремих підсистем бенчмаркінг (benchmarking) уже досить давно використовується у практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських компаній. Бенчмаркінг становить систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку й навчання на кращих прикладах, не залежно від сфери бізнесу і географічного положення [4]. Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, ніж дана фірма, і вивчення, вдосконалення та застосування їхніх методів роботи. В основу концепції бенчмаркінгу покладено порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, а й передових фірм з інших галузей [5]. Фірми почали вчитися квантифікувати розбіжності в управлінні підприємствами. У Центрі продуктивності і якості (Вестингхаус) бенчмаркінг розглядають як процес постійного дослідження найкращих практик, які визначають найбільш високу характеристику конкурентоспроможності [6]. Концепція та методи бенчмаркінгу дозволяють скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури й вибір стратегії діяльності підприємства.

Використання бенчмаркінгу має багатобічну спрямованість. Він знайшов широке розповсюдження в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто відповідно до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери і напрями його діяльності. Так, бенчмаркінг у логістиці дозволяє швидко та з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах, у сферах, близьких до покупця, з виконання замовлень і транспортування.

Проте велика частина фахівців дотримується думки, що бенчмаркінг означає перейняття методів управління в інших успішно працюючих за допомогою цих методів підприємств після того, як шляхом порівняння з іншими галузями підприємницької діяльності чи конкурентами було виявлено слабкі сторони своєї фірми (С. Толдман, Д. Рендслі, Я. Ошината та ін.).

Визначаючи ефект, який може забезпечити бенчмаркінг, варто мати на увазі, що ніколи і ніким не піддавався сумніву факт вигідності обміну досвідом та його вивчення.

Відносно аналізу ефективності брендингу бенчмаркінг дотепер не застосовувався. Однак користь бенчмаркінгу в даній галузі полягає в тому, що ідентифікаційна, інформаційна й економічна функції торговельних марок стають більш керованими, коли досліджуються і впроваджуються кращі методи та технології управління торговельними марками передових підприємств. Це може привести до збільшення додаткової вартості торговельної марки, зростання купівельної прихильності, до більш прибуткового підприємництва з високою економічністю.

При проведенні аналізу ефективності брендингу на основі бенчмаркінгу можна виділити кілька етапів:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу.

На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в покращенні управління марочним капіталом; виділяються, вивчаються основні методи і прийоми просування й закріплення на ринку торговельної марки, а також спосіб кількісного виміру характеристик торговельної марки; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. Вибір марки-еталона.

Проводиться пошук торговельних марок, які будуть еталонними; встановлюються критерії, за якими будуть проводитися оцінка й аналіз.

3. Пошук інформації.

Необхідно зібрати інформацію про марку-еталон. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена.

4. Аналіз.

Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і фактори, які визначають результат.

5. Упровадження.

На цьому етапі необхідно розробити план упровадження, процедури контролю, оцінити і проаналізувати процес упровадження. Слід домогтися, щоб змінювані процеси управління торговельною маркою досягли найвищої ефективності.

Бенчмаркінговий підхід призводить до істотної зміни процедури ухвалення рішення у брендингу. Традиційно рішення в області управління торговельними марками приймалися на основі результатів маркетингових досліджень й інтуїції менеджерів відносно ефективності комплексу заходів щодо просування торгової марки. Застосування бенчмаркінгу у процесі управління марочним капіталом забезпечує те, що вимоги, пропонувані зовнішнім середовищем і покупцями, розглядаються на основі релевантних даних.

Знання про методи управління марочним капіталом кращих фірм, отримані у процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, яка необхідна для розвитку власних торговельних марок і забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості.

Головна функція марочного капіталу – створення додаткової вартості торговими марками. Тому додатковий дохід, принесений торговими марками, є найважливішим критерієм його оцінки. Великий науковий і практичний інтерес у даному аспекті представляє оцінка ефективності управління марочним капіталом відносно формування "середнього" доходу марочним капіталом фірм-конкурентів.

Ґрунтуючись на бенчмаркінгу, ефективність управління марочним капіталом (у даному випадку всіма власними торговельними марками підприємства) може бути визначена в такій послідовності:

1. Складається перелік торговельних марок (I), які належать підприємству.

2. Для кожної торговельної марки i ($i \in I$) складається перелік торговельних марок-конкурентів (J) (під якими продаються товари-аналоги).

3. На основі маркетингових досліджень визначається величина вартості SV_i , що додається i -ю торговельною маркою до вартості товару і величини доданої вартості SV_j за торговельними марками-конкурентами.

4. Установлюється місячний обсяг продажу (Q_i) за i -ю торговельною маркою і за торговельними марками-конкурентами (Q_j) (у натуральному вираженні).

5. Розраховується величина місячного додаткового доходу (SVM_i), створюваного i -ю торговельною маркою:

$$SVM_i = SV_i \times Q_i. \quad (1)$$

6. Визначається питома вага додаткового доходу (sv_i), створюваного i -ю торговельною маркою у вартості одиниці товару:

$$sv_i = \frac{SV_i}{ST_i}, \quad (2)$$

де SV_i і ST_i – відповідно додана вартість торговельної марки і загальна вартість одиниці товару, що продається під i -ю торговельною маркою.

Аналогічним способом визначаються величини sv_j для торговельних марок-конкурентів.

7. Розраховується середній питомих дохід, принесений торговельною маркою:

$$\bar{sv} = \frac{\sum_{j=1}^J sv_j + sv_i}{J + 1}. \quad (3)$$

8. Розраховується середній питомих (на одну торговельну марку) обсяг продажу:

$$\bar{Q} = \frac{\sum_{j=1}^J Q_j + Q_i}{J + 1}. \quad (4)$$

9. Визначається розрахунковий додатковий дохід (SVM_i^p), створюваний торговельною маркою, як дохід, який був би створений за умови, що ефективність управління досліджуваною торговельною маркою збігається із "середньою" ефективністю управління:

$$SVM_i^p = \bar{sv} \times ST_i \times \bar{Q}. \quad (5)$$

10. Розраховується коефіцієнт порівняльної ефективності брендингу (K_{pe}^{bk}):

$$K_{pe}^{bk} = \frac{\sum_{i=1}^I SVM_i}{\sum_{i=1}^I SVM_i^p} \quad (6)$$

Якщо K_{pe}^{bk} більше 1, це означає, що ефективність брендингу вище "середньої" ефективності за сукупністю фірм-конкурентів, якщо менше 1, то ефективність брендингу на рівні нижче середнього.

11. Розраховується індекс порівняльної динамічної ефективності брендингу (I_{pde}^{bk}):

$$I_{pde}^{bk} = \frac{K_{pe}^{bk}}{K_{pe-1}^{bk}} \quad (7)$$

де K_{pe}^{bk} , K_{pe-1}^{bk} – відповідно коефіцієнти порівняльної ефективності за досліджуваний і базовий періоди.

I_{pde}^{bk} дозволяє оцінити порівняльну ефективність брендингу в динаміці. Якщо I_{pde}^{bk} більше 1, то спостерігається підвищення ефективності брендингу порівняно з базовим періодом і порівняно із "середньою" ефективністю, якщо менше 1 – то зниження ефективності.

Індекс порівняльної динамічної ефективності дозволяє знайти нераціональність у брендингу і простежити динаміку його ефективності.

Виходячи з принципів системного і ситуаційного підходів, можна зробити висновок, що застосування бенчмаркінгу для оцінки ефективності брендингу є найбільш адекватним сучасним ринковим умовам механізмом оцінки. Внаслідок цього в роботі розроблено методику оцінки ефективності брендингу на основі бенчмаркінгу. Практичне використання системи критеріальних показників ефективності брендингу передбачає стратегічну орієнтацію підприємства на інтенсивний шлях розвитку власних торговельних марок і досягнення високого рівня ефективності в динаміці; виявлення резервів удосконалення використання потенціалу брендів. Запропонований метод оцінки із застосуванням прийомів бенчмаркінгу дозволяє здійснити комплексну всебічну об'єктивну оцінку потокового стану торговельної марки.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка механізму управління марочним капіталом, який забезпечував би його ефективне використання та аналіз не тільки економічної, а й соціальної складової ефективності.

Література: 1. Дэвис С. М. Управление активами торговой марки: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 272 с. 2. Диксон П. Управление маркетингом. – М.: Бином, 1998. – 420 с. 3. Sakaiya T. The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. N. Y., Kodansha America Ltd., 1991. 4. Bresin S. Pratiquer le benchmarking. 1995. 5. Camp R. C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989. 6. Using the 7 Ps for generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics / Rafiq M., Ahmed P. K. // Market. Intell and Plann. – 1995. – 13/9. – P. 4 – 15.

Карий О. І.

УДК 519.8

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТА: АНАЛІЗ ПРАЦЬ ПОЛЬСЬКИХ НАУКОВЦІВ

Стратегічні плани розвитку міст існують уже практично у більшості українських міст. Проте фактична відсутність інформації про їх виконання й актуалізацію свідчить про те, що вони не виконуються або їхнє виконання не відстежується. Оскільки досвід Польщі є близьким для України через схожість історії, культурної спадщини та порівняльні розміри країн, населених пунктів, то актуальним очевидно є дослідження польської наукової літератури щодо процесу стратегічного планування розвитку міста. Проведений аналіз стратегічних планів розвитку польських і українських міст та досвід роботи над створенням і актуалізацією цих документів в обох країнах засвідчив подібність структури вітчизняних та зарубіжних стратегічних планів. Щоправда існують відмінності у самому процесі підготовки стратегічних планів розвитку населених пунктів. Тому, на думку автора, буде доцільним проаналізувати основні етапи підготовки стратегічних планів розвитку міст, запропонованих польськими фахівцями.

© Карий О. І., 2008

Процес створення стратегічного плану розвитку міста з практичної точки зору необхідно поділити на етапи. У свою чергу, кожен з етапів цього процесу складається з ряду дій, пов'язаних зі збором і обробкою даних та прийняттям рішень. Розробки польських науковців та практиків у цій сфері були опубліковані в Україні. Зокрема, вийшла друком книжка Я. Варди і В. Клосовського [1], видана у 2003 році в Івано-Франківську. Через рік було опубліковано українською мовою й методика Малопольського інституту місцевого самоврядування і адміністрації (MISTiA) у Кракові [2]. Ці два посібники активно використовувалися при розробці декількох українських стратегічних планів розвитку міст. Проте існує ще чимало випробуваних на практиці в Польщі методів стратегічного планування розвитку міст, які не видавалися й не використовувалися в Україні та не аналізувалися вітчизняними науковцями.

Мета даної статті:

проаналізувати методику стратегічного планування розвитку міст у польській науковій літературі; визначити основні етапи розробки стратегічних планів розвитку міст.

Слід дослідити запропоновані різними авторами фази та етапи процесу стратегічного планування розвитку міста, включаючи етапи створення загальної стратегії і впровадження стратегічного плану.

М. Жюлковски та М. Голень [3, с. 82 – 83] поділяють процес формулювання стратегії розвитку на етапи:

1-й етап. Діагноз поточного стану (аналіз і оцінка демографічної ситуації, величини безробіття, стану охорони правопорядку; аналіз та оцінка рівня соціальних послуг; аналіз і оцінка структурних змін та тенденції розвитку економіки; аналіз і оцінка житлового фонду; аналіз та оцінка стану природного середовища і землекористування; аналіз і оцінка стану технічної інфраструктури; аналіз та оцінка стану культурної спадщини; порівняльний аналіз стану міста на фоні його оточення (країни, області, району, сусідніх міст).

2-й етап. Аналіз умов і можливостей розвитку (зовнішні умови, тобто існуючі і потенційні можливості та загрози подальшого розвитку міста; внутрішні умови подальшого розвитку міста, тобто його сильні і слабкі сторони; головні проблеми, що мають негативний вплив на функціонування й подальший розвиток міста; стратегічні сфери розвитку (види діяльності, функції), які бажані на території міста; сценарії і прогнози розвитку (зовнішнього середовища, населення та економіки міста).

3-й етап. Місія і стратегічні цілі розвитку (формулювання місії розвитку; формулювання стратегічних цілей розвитку).

4-й етап. Варіанти стратегії розвитку й вибір оптимальної стратегії (розробка принципів формування варіантів стратегії; формулювання варіантів стратегії; визначення критеріїв оцінки варіантів; визначення критеріїв вибору).

5-й етап. Стратегічні програми діяльності (формулювання операційних цілей; визначення завдань для реалізації кожної операційної цілі; визначення пріоритетних завдань).

На думку Р. Броля [4, с. 22], процес планування стратегії місцевого розвитку відбувається чотирма етапами (рисунок).

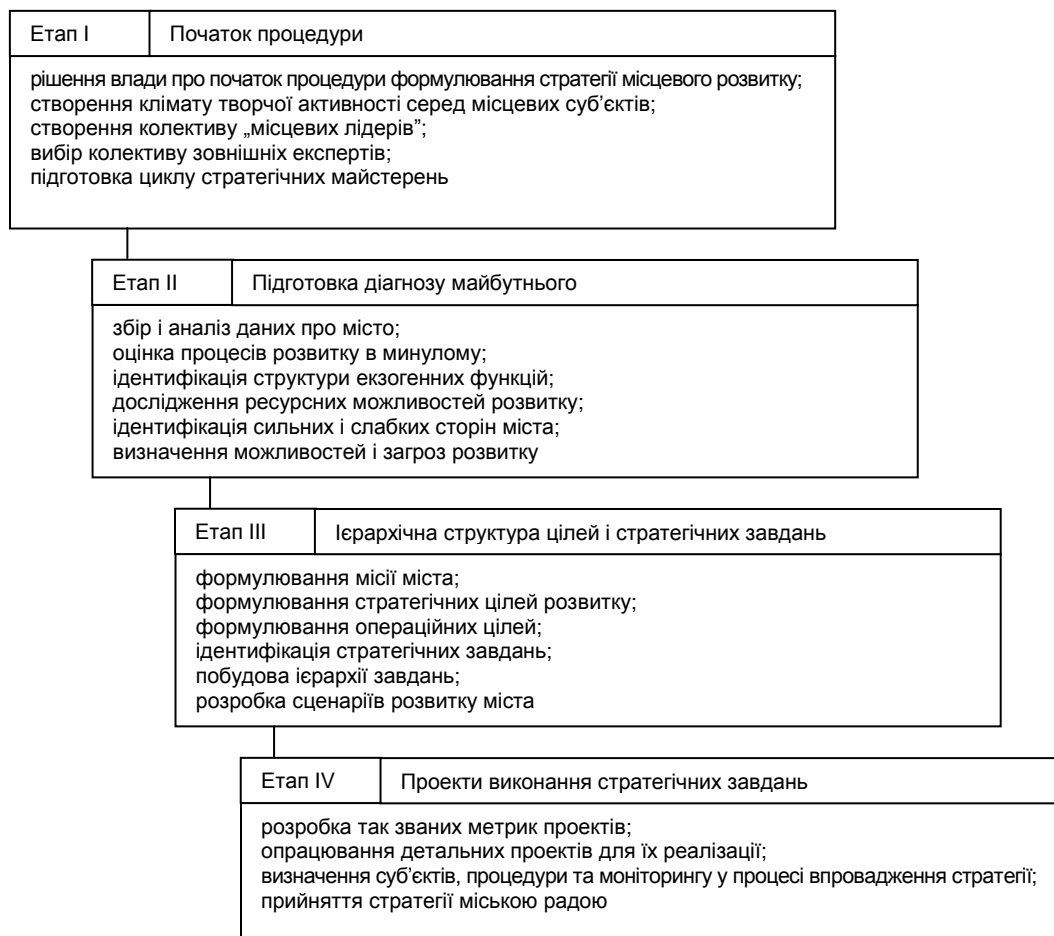


Рис. Процедура формулювання стратегії місцевого розвитку [4, с. 23]



А. П. Вятрак [5, с. 249] виділяє такі фази та етапи роботи над стратегією розвитку міста:

1) діагноз (збір інформації про місто і його оточення; опис існуючого стану; аналіз інформації; оцінка сильних та слабких сторін, можливостей і загроз; формулювання діагнозу);

2) проектування (формулювання бачення і місії діяльності; формулювання цілей і напрямків розвитку стратегії; формулювання проміжних цілей; опрацювання різних варіантів стратегії; конструювання вибору і вибір стратегії; розробка функціональних стратегій; визначення проміжних дій та інструментів спеціалізації; розкриття завдань до виконання і їх ієрархії; визначення витрат на реалізації конкретних завдань та джерел їх фінансування);

3) упровадження (розробка графіка реалізації стратегії; встановлення термінів реалізації і відповідальних осіб; розробка детальних кошторисів; створення нових економічних та суспільних інституцій; моніторинг, контролювання й оцінка перебігу реалізації; впровадження коригуючих заходів; просування міста).

На думку Т. Доманського [6, с. 57 – 58], робота над стратегією охоплює такі етапи:

збір інформації про місто і створення звіту про стан міста;

попередній аналіз умов розвитку (SWOT-аналіз), метою якого є створення підстав для формулювання бачення розвитку міста та ключових проблемних сфер у контексті можливості досягнення місцевого сталого розвитку;

формулювання декларації бачення розвитку, яка описує бажаний стан міста через кілька десятиріч років, головні стратегічні цілі розвитку та набір загально визначених етичних цінностей, які повинні стати фундаментом усіх процесів місцевого розвитку;

визначення ключових проблем (проміжних стратегічних цілей), вирішення яких дає можливість досягнути стратегічних цілей розвитку;

повторний аналіз умов розвитку (SWOT-аналіз) у площині ключових проблем;

розробка стратегічних програм, успішне виконання яких буде сприяти усуненню головних перешкод, що обмежують можливість міста, та використанню найважливіших потенційних можливостей його розвитку;

аналіз важливості і спроможності виконання дій та створення списку пріоритетних завдань;

остаточна редакція тексту стратегії розвитку міста та ухвалення її міською радою.

Перебіг створення стратегії розвитку міста Е. Новинська [7, с. 50 – 52] пропонує поділити на сім головних етапів:

1) діагноз існуючого стану міста і аналіз зовнішнього середовища;

2) проведення стратегічного аналізу міста, який полягає в аналізі можливостей і загроз за різними критеріями (наприклад, інноваційності, мобільності ресурсів тощо);

3) розробка сценаріїв розвитку міста;

4) формулювання місії та цілей розвитку міста;

5) розробка, оцінка і вибір стратегічних варіантів;

6) розробка стратегічного плану;

7) контроль і реалізація обраної стратегії.

И. Бінецькі та Б. Щупак [8, с. 13] пропонують послідовне визначення бачення, пріоритетних сфер діяльності, основних проблем, напрямків, цілей, заходів, системи контролю.

Пропонована Й. Парисеком [9, с. 124] загальна модель планування місцевого розвитку передбачає послідовну реалізацію таких етапів: 1) оцінка поточного стану; 2) розробка стратегії в розвитку; 3) формулювання проєктів розвитку; 4) вибір і детальний опис завдань; 5) оцінка результатів розвитку (реалізації завдань).

А. Новорул [10, с. 156 – 157] рекомендує здійснювати процес стратегічного планування п'ятьма етапами:

розробка проєкту плану, що охоплює ініціювання процесу планування, а також управління цим процесом суб'єктами, відповідальними за розвиток міста;

діалог із зацікавленими організаціями;

залучення громадян до конкретизації плану;

повторення перших трьох етапів аж до отримання консенсусу щодо проєкту плану або чітко окреслених позицій, які дають змогу прийняти рішення;

ухвалення стратегії міською радою.

Т. Кафель і К. Паконьські [11, с. 11 – 12] виділяють чотири головні етапи процесу стратегічного планування:

1) визначення пріоритетів;

2) перетворення пріоритетів на плани і стратегічні цілі;

3) перетворення планів у дії;

4) моніторинг і оцінка.

Таким чином, існує чимало методів стратегічного планування, які дещо відрізняються один від одного, але більшість з них виділяє такі основні етапи цього процесу: аналіз зовнішньої та внутрішньої ситуації; складання списку найважливіших проблем і можливостей; визначення місії; діагноз поточної ситуації; аналіз умов та можливостей розвитку; формулювання бачення майбутнього; визначення стратегічних цілей розвитку; розробка варіантів стратегії розвитку і вибір оптимальної стратегії; формулювання програм, проєктів та завдань; створення графіка дій, визначених стратегією; впровадження і моніторинг реалізації стратегії; визначення й оцінка результатів.

Для поглиблення порівняльного аналізу вітчизняних і польських методик розробки стратегічних планів розвитку міст актуальними є подальші дослідження методів організації стратегічного планування в Польщі і Україні, в тому числі залучення громадськості до цього процесу.

Література: 1. Варда Я. Острови надій: розробка стратегії локального розвитку / Я. Варда, В. Клосовські. — Івано-Франківськ: Вид. "Нова зоря", 2003. — 340 с. 2. Стратегія розвитку – принципи побудови і впровадження. Опис методу / Під ред. Я. Квятковські, В. Одзімек, Я. Кшижак. — Краків: MISTiA, 2004. 3. Ziolkowski M., Goleń M. Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym // Zarządzanie gospodarką i finansami gminy / Praca zbiorowa pod redakcją Hanny Sochackiej-Krysiak. – Wydanie drugie uzupełnione. — Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2006.

— S. 55 – 100. 4. Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadków / Pod redakcją Ryszarda Broła. — Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1998. — 186 s. 5. Wiatrak A. P. Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zmian jej struktury społeczno-ekonomicznej // Stowarzyszenie ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu. Roczniki Naukowe. Tom VII. Zeszyt 7. — S. 248 – 255. 6. Domański T. Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy. — Warszawa: Wydawnictwo Hamal Books, 1999. — 144 s. 7. Nowińska E. Strategia rozwoju gmin. Na przykładzie gmin przygranicznych. — Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1997. — 200 s. 8. Biniński J., Szczupak B. Strategiczne myślenie o przyszłości gminy. — Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2004. — 128 s. 9. Parysek J. J. Podstawy gospodarki lokalnej. — Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, 2001. — 240 s. 10. Noworól A. Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej. — Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. — 264 s. 11. Kafel T., Pakoński K. Wybrane zagadnienia zarządzania strategicznego w gminie // Nowoczesne techniki decyzyjne w zarządzaniu gminą / Praca zbiorowa pod redakcją Andrzeja Dury. — Kraków: Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, 1999. — S. 11 – 55.

УДК 658.6/9

Ведернікова О. А.

Федірко А. В.

УРАХУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕГІОНУ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У теперішній час роздрібна торгівля стала одним із найбільш динамічно розвинутих секторів у економіці України. Зовнішнє середовище на сьогоднішній день змінюється ще динамічніше, ніж це було раніше, воно характеризується підвищеною інтенсивністю інформаційного обміну та глобалізацією, у зв'язку з чим гостро постає проблема виживання національних торговельних мереж та підприємств України в умовах появи й розповсюдження в усьому світі глобальних торговельних мереж та наростаючої глобальної експансії.

У сучасному середовищі виникає необхідність адаптації стратегії підприємства до глобальних умов для досягнення глобальних конкурентних переваг. Існує кілька моделей, які пояснюють формування глобальної стратегії. Серед них виділяються відомі моделі, запропоновані Портером та Іпом [1].

Маловисвітленим на сьогодні залишається питання про вплив процесу глобалізації на формування стратегії торговельного підприємства в умовах глобальної експансії з урахуванням національних особливостей регіону.

Метою дослідження є вивчення особливостей формування стратегії національного торговельного підприємства в умовах глобалізації з використанням інформації про уподобання споживачів при виборі організаційного типу підприємства роздрібною торгівлі.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання дослідження:

1. Аналіз світових тенденцій розвитку типів роздрібною торгівлі та їх співвідношення в різних країнах.

2. Дослідження уподобань споживачів національного ринку (м. Харкова) щодо вибору організаційних типів роздрібною торгівлі при купівлі товарів продовольчого та непродовольчого призначення.

На теперішній час відбувається повсюдне вирівнювання якісних характеристик продуктів та послуг. Тому споживачам з кожним днем усе складніше віддавати перевагу тому або іншому товару, обґрунтовуючи свій вибір винятково споживчими властивостями продукту. З іншого боку, сучасні інформаційні технології забезпечують можливість миттєвого й вільного доступу до інформації про альтернативних постачальників та їх пропозиції.

Таким чином, те, що відбувається сьогодні, ще раз доводить, що конкурують не стільки продукти, скільки компанії, які представляють їх на ринку. Тому підприємства, які прагнуть до довгострокового лідерства, в якості конкурентної стратегії все частіше обирають диференціацію, концентруючи свої зусилля на створенні відмінних ознак, які підвищують їхню цінність в очах споживача.

Інша тенденція, на яку впливають процеси глобалізації, – це прагнення успішних компаній зайняти таку позицію в ланцюжку цінностей, що буде максимально відповідати їх ключовим компетенціям.

До 1990-х років фірми роздрібною торгівлі обмежували свою економічну роль функціями посередника між виробниками та споживачами. Їх внесок полягає у створенні доданої вартості шляхом надання товарів і послуг споживачам у формі, зручній для використання. Від пасивної ролі придатка промисловості сфера збуту перейшла в активну фазу новаторства та навіть верховенства, що природно змінило відносини між виробниками та торговцями й викликало ряд нових проблем, рішення яких привело до формування стійких тенденцій у цій сфері.

Аналізуючи ситуацію у сфері розвитку роздрібною торгівлі в усьому світі, були виділені наступні основні індикатори серйозності проблем, які стоять перед національними торговельними фірмами на теперішній час:

1. Темпи зростання обсягу продажів в економічно розвинутих країнах різко сповільнилися, аж до наступу стагнації.

2. Частка великих фірм у роздрібною торгівлі більше не зростає. Збільшення торговельних площ та кількості магазинів самообслуговування призвело до їх надлишковості. Виникла необхідність шукати нові ринки.



3. Майже в усіх розвинених країнах спостерігається високий рівень концентрації великих торговельних фірм. Ступінь цієї концентрації поступово зростає. Міжнародні гравці продовжують інвестувати, особливо в гіпермаркети та непродовольчі магазини, тому що ці сектори ринку показали найбільш швидкі темпи зростання за останні роки.

4. Великі магазини стають усе більш "стандартизованими". Ряд компаній, такі, як, наприклад, Wal-Mart, Ahold, Tesco, Delhaize та інші, копіюють формати своїх магазинів, так само як і ноу-хау та системи роботи, з країни в країну.

5. Цінова конкуренція стає все більш гострою, особливо серед марочних харчових продуктів, товарів тривалого користування та текстильних товарів.

На сьогоднішній день список 65-ти найбільших роздрібних мереж, які розвинули глобальну присутність, на 66% складається з європейських компаній, на 11% – з азіатських, за ними йдуть Північна Америка (9%), Латинська Америка (8%) та Африка (6%) [2]. Зважаючи на все це, у європейській роздрібній торгівлі є великі плани глобальної експансії.

Глобальні роздрібні мережі здійснюють свою торговельну діяльність у різних країнах світу. Наприклад, такі глобальні мережі, як французька мережа Carrefour, що здійснює свою глобальну торговельну діяльність у 31 країні світу та мережа "Ашан" – у 14 країнах; голландські мережі Royal Ahold і Holdings/Makro – у 27 країнах; німецька "Metro" – 22 країни; бельгійська Delhaize Group – 10 країн; британська Tesco – 9 країн світу та ін.

Порівняльний аналіз показників забезпеченості населення торговельними площами [3] говорить про те, що Україна та Росія значно відстають від розвинутих країн Європи.

Такі висновки ще раз свідчать про те, що експансія іноземних глобальних торговельних підприємств в Україну неминуха і тому виникає необхідність адаптації стратегії торговельного підприємства до глобальних умов для досягнення глобальних конкурентних переваг. Важливу роль у цьому процесі відіграватимуть: інноваційний потенціал, здібність породжувати більш ефективні стратегії та постійно розвивати компанію, оновлюючи її структуру та ключові бізнес-процеси у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз структурного співвідношення типів роздрібною торгівлі, запропонований експертами компанії ACNielsen [2] (рис. 1) у країнах Європи, дає змогу робити висновок, що детермінованої закономірності відсоткового співвідношення різних форм організації торгівлі не спостерігається. Отже, слід очікувати, що це співвідношення для кожної країни буде різним.

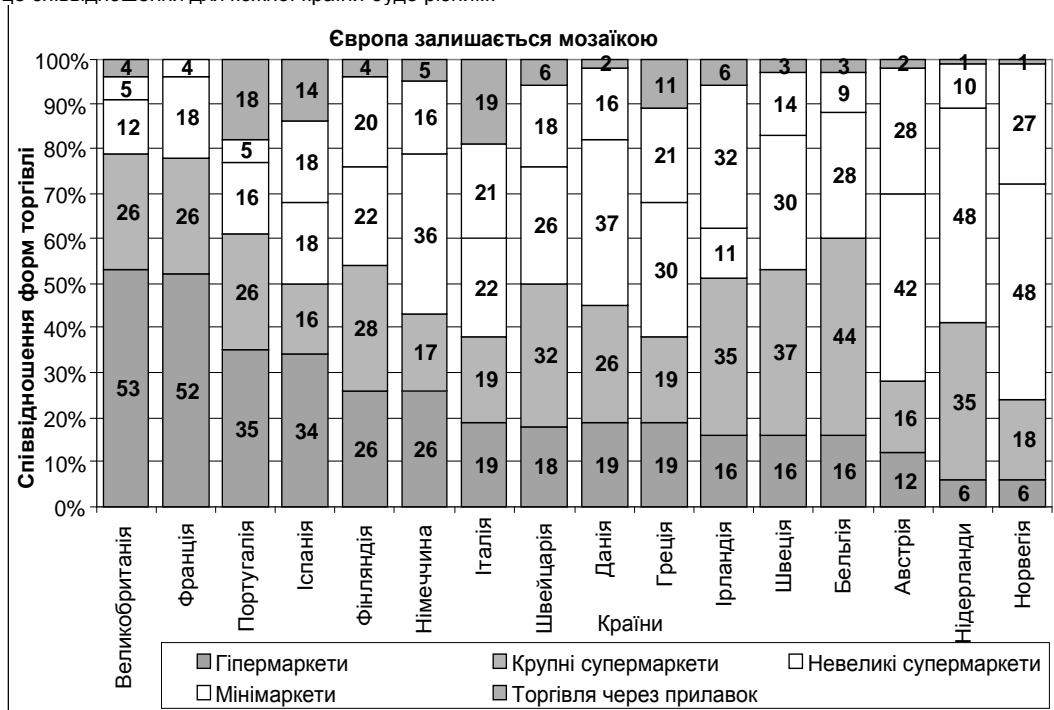


Рис. 1. Співвідношення форм роздрібною торгівлі у країнах Європи

Володіння інформацією про тенденції розвитку роздрібною торгівлі та структурне співвідношення типів організації підприємств торгівлі не тільки у світі, але й у рідній країні, дає змогу керівництву торговельного підприємства, яке прагне одержати перемогу у глобальній конкурентній боротьбі, сформувати глобальну стратегію з новою оптимальною організаційною формою торговельного підприємства, яка буде не лише економічно ефективною, а й доведе свою цілеспрямованість та необхідність споживачу.

Отже, при формуванні стратегії розвитку організаційної форми, підприємству необхідна інформація про уподобання жителів тієї або іншої країни щодо форм організації торгівлі. Можна припустити, що всі існуючі організаційні форми торгівлі залишатимуться на ринку, змінюватимуться буде лише їх кількісне співвідношення. З метою підтвердження цього припущення було проведено маркетингове дослідження шляхом анкетування населення м. Харкова щодо виявлення їхніх уподобань при виборі організаційних типів підприємства роздрібною торгівлі при купівлі продовольчих і непродовольчих товарів. Отримана інформація може бути використана підприємством при формуванні стратегії ринкової поведінки в умовах глобальної експансії.

Експертами компанії ACNielsen [2] було досліджено лише п'ять організаційних типів роздрібно́ї торгівлі. У даній роботі проведено дослідження уподобань мешканців міста щодо більш деталізованих організаційних типів роздрібно́ї торгівлі, запропонованих Ф. Котлером [4].

Цільова сукупність визначена цілями дослідження – це населення м. Харкова. Об'єм вибірки був розрахований за формулою (1) і дорівнює 318 одиницям:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}, n = \frac{1,96^2 \cdot (50 \cdot 50)}{5,5^2} = 317,5 \approx 318, \quad (1)$$

де n – об'єм вибірки;

z – нормоване відхилення, визначене виходячи з обраного рівня довірливості;

p – визначена варіація для вибірки;

q = (100 – p);

e – припустима помилка.

За результатами статистичної обробки зібраної шляхом опитування інформації були побудовані діаграми (рис. 2, 3).

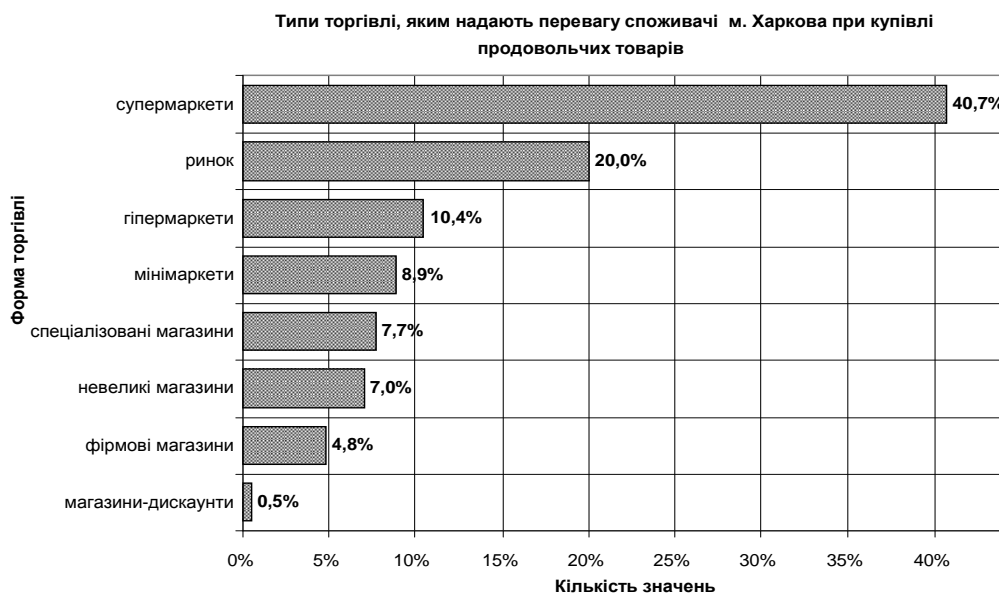


Рис. 2. Типи роздрібно́ї торгівлі, яким надають перевагу споживачі м. Харкова при купівлі продовольчих товарів

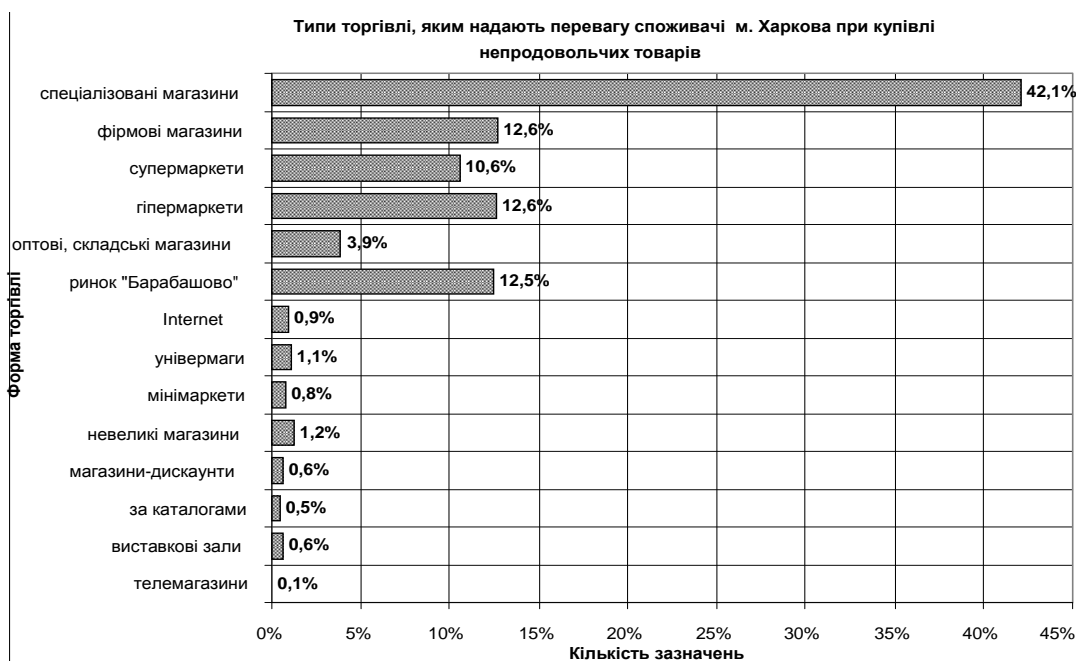


Рис. 3. Типи роздрібно́ї торгівлі, яким надають перевагу споживачі м. Харкова при купівлі непродовольчих товарів



Отже, можна зробити такі висновки:

1. Розвиток роздрібно́ї торгівлі у сучасних умовах в Україні проявляється не тільки в розширенні її масштабів та збільшенні питомої ваги у валовому національному продукті, а й у зміні організаційних форм.

2. Дослідження в області переваг споживачів країн Європи та України у виборі того або іншого організаційного типу підприємства роздрібно́ї торгівлі дає підставу зробити висновок, що немає єдиної структури, яка була б характерна для всіх країн. Це, перш за все, пов'язано з тим, що в кожній країні свої особливості розвитку, своя культура. Тому вибір організаційної стратегії має ґрунтуватися на дослідженні особливостей сприйняття споживачів.

3. Усі типи магазинів будуть представлені на світовому ринку, змінним буде лише їх співвідношення у загальній структурі.

4. При здійсненні купівлі продовольчих та непродовольчих товарів споживачі м. Харкова надають перевагу великим типам підприємств торгівлі (69%), що в цілому відповідає світовим тенденціям розповсюдження торговельних мереж.

5. У теперішній час усе більш міцними ринковими позиціями є ті організаційні форми роздрібно́ї торгівлі, котрі успішно реалізують свою стратегію мультиформатного розвитку. Виходячи з досвіду передових країн, саме в такій ситуації будуть більш реальні перспективи для успішного розвитку в майбутньому.

Література: 1. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: Учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; [Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО "Изд. "Проспект", 2003. – 336 с. 2. Кларк Р. Стратегии глобализации в розничной торговле продуктами питания / Р. Кларк, М. Стефанидес // ACNielsen. – 2002. – декабрь – www.ACNielsen.com. ru. 3. Гурдин К. Раскинулись сети широко // Аргументы недели. – 2008. – №16(102). – <http://www.argumenti.ru/> 4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.; СПб.: Изд. дом "Вильямс", 1999. – 896 с. 5. Кузнецова Н. Розничная торговля. Испытание на прочность // Новости Торговли. – 2008. – Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Изд. "Финпресс", 1998. – 416 с. 7. <http://gus@kh.ukrstat.gov.ua>

Грозний І. С.

УДК 338:658

Коверга С. В.

ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДЕТЕРМІНУЮЧИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Фактори конкурентних переваг підприємства становлять матеріальні і нематеріальні умови, необхідні для процесів формування й розвитку конкурентних переваг у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні його базування. Залежно від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва.

Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості та механізм досягнення становлять один із ключових факторів конкурентоспроможності.

Необхідність дослідження процесів досягнення конкурентних переваг обумовлює оцінку впливу детермінуючих факторів їх формування й розвитку, при цьому доцільно розглянути існуючі концепції та моделі аналізу конкурентної напруженості на ринку.

Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкуренції та її розвитку внесли провідні українські вчені: А. М. Алімов, В. Н. Амітан, О. І. Амоша, Я. Г. Берсуцький, В. М. Гесць, М. І. Іванов, М. М. Лепа, Ю. Г. Лисенко, М. Г. Чумаченко та ін.

Аналізуючи їх наукові роботи, варто звернути увагу на те, що більшість з них ключовим елементом зовнішнього середовища, яке визначає умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, вважають стан його конкурентного середовища.

Отже, дослідженню зовнішнього конкурентного середовища, його впливу на рівень конкурентної напруженості на ринку завжди приділяється особлива увага як з боку теоретиків, так і практиків.

Передумовами формування й розвитку конкурентних переваг підприємства є системний аналіз детермінуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Для забезпечення ефективно́ї реалізації процесів формування та досягнення конкурентних переваг підприємства потрібні визначення відповідних його складових і забезпечення рівня взаємодії й узгодженості між ними (рисунок).

© Грозний І. С., Коверга С. В., 2008



У менеджменті прийнята класифікація факторів зовнішнього середовища, яка виділяє фактори прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу формується у процесі діяльності підприємства і згодом міняється. Підприємство досліджує ті аспекти навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно само бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати на елементи найближчого оточення певні управлінські впливи. "Таким чином, навколишнє середовище є об'єктом фактичних, спробних і, можливо, навіть ненавмисних маніпуляцій з боку організації, які знаходяться в ньому" [4].

До основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства варто відносити фактори класичної моделі конкурентного середовища М. Портера. Значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників) змінюються від ринку до ринку і визначають ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво та збут продукції і в остаточному підсумку прибутковість виробничо-господарської діяльності.

Найбільш типовим є виділення трьох агрегованих факторів, які визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами, темпи зростання місткості ринку, рентабельність ринку. Аналіз конкурентної позиції забезпечує формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінки діяльності конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища.

Фактори непрямого впливу (макроекономічні) не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство. У літературних джерелах автори виділяють такі фактори: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні і міжнародні [5, с. 41 — 45; 6, с. 82]. В Україні, площа якої займає досить велику територію, при управлінні конкурентними перевагами підприємства окремі фактори набувають особливого значення: історична обумовленість геополітичної ролі, яку той чи інший регіон відіграє у суспільному розподілі праці; характер і територіальне розміщення ресурсів, якими володіє той чи інший регіон; рівень розвитку виробничої та соціальної інфраструктури регіону, в якому базується фірма; принципи регулювання економічної діяльності владними регіональними структурами; структурна особливість економіки країни.

Директивну інформацію підприємства одержують, як правило, у вигляді законів та законодавчих актів, юридичних документів, які видаються державними органами управління і є обов'язковими до виконання. Індикативну інформацію одержують за допомогою проведення маркетингового аналізу конкурентного середовища підприємства. Причому елементи макро- і мезорівнів можуть бути одночасно елементами надсередовища та рівноправного середовища [7, с. 62]. Елементи надсередовища і рівноправного середовища, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, а з іншого — результати діяльності підприємства також впливають на стан його зовнішнього середовища.

Зовнішні фактори формування й розвитку конкурентних переваг підприємства виступають проявом систем різного рівня. Економічне навколишнє середовище проявляється через конкуруючі організації на міжгалузевому і світовому ринках. Політичні фактори на місцевому рівні відіграють таку ж роль, як і на державному чи світовому рівнях. Фактори можуть переходити з одного ієрархічного рівня на інший, знаходитися одночасно на обох рівнях, впливати один на одного не тільки всередині кожної множини, а й між множинами та бути носіями різної по силі впливу на підприємство інформації.

При класифікації факторів зовнішнього середовища, крім мезосередовища і макросередовища, виділяють також мегасередовище підприємства. Усе це значно ускладнює дослідження зовнішнього середовища, тому що його вплив на підприємство у визначений момент часу розглядається не як комплекс впливів його складових одночасно, а окремо кожного рівня, елементи яких мають властивість взаємопроникнення. Для діагностики конкурентної напруженості на ринку, визначення значущості конкурентних сил і аналізу галузі, інших факторів зовнішнього середовища можна використовувати безліч концепцій і моделей: модель Boston Consulting Group; PIMS-аналіз; метод LOTS; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; концепція "4P"; система 1111-5555; модель І. Ансофа; Модель Мак-Кінсі; багатокутник конкурентоспроможності; метод аналізу GAP. Важливо визнати, що кожна з перерахованих концепцій чи моделей аналізу забезпечує тільки фрагмент загальної картини, і недоцільно використовувати для аналізу зовнішнього середовища яку-небудь одну з них.

Отже, на результативність діяльності підприємства впливає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Забезпечення єдності внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх факторів, які його стосуються, обумовлює ефективність управління підприємством. З погляду системного підходу, структурованість внутрішніх факторів формування конкурентних переваг деякою мірою визначає структуру його зовнішніх факторів.

Література: 1. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільського. — К.: Основа, 1997. — 392 с. 2. Канчавелли А. Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистико-ориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко; [Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. — М.: Изд. МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. — 600 с. 3. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с. 4. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт, 2001. — 224 с. 5. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский — Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. — 252 с. 6. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. — 892 с. 7. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — №4. — С. 80 — 86. 8. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Ростинтэр, 1996. — 704 с. 9. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. — 256 с.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ В УКРАЇНІ

Одним із пріоритетів у процесі формування ринкових відносин на теренах України є випуск висококонкурентної продукції, яка б максимально відповідала платоспроможному попиту населення. Нарощування обсягів виробництва товарів народного споживання дозволить підвищити надходження до бюджету, стимулювати притік грошових коштів населення в економіку країни, сприятиме підвищенню загального рівня якості життя громадян [1]. За таких умов актуалізується проблема підвищення конкурентоспроможності компаній, що сприяє використанню українськими підприємствами методів стратегічного управління підприємством як одного із сучасних інструментів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху компанії [2].

У своїй повсякденній діяльності керівництво підприємства часто стикається із труднощами під час реалізації стратегії – помітний суттєвий розрив між стратегічними цілями і поточними діями співробітників, стандартна звітність (про прибуток, обсяги продажу та результати діяльності) повністю не відображає об'єктивну картину діяльності компанії. Так, згідно з результатами опитування 3,5 тис. американських компаній, розрив між балансовою і ринковою вартістю у 1978 р. становив 5%, а в 1998 р. цей показник уже склав 72% [3]. Учені-економісти пояснюють це тим, що ринкова вартість підприємства дедалі більше залежить від нематеріальних активів – інтелектуального потенціалу компанії, інновацій і ринкової репутації. Саме для врахування необхідності цих активів в управлінні та з метою створення багатовекторної стратегії органічного узгодження інтересів різних зацікавлених сторін (акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів) Девідом Нортоном (директором Norlan Norton Institute) та Робертом Капланом (професором Harvard Business School) у 1990 р. було розроблено систему збалансованих показників (BSC) [4].

Метою даної статті є аналіз системи збалансованих показників, узагальнення етапів її впровадження та визначення основних проблемних моментів, які слід ураховувати під час її розробки, що дасть змогу використовувати BSC у повсякденній діяльності підприємства як одного з найпрогресивніших інструментів сучасного менеджменту.

Дослідженням системи збалансованих показників займаються такі провідні вчені, як Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, Дж. Ван Хорн, Т. Коупленд, С. Беннет, Т. Лоу, Дж. Сайсфілда. З вітчизняних дослідників проблемою займаються О. Б. Бутнік-Сіверський, С. О. Довгий, В. О. Жаров, М. О. Кизим, О. Д. Святоцький, В. Чеботарьов, Л. Федченко та інші. Проте потребують узагальнення існуючі підходи до впровадження цієї системи в сучасних умовах ринкової економіки України.

Концепція збалансованої системи показників передбачає застосування комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових – фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Загалом BSC поєднує наступні три основні елементи: вимірну систему (сукупність показників, що окреслюють результати діяльності підприємства), систему стратегічного менеджменту (бачення, цілі та завдання компанії) і засоби комунікації (зв'язки між підсистемами, рівнями та всіма ланками в організації). Система Нортона і Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проекціях (рис. 1), тобто передбачає відповіді на чотири запитання [4]:

1. Як фірму оцінують клієнти (аспект клієнта)?
2. Які процеси можуть забезпечити фірмі виключні конкурентні переваги (внутрішньоопераційний аспект)?
3. Яким чином можна досягнути подальшого поліпшення стану фірми (аспект зростання та навчання)?
4. Як оцінують підприємство акціонери (фінансовий аспект)?

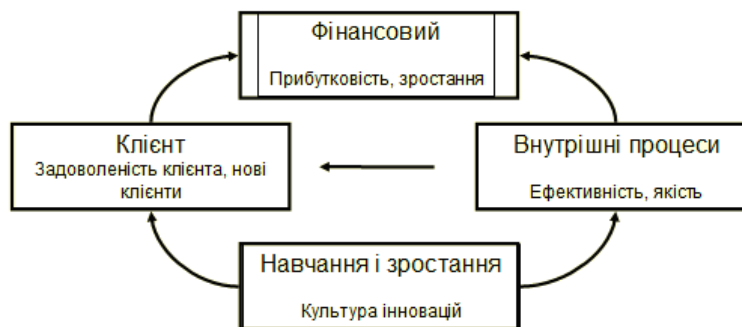


Рис. 1. Схема балансування показників у системі BSC [5]

Процес розробки та впровадження системи збалансованих показників на підприємстві передбачає реалізацію наступних етапів [6]:

Етап 1. Критичний огляд бачення діяльності організації. Під поняттям "бачення" автори підходу розуміють причину існування організації; комплекс послуг, які вона надає; систему клієнтів; мету діяльності та корпоративні цінності. Цей етап передбачає такі кроки:



1. Формулювання мети діяльності організації.
 2. Проектування ключових цінностей підприємства, а також окреслення керівних принципів організації, які відображають її унікальність.
 3. Визначення амбіційного прагнення організації – амбітних цілей, які забезпечують чіткі та привабливі прагнення і завдання для організації. Тобто встановлення "високої планки рівня діяльності", але реалістичної з точки зору можливостей її досягнення.
 4. Формування місії через поєднання основної мети, ключових цінностей та амбітних прагнень підприємства в лаконічному викладі.
- Етап 2. Формулювання цілей організації. Згідно з визначенням П. Говарда, професора Штутгартського університету, "серцем" BSC є саме цілі, що передують показникам та заходам [7] і, як зазначалося вище, виступають похідними від бачення. У них конкретизуються пріоритети організації, що в сукупності є складовими стратегії підприємства.
- Сукупність цілей можна поділити на дві групи:
цілі, які є життєво важливими для фінансової діяльності ("привабливі доходи", "частка ринку" тощо);
цілі нефінансової діяльності, стратегічних пріоритетів, які пов'язані з людьми (соціальною системою організації), процесами (перетворенням виробничих ресурсів у продукти організації) і навчанням (здібностями організації до самоадаптації та постійного вдосконалення внутрішньої комунікації та процесів) (рис. 2).
- Етап 3. Виділення основних показників ефективності організації. Для гарантування комплексного виявлення ознак діяльності організації, які максимально відображають ступінь досягнення фінансових і нефінансових цілей, для кількісного та якісного вираження цілей підприємства використовуються ключові показники ефективності (КПЕ). КПЕ, у свою чергу, повинні відображати чотири основні напрями дослідження діяльності організації: фінансовий, маркетинговий, напрям управління бізнес-процесами та управління персоналом. У процесі відбору найкращих показників ефективності діяльності слід керуватися типовими критеріями, серед яких виділяють: стратегічну значущість, зосередженість, співставність, прозорість, економічну доцільність, надійність, дійсність.

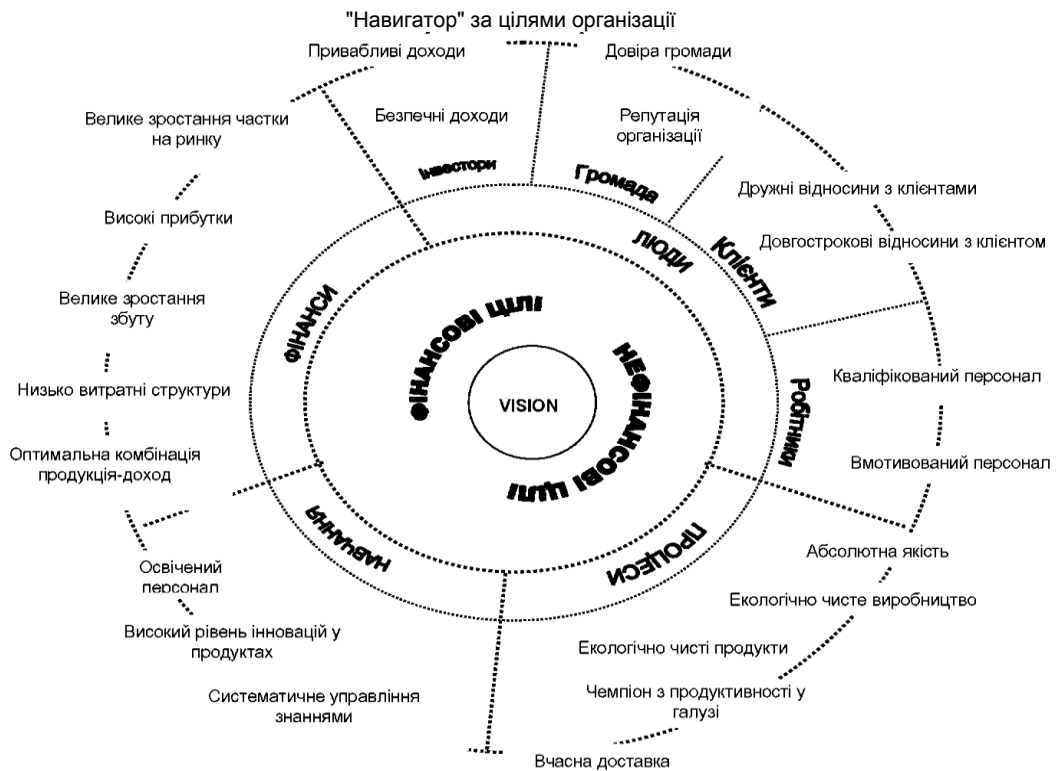


Рис. 2. Класифікація цілей в організації в BSC [6]

Етап 4. Розробка стратегічних ініціатив. Стратегічні ініціативи – це групи заходів, які здійснюються для досягнення поставленої мети організації. Стратегічні ініціативи відображають схему стратегії, яку складають бачення й цілі організації, відповідні заходи, і скеровують роботу на досягнення ключових показників діяльності, що визначені для кожної з цілей організації.

Розробляючи стратегічні ініціативи, керівництво підприємства здійснює наступні етапи:

1. Вивчення впливу стратегії на ключові функції організації з метою виявлення основних інтервенційних точок для ініціатив. Тобто у процесі аналізу визначаються ті функціональні елементи, які слід реорганізувати, щоб повністю підтримати нову стратегію.
2. Чітке визначення кожної ініціативи та конкретизація заходів, які заплановано здійснити в межах кожної ініціативи. При цьому кожен захід повинен охоплювати один конкретний крок до завершення ініціативи, мати часову шкалу виконання, відповідальну особу і конкретний бюджет для впровадження.
3. Синхронізація ініціатив за допомогою модифікації комплексу заходів, тобто порівняння і групування пов'язаних або непов'язаних заходів для запобігання повторам, отримання переваг від ефекту масштабу та забезпечення синергічного ефекту.



Етап 5. Створення мапи впровадження стратегії. Стратегічні мапи визначають складність стратегії, тому процес формування стратегічної мапи передбачає виявлення та аналіз причинно-наслідкових зв'язків між цілями, приєднання заходів і запланованих показників до кожної цілі та перевірку стратегічних ініціатив у світлі модифікованого бачення, цілей, показників ефективності і завдань з метою узгодження ініціатив з кінцевою архітектурою стратегії розвитку, реформування та зростання підприємства.

Етап 6. Встановлення системи контролю стратегії. Це обов'язковий етап використання системи збалансованих показників, оскільки система контролю відноситься до моніторингу впровадження стратегії розвитку, реформування чи зростання підприємства та використовується для оцінки результатів втілення стратегії. Компонентами такої системи стратегічного контролю є: а) інструменти контролю для збору обраної управлінської інформації; б) процеси контролю, які управляють збором, обробкою та інтерпретацією інформації; в) звітні формати для оформлення здобутої інформації.

У результаті проведеного аналізу теоретичної бази системи збалансованих показників та практичного її застосування можна виділити такі основні проблеми, які варто враховувати у процесі впровадження BSC на підприємстві:

1. Успішність впровадження системи збалансованих показників залежить від колегіальності ухвалених рішень на етапі розробки системи, тобто команду, яка буде впроваджувати BSC у систему управління організацією, необхідно формувати з представників різних функціональних підрозділів.

2. Оскільки стратегія підприємства повинна максимально відображати його теперішній стан та майбутні можливості, тому формування цілей необхідно здійснювати на основі результатів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. Дане дослідження можна провести на основі моделі PEST-аналізу, аналізу галузі (модель п'яти сил М. Портера) та SWOT-аналізу [7].

3. Якість усіх показників ефективності повністю залежить від комплексності та достовірності даних, на основі яких цей показник обчислюється. Тобто, окрім здатності складати і тлумачити показники ефективності, необхідно формувати та використовувати якісну інформаційну базу.

4. Відкритість стратегічної політики підприємства для працівників є одним із чинників успіху впровадження BSC, оскільки кожен працівник у повсякденній діяльності повинен керуватися корпоративними цінностями організації та усвідомлювати корпоративну ідентичність.

5. BSC – це не лише система стратегічного планування, а й система загального управління підприємством. Тому не варто обмежуватися лише розробкою і впровадженням BSC, а потрібно використовувати її як ефективний інструмент щоденного управління всією організацією.

На думку фінансових аналітиків Лоу та Сайсфілда, саме здатність організації результативно впроваджувати свої стратегії є ключовим нематеріальним активом, який визначає вартість компанії [5]. Тому в сучасних ринкових умовах система збалансованих показників є однією з найперспективніших моделей управління діяльністю підприємства.

Література: 1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 320 с. 2. Крапивенко Д. Балансує і управляє // *Контракти*. – <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/1620042437.html> >. 3. Пестрецова О. Робота і подвиг. Персоналу потрібна справедлива економічна мотивація // *Контракти*. – <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/1520042373.html> >. 4. Збалансована система показників // Вікіпедія. – http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2 >. 5. Кизим М. О. Збалансована система показників: Монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. 6. Поетапний посібник з розробки системи збалансованих показників для вашої організації // http://sme.ukraineinform.org.ua/docs/BSC_Manual_ukr.pdf >. 7. Прудковских В. Не ждите от ЦСП идеала // http://www.iib.com.ua/mib_data/loads/54-57.pdf >.

УДК 658.012.32: 339.13

Белякова О. В.

ОПТИМИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО КРИТЕРИЮ ЭКОЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

Наличие фундаментальных подходов к обоснованию концепции устойчивого развития на мега- и мезоуровнях (Н. Г. Белопольский, А. А. Садеков, Е. И. Хабарова) в настоящее время сочетается с практическим отсутствием системных теоретико-модельных представлений о механизмах управления устойчивым развитием социально-экономической системы микроуровня [1; 2].

Концептуальные основы управления устойчивым развитием социально-экономических систем отдельных производств, хотя и учитывают национальные подходы к управлению устойчивым развитием, тем не менее, формируются под влиянием особенностей системной организации экономики конкретного потребительского рынка (Е. М. Азарян, Н. А. Криковцева, Н. Ю. Омарова) [3].

© Белякова О. В., 2008



Общемировые процессы экологизации сферы производства, с одной стороны, и процессы рыночной трансформации, модернизации сферы потребления – с другой, детерминируют их разнонаправленное и противоречивое воздействие на устойчивость развития социально-экономических систем в рамках единого национального рыночного пространства. В этой связи возникает *объективная необходимость* разработки моделей управления устойчивым развитием предприятий с целью их последовательного системного агрегирования в межотраслевую модель эмерджентного типа, а затем в национальную.

Проблема обеспечения устойчивого развития на микроуровне рассматривается преимущественно с позиции согласования целей социально-экономического развития с ограниченной емкостью экологической системы (Л. Г. Мельник, О. В. Прокопенко, С. Н. Ильашенко Н. В. Пахомова) [3; 4]. Не снижая значимости экологической составляющей устойчивого развития, отметим, что особая роль потребительского рынка как его субъекта, прежде всего, обусловлена тем, что он способен корректировать характер общественных потребностей, а также факторов его производства путем развития рынка экологически чистых продуктов (ЭИП). Воспроизводственный подход к устойчивому развитию социально-экономической системы потребительского рынка позволяет представить ее как целостную систему во всей многогранности экономических, инновационных, социальных и экологических особенностей развития, обеспечивает реализацию принципа системности в изучении проблем устойчивого развития.

Переход к новой парадигме управления устойчивым развитием социально-экономической системы потребительского рынка требует изучения внутреннего механизма ее устойчивого развития, определения его движущих сил и императивов, построения пространственно-временных моделей комплексной оценки устойчивого развития социально-экономической системы производственных и коммерческих структур с учетом восприимчивости сложившейся экономической среды к инновациям, сбалансированности развития системообразующих элементов экологического рынка, стабильности динамики его показателей [2, с. 67].

Существенным недостатком традиционных показателей для измерения эффективности бизнеса является то, что не принимаются во внимание экологические и ресурсные эффекты производства.

Необходимость учета экологических факторов в принимаемых бизнесом решениях и в комплексной оценке их результативности отражено в концепции экoeffективности (EcoEf). Она рассчитывается следующим образом:

$$EcoEf = \frac{VA}{PR}, \quad (1)$$

где VA — оценка добавленного экономического результата (от англ. *value added*);

PR — оценка соответствующего воздействия на окружающую среду (от англ. *pollution and resources added*);

Рассмотрим возможные экономико-математические модели оптимизация ассортимента предприятий по критерию экoeffективности. Введем неизвестные. Пусть

$x_{iэк}$ — число единиц i -го ЭЧП товара;

x_i — число единиц i -го товара, не принадлежащего к рынку ЭЧП.

Обозначим:

m — число товаров, производимых на предприятии;

$m_{эк}$ — число экологически чистых товаров, производимых на предприятии;

n — число ресурсов;

i — вид товара;

j — вид ресурса;

$p_{iэк}$ — прибыль, которую приносит единица i -го ЭЧП товара;

$bp_{iэк}$ — вред, который приносит единица i -го ЭЧП товара;

p_i — прибыль, которую приносит единица i -го товара, не принадлежащего к рынку ЭЧП;

bp_i — условный вред, который приносит единица i -го ЭЧП товара, не принадлежащего к рынку ЭЧП;

$Hgr_{iэк}$ — нижняя граница производства i -го ЭЧП товара;

$Bgr_{iэк}$ — верхняя граница производства i -го ЭЧП товара;

Hgr_i — нижняя граница производства i -го товара, не принадлежащего к рынку ЭЧП;

Bgr_i — верхняя граница производства i -го товара, не принадлежащего к рынку ЭЧП;

R_j — ресурсы j -го вида, имеющиеся в распоряжении предприятия.

С учетом введенных обозначений можно задать ограничения:

$$\begin{cases} Hgr_{iэк} \leq x_{iэк} \leq Bgr_{iэк} & i=1,2,\dots,m_{эк} \\ Hgr_i \leq x_i \leq Bgr_i & i=1,2,\dots,m \end{cases} \quad (2)$$

$$F_j(x_{1эк}, x_{2эк}, \dots, x_{m_{эк}}, x_1, x_2, \dots, x_m) \leq R_j \quad j=1,2,\dots,n \quad (4)$$

$$EcoEf = \frac{VA}{PR} = \frac{\sum_{i=1}^{m_{эк}} \check{d}_{iэк} * x_{iэк} + \sum_{i=1}^m \check{d}_i * x_i}{\sum_{i=1}^{m_{эк}} b\check{d}_{iэк} * x_{iэк} + \sum_{i=1}^m b\check{d}_i * x_i} \rightarrow \max.$$

Ограничения (2) и (3) задают границы изменения переменных. Ограничение (4) задает ограничения на совместное использование ресурсов. В качестве целевой функции используется критерий экoeffективности. Например, для предприятия "Норд" в качестве товаров могут выступать отдельные виды холодильников. Ограничение на ресурсы связано с сырьем и ограничениями денежных средств.

Для формирования отечественного рынка экологически чистой продукции необходимо создание адаптированной нормативной базы, стимулирование производителей, создание конкурентной среды. На рис. 1 представлен механизм разработки стратегии развития организации по производству экологически чистой продукции. Стратегия в данном случае представлена как обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленной цели [5, с. 45]. Воздействия стратегического характера целесообразно осуществлять по определенному алгоритму, представляющему собой логическую последовательность. Применительно к субъектам рынка стратегия развития организации по производству и сбыту экологически чистой продукции основана на оценке стратегических альтернатив с учетом влияния внешних факторов.

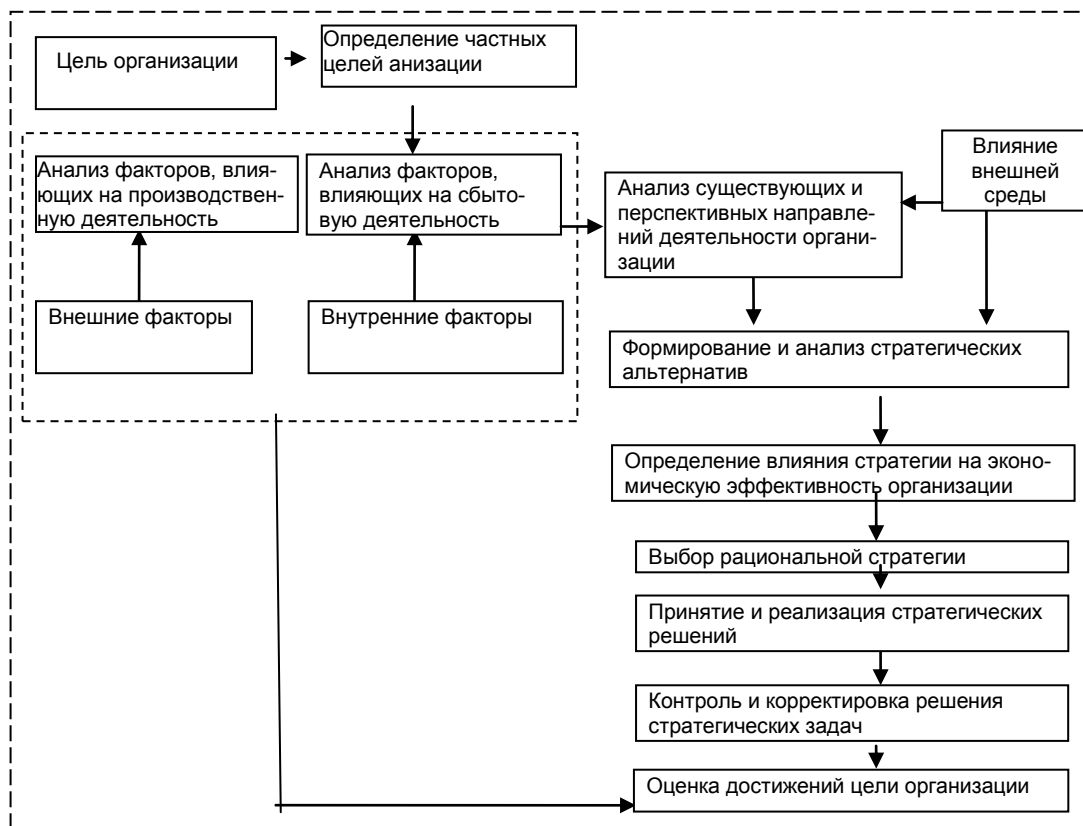


Рис. 1. Разработка стратегии развития организации по производству и сбыту экологически чистой продукции

В аналитическом разделе уделялось существенное внимание инструментам госрегулирования процессов развития рынка ЭЧП. В этой связи необходимо разработать процедуру сертификации экологически чистой продукции. На основе зарубежного и отечественного опыта порядок проведения сертификации продукции в технологической цепи (рис. 2) может включать следующие элементы.

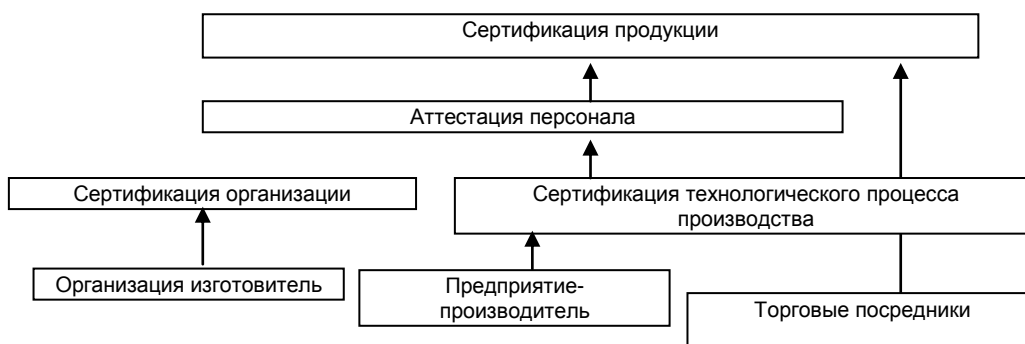


Рис. 2. Система сертификации субъектов, функционирующих на рынке экологически чистой продукции

Предложенная процедура сертификации производственного предприятия, производящего экологически чистую продукцию, включает в себя сертификацию конечного продукта, оценку состояния технологии в соответствии с параметрами экосэффективности, этапы производства, переработки, транспортировки и хранения. Систему сертификации целесообразно основывать как на отечественных



государственных стандартах, регламентирующих производство экологически чистой продукции, так и на европейской системе, поскольку зарубежные страны являются перспективным рынком сбыта для отечественной продукции. Национальные стандарты должны учитывать местные условия и содержать более детальные требования [4, с. 108].

Сертификация позволяет получить полную и точную информацию о производстве экологически чистой продукции на всех этапах, дает потребителям гарантию соблюдения норм и стандартов, подтверждающих экологическую чистоту продукции.

Таким образом, для отечественных предприятий, имеющих стратегический потенциал роста, функционирующих стабильно на внутреннем рынке и предполагающих укреплять позиции на международном, проблема использований эколого-экономических механизмов управления может решаться с учетом следующих принципов:

оценка внутренних возможностей предприятия по переориентации на выпуск товаров с экологичной ориентацией (отрицательный ресурсный потенциал делает невозможным внедрение постепенных экологических изменений как в продукте, так и в технологии);

использование концепции экологического маркетинга в системе поиска источников роста стратегического потенциала присутствия на рынке;

оценка отношения потребителя к наличию свойств экологичности и безопасности продукта, упаковки;

пересмотр критериев формирования ассортимента продукции, анализ коммерческих характеристик, требующих первоочередного изменения в сторону экологичности, а именно экологическая маркировка (сертификация);

анализ издержек производства улучшенных продуктов, возможностей ценовой дифференциации, оценка нормы прибыльности в связи с экологическими улучшениями (ценовая политика);

оценка характера влияния свойств экологичности на уровень конкурентных преимуществ предприятия, рост рыночной доли, будущие доходы, стоимость марки, ожидаемой прибыльности бизнеса и перспективности проникновения в смежные сегменты рынка;

оценка синергетического эффекта от позиционирования предприятия с учетом использования концепций экологического маркетинга и экоэффективности производства, ориентированных на прибыльность и конкурентоспособность.

Литература: 1. Садеков А. А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием: Монография. – Харьков: Изд. дом "ИНЖЭК", 2004. – 224 с. 2. Хабарова Е. И. Экологически ориентированный производственный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С. 19 – 22. 3. Пахомова Н. В. Инновации экологически-устойчивого развития: ситуация в России в контексте международного опыта / Н. В. Пахомова, О. И. Сергиенко // Евразийский международный научно-аналитический журнал "Проблемы современной экономики". – 2004. – №1. – С. 89 – 96. 4. Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування: Монографія / За заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. – 512 с. 5. Омарова Н. Ю. Основные этапы и структура адаптивного управления потребительским рынком / Н. Ю. Омарова, М. Ю. Сугаипов // Российское предпринимательство. – 2007. — №5. – С. 45 – 52.

Ковалевська А. В.

УДК 338.242

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАГАЛЬНОКОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний світ, що швидко змінюється, довів науковцям і практикам необхідність стратегічної спрямованості бізнесу. Питання щодо необхідності розробки стратегії підприємства на сьогодні можна вважати доведеним. Однак ще більш актуальним постає питання стосовно того, як це зробити.

Не можна розглядати стратегію підприємства як вузькоспеціалізоване поняття. Стратегія має бути інструментом вирішення проблем, комплексом застосовуваних рішень із розміщення ресурсів підприємства, досягнення довгострокових конкурентних переваг і певної ринкової позиції. Розробка та реалізація стратегії має забезпечувати економічну стійкість підприємства, яка неможлива без усвідомлення й реалізації певних заходів з економічної безпеки.

Під економічною безпекою автор розуміє узагальнюючу характеристику рівня співпадіння ризиків настання несприятливих економічних наслідків у процесі діяльності підприємства (за внутрішніми критеріями оцінки) та зовнішніх загроз, що обумовлюють можливість настання таких ризиків [1].

Реалізація стратегії підприємства має спиратися на таку діяльність, яка б аналізувала, оцінювала, визначала та контролювала можливість настання таких ризиків, а також пропонувала альтернативний набір рішень щодо їх нейтралізації й уникнення. Саме такі розмірковування доводять актуальність обраної теми даної роботи.

Сьогодні питанням стратегічного управління присвячено достатньо велику кількість робіт. Поряд із роботами "класиків" (М. Портер, І. Ансофф, П. Дойль, Дж. Траут, А. Томсон, Д. Стрікленд та ін.)

© Ковалевська А. В., 2008

з'являється все більша кількість наукових робіт та публікацій, що присвячені вдосконаленню процесу стратегічного управління різними соціально-економічними системами. Так, не можна не відзначити навчальні посібники О. І. Ковтуна, О. М. Сумця, К. І. Редченко, З. Є. Шершньової та С. В. Оборської, які системно, крок за кроком, розглядають процес формування стратегії підприємства та навчають користуватися найпоширенішими методами стратегічного аналізу і прийняття стратегічних рішень. Дисертаційні дослідження О. Л. Богашко, Н. М. Буняк, О. О. Солтисік та інших науковців спрямовані на вирішення стратегічних питань у соціально-економічних системах різних рівнів.

У той же час підвищився інтерес науковців до питань економічної безпеки та її інструментів. Серед останніх праць маємо відзначити роботи Н. Б. Тумара, Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко, В. М. Гейця, М. О. Кизима, Т. С. Клебанової та ін.

Необхідно зауважити, що в науковій літературі ці дві галузі знань розділені за своїм змістом і інструментарієм, розмежовані функції та принципи, їх місце і значення в господарському житті підприємства. Викликає певний інтерес навчальний посібник "Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека" [2], в якому автори об'єднали в єдине ціле дані наукові проблеми. Однак не достатню проробку отримали механізми їх взаємодії і поєднання, що й обумовлює актуальність даної роботи.

Метою цієї статті є дослідження одного інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства – конкурентної розвідки й визначення її місця у формуванні та реалізації загальнокорпоративної стратегії підприємства. Отже, автор спрямовує свої зусилля на об'єднання інструментарію двох сфер господарчої діяльності підприємства для досягнення його стійкого стратегічного становища.

Загальновідомим є той факт, що основною метою стратегічного аналізу є збирання інформації. При прийнятті важливих життєвих рішень необхідно обов'язково керуватися відповідною та необхідною інформацією. Як відзначають фахівці, стратегічний аналіз нараховує дві основні складові – аналіз внутрішнього середовища підприємства та аналіз зовнішнього середовища [3]. Проведення їх дозволяє визначити й оцінити критично важливі чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, що можуть справити вплив на здатність підприємства в досягненні стратегічних цілей. Модель дослідження й оцінки зовнішнього середовища наведено на рисунку.

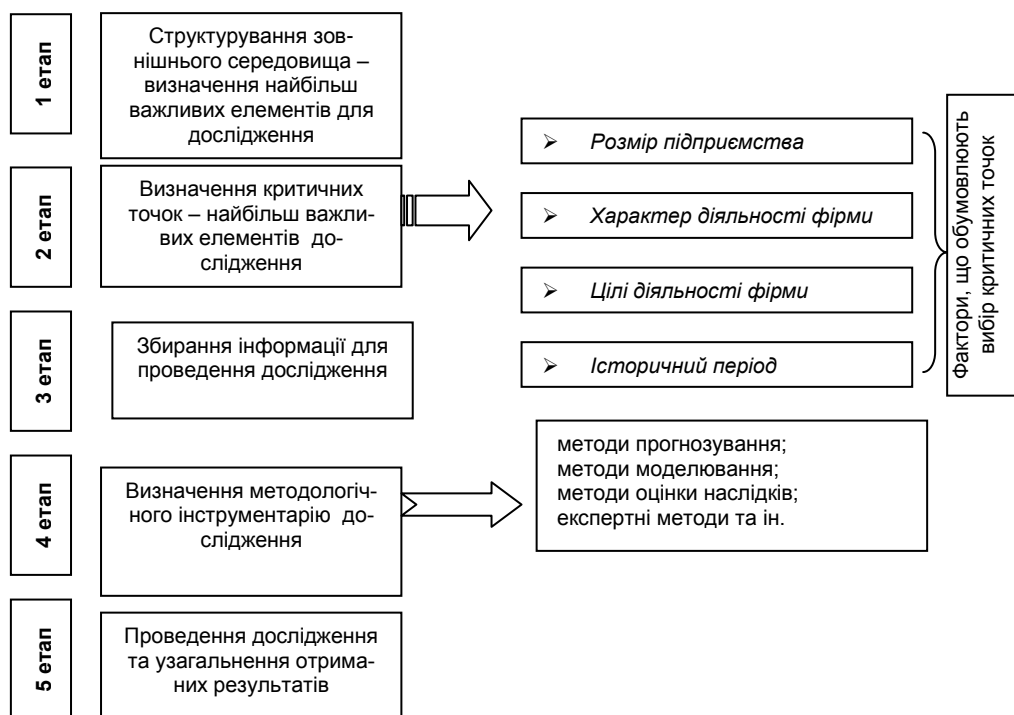


Рис. Модель дослідження та оцінки зовнішнього середовища підприємства

У той же час неможливо відкидати актуальність оцінки внутрішнього середовища підприємства – його потенціалу як сукупності наявних ресурсів (засобів виробництва, персоналу, управлінських здібностей та умов), що здатні перетворюватися й переходити до виходу з господарчої системи у вигляді оновлених результатів [4]. А особливої актуальності дане питання набуває з погляду забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Фахівці відзначають, що стан економічної безпеки бізнесу, в першу чергу, залежить від стану, поведінки та настрою персоналу підприємства [2].

Теорія і практика стратегічного аналізу нараховує достатньо велику кількість методів та інструментів, що мають забезпечити підприємство певною інформацією. Найбільш відомі серед них SWOT-аналіз, STEP-аналіз, PIMS-аналіз та ін.

Перш за все, слід відзначити методи збирання маркетингової інформації – активні (анкетування, інтерв'ю, групові дискусії та ін.) і пасивні (незалежні спостереження, статистична обробка даних та ін.). Проведення оцінки інформації про зовнішнє середовище є основою для аналізу альтернативних варіантів розвитку підприємства та вибору стратегії. Зазначимо, що оцінка інформації дозволяє встановити позитивний та негативний вплив окремих ключових факторів і організаційного середовища в цілому на майбутню діяльність підприємства.



Однак усі ці методи спрямовані, в першу чергу, на прийняття таких рішень, які б привели до більш повного задоволення потреб споживачів. Хоча інформація, яка збирається маркетологами, є доцільною і у сфері забезпечення стратегічних рішень з економічної безпеки підприємства.

Відзначимо, що стратегічне планування на рівні підприємства є досить прозорим та зрозумілим процесом. Велика кількість наукових підручників свідчить про це. Для впровадження системи стратегічного планування на даному рівні соціально-економічної системи розроблені певні алгоритми, інструменти і заходи. Як відзначено в роботі [5], "вітчизняні та міжнародні експерти приділяють достатню увагу проблематиці розробки і впровадження сучасних методів, моделей, механізмів стратегічного планування й управління, і більшість таких робіт висвітлює дослідження в основному у сфері бізнесу та значно менше – у сфері методології стратегічного планування в державному управлінні, перш за все, у сфері забезпечення національної безпеки".

Сучасний світ доводить, що для забезпечення більш тривалої конкурентної переваги підприємства все частіше почали використовувати у своїй практиці блеф-стратегії, які спрямовані на конкурентів і мають на меті спрямувати дії конкурента в інший бік, витратити цінний час на перевірку неправдивих повідомлень. Тобто такого роду прийоми допомагають відвернути конкурента, направити його помилковим шляхом, що веде "в нікуди". Такі дії менеджерів базуються тільки на психологічних аспектах стосовно конкурента – змусити його повірити в неправду. Все більше у відкритих джерелах інформації розміщують дезінформації. Знання про існування такого роду стратегій дуже допомагають менеджерам проводити коректно аналіз стратегій конкурентів, що працюють на ринку паралельно, розробляти шляхи боротьби з такими стратегіями, відпрацьовувати механізми і програми успішного ведення бізнесу та ін. З цієї причини все більше уваги має бути приділено дослідженню дезінформації. І таке дослідження є безпосереднім завданням конкурентної розвідки.

Як відзначено в роботі [6], "конкурентну розвідку необхідно сприймати як частину маркетингу". Якщо маркетинг міг би обмежитися лише збором і обробкою відкритої інформації, то конкурентна розвідка покликана перевірити її правдивість.

Отже, конкурентна розвідка працює над отриманням стратегічної конкурентної переваги на ринку над існуючими і потенційними конкурентами шляхом збору й обробки інформації про них для виявлення можливих ризиків від рішень і дій керівництва та управління цими ризиками.

Дослідження відкритих інформаційних джерел, що стосується основних тенденцій бізнесу й намірів конкурентів, аналізу ризиків та вразливостей, професійно закріпилося на Заході з його більш розвиненими ринками, отримавши назву "конкурентної розвідки" (competitive intelligence). У вітчизняному бізнесовому докідлі цей термін поки "не відстоявся". Тому можна зустріти еквіваленти типу "ділова розвідка", "бізнес-розвідка". Часто саме бізнесову розвідку мають на увазі, коли, не уточнюючи хто, чим, заради чого займається, висловлюються щодо "інформаційно-аналітичної роботи", "моніторингу" тощо.

Конкурентна розвідка (КР) орієнтована не тільки на збір і аналіз різних даних, а й на вироблення управлінських рішень, рекомендацій, а також на прогнозування можливих дій конкурентів або зміну ринку. Основною рушійною силою в ринковому суспільстві завжди була конкуренція. Всі конкуруючі між собою фірми мають відомості, які зазвичай легко отримати з галузевих періодичних видань, газет чи під час звичайних ділових контактів. Однак деяку інформацію фірми завжди прагнуть зберегти в таємниці. Це інформація, за якою полюють конкуренти, – технологічні процеси, стратегія маркетингу, результати НДДКР. Саме ця інформація має бути чітко визначена й надійно захищена від несанкціонованого доступу, і чим більше такої інформації, тим дорожчою є проблема забезпечення безпеки. Дуже важливо при цьому аналізувати не просто сильні й слабкі сторони конкурентів і їхню реакцію, а й нові моделі бізнесу, що вони розвивають у товарних категоріях, у яких компанія вже представлена, і в тих, котрі можуть зацікавити. У такій ситуації конкурентна розвідка повинна перейти від простого збору, аналізу й поширення інформації до моделі діяльності, що допомагає організації здобувати та використовувати інформацію і знання для розробки переможної стратегії.

Щоб вижити в умовах ринку, підприємець, з одного боку, повинен захищати свої секрети, а з іншого – пробувати дізнатись про основні комерційні тонкощі свого конкурента.

До 90 – 95% правдивої та корисної інформації можна дістатися з цілком легальних джерел. Так, за даними дослідження журналу "Контракти", більшу частину інформації про конкурента розвідник може отримати з Інтернету (60%), з друкованих засобів масової інформації – 10%, під час проведення професійних семінарів, конференцій, виставок – 15% і тільки від працівників компанії, проти якої ведеться збір інформації, в результаті чого можуть бути використані методи недобросовісної конкуренції, становить 15% [7].

Служба КР користується тільки відкритими джерелами, оскільки робота розвідника – інформаційно-аналітична, тобто збирання й обробка різних даних, що впливають або можуть вплинути на розвиток бізнесу. У книзі "Бізнес зі швидкістю думки" Білл Гейтс писав: "Я абсолютно переконаний у простій, але ефективній істині. Найкращий спосіб виділитися з кола конкурентів і відірватися від них – це висококласне використання інформації. Те, як ви збираєте інформацію, керуєте інформацією й використовуєте її, визначає, чи досягнете ви успіху чи потерпите поразку. Інформаційні потоки – це система кровообігу вашої корпорації, тому що вони дозволяють вам домогтися максимальної віддачі від ваших співробітників і вчитися у споживачів вашої продукції" [6].

Таким чином, на думку автора, конкурентна розвідка має зайняти належне місце в загальній моделі аналізу середовища підприємства. Після визначення критичних точок певна робота має бути віддана саме службі КР підприємства, а зібрана інформація, в тому числі, може бути передана маркетологам для подальшої обробки і прийняття стратегічних рішень. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень має стати основним завданням КР підприємства, тобто надання в розпорядження особи, яка приймає рішення, інформації, що допомагає прийняти найбільш оптимальне рішення.

Отже, для забезпечення стійкої, ґрунтовної стратегічної позиції підприємства на ринку необхідно реалізувати такий організаційний механізм, під час якого проводиться оцінка потенційних та реальних зовнішніх загроз, оцінка внутрішніх чинників, зіставляється ймовірність їх співпадіння, розробляються гнучкі

адаптаційні процедури і приймається управлінське рішення щодо захисту цієї позиції. Даний механізм має ґрунтуватися на розподілі повноважень між певними структурними підрозділами підприємства – відділом КР та відділом маркетингу. При цьому їх співпраця має бути спрямована на розробку стратегічних альтернатив щодо неприпустимості настання поганих подій, мінімізації ймовірних збитків при неможливості усунення загроз, реалізації сформульованої загальнокорпоративної стратегії підприємства.

Література: 1. Ковалевська А. В. Методологічні засади визначення економічної безпеки соціально-економічних систем / А. В. Ковалевська, В. Б. Родченко // Регіональний зб. наук. праць з економіки "Прометей". – Вип. №2 (23). – Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, ЛТД", 2007. – С. 245 – 251. 2. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: Навч. посібник / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К.: "Хай-Тек Прес", 2008. – 400 с. 3. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО "Изд. "Проспект", 2003. – 336 с. 4. Ковалевська А. В. Фінансовий потенціал підприємства / А. В. Ковалевська, Р. В. Петрова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. – №6. – Т. 2. – С. 7 – 11. 5. Богданович В. Формалізація стратегічного планування в сфері державного управління / В. Богданович, А. Семенченко // Економіка України. – 2007. – №2. – С. 13 – 26. 6. Ткачук Т. Організаційні аспекти діяльності служби конкурентної розвідки // Бизнес и безопасность. – 2006. – №5. – С. 66 – 71. 7. Пристайко В. Поняття та ознаки комерційної таємниці // Бизнес и безопасность. – 2007. – №1. – С. 23 – 25.

УДК 334.024:339.564

Ковальчук М. Б.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Існуючі тенденції в економіці України не залишають сумніву в тому, що для країни, яка прагне активно інтегруватися у світову економічну систему та реалізувати свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розвиток та підвищення ефективності експортного потенціалу її машинобудівних підприємств є необхідним. На основі цього є можливим розвиток ефективного експорту, що за умов застосування довгострокових стратегій розвитку може впливати на підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Проте повноцінній реалізації експортного потенціалу машинобудівних підприємств України перешкоджає ряд негативних чинників, серед яких – недосконалість державної експортної стратегії розвитку. Вирішення проблеми підвищення ефективності експорту є неможливим без вирішення проблем пошуку більш досконалих засобів, форм та методів, що стимулюватимуть підприємства до досягнення їх цілей і цілей держави, при чому ці стимули не повинні порушувати правил ринкової конкуренції. У даній статті пропонується зосередити увагу на проблемах, що пов'язані зі стратегічним розвитком експортно-орієнтованих машинобудівних підприємств, та пошуку шляхів їх вирішення на основі анкетування.

Дослідженням даної тематики присвячували свої роботи велика кількість як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких О. Алимов [1], О. Амоша [2], І. Бураковський, В. Геєць, Б. Данилишин [3], В. Ємченко [1], В. Захарченко, М. Іванов [2], Б. Калашников, І. Калініченко та ін. Загалом основні проблеми повноцінного використання експортного потенціалу в контексті стратегічного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств активно обговорюються фахівцями з НАН України, адже дане питання є надзвичайно актуальним.

Незважаючи на достатньо велику кількість наукових праць та публікацій, що присвячені проблематиці стратегічного розвитку машинобудівних підприємств, треба зазначити, що питанню їх експортної орієнтації, на думку автора, приділено недостатньо уваги. Зазвичай автори пропонують огляд статистичних даних та аналіз динаміки експорту машинобудівної продукції, в той час як питання аналізу чинників, що здійснюють вплив на стратегічний розвиток підприємств, та пошуку шляхів вирішення проблем, що його супроводжують, залишаються невирішеними.

Метою статті є виявлення основних проблем, з якими стикаються експортно-орієнтовані машинобудівні підприємства України в процесі своєї діяльності, та пошук шляхів їх вирішення.

Повноцінне використання експортного потенціалу машинобудівних підприємств є неможливим без формування відповідної стратегії розвитку, що передбачає певний набір інструментів для її реалізації і враховує реальні можливості країни у сфері експорту. Проте проблема вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств полягає не в тому, що в них немає передумов для успішного розвитку експорту (багато вітчизняних галузей, зокрема машинобудування, вже є відомими на світовому ринку), а в тому, що в них немає чітко визначеної стратегії дій та відсутній досвід конкурентної боротьби [1, с. 36]. Незважаючи на існуючі позитивні моменти, які передбачені урядовими програмами та державними заходами, більшість з них на практиці не виконується або виконується частково. Вітчизняні машинобудівні підприємства стикаються з рядом проблем, що не може не впливати на їх експортний потенціал та формування стратегій розвитку експорту.

© Ковальчук М. Б., 2008



З метою оцінки сучасної ситуації у сфері експорту машинобудівних підприємств Карпатського регіону (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська та Чернівецька області) й виявлення проблем, що впливають на їх стратегічних розвиток, було проведено дослідження шляхом анкетування. Перевірку гіпотез та оцінку проведено за допомогою статистичної теорії вибіркового методу.

У анкетуванні взяло участь 25 машинобудівних підприємств – виробників експортної продукції. З них по 3 підприємства Закарпатської та Івано-Франківської областей, по 2 підприємства Тернопільської і Чернівецької областей та 15 підприємств – експортерів машинобудівної продукції – Львівської області. Анкетування проводилось не лише на тих підприємствах, що станом на сьогодні виготовляють продукцію на експорт, а й там, де експортне виробництво припинене з певних причин або підприємство планує його, але з огляду на певні обставини не може розпочати виробництво продукції на експорт.

Згідно з результатами анкетування у Карпатському регіоні 52% підприємств експортують в основному лише до 20% продукції свого виробництва, 20% опитаних виготовляють на експорт близько половини своєї продукції і лише 8% машинобудівних підприємств майже повністю зорієнтовані на експорт. Що стосується факторів, що так чи інакше впливають на експорт машинобудівних підприємств, то респондентам було запропоновано відзначити у десятибальній шкалі ступінь впливу кожного з них. Результати виявилися наступними (таблиця).

Таблиця

Ступінь впливу чинників на експорт, що здійснюється машинобудівними підприємствами, %

| Фактор впливу | Закарпатська | Івано-Франківська | Львівська | Тернопільська | Чернівецька | Середнє значення |
|---|---|-------------------|-----------|---------------|-------------|------------------|
| | Відсоток респондентів, що віддали першість впливу чинника | | | | | |
| Велике податкове навантаження | 14,4 | 15,3 | 12,9 | 13,1 | 15,6 | 14,3 |
| Нестабільність та недосконалість законодавства | 9,4 | 8,5 | 7,6 | 6,6 | 5,9 | 7,6 |
| Складність в отриманні сертифіката міжнародного зразка | 8,5 | 6,5 | 7,4 | 8,9 | 7 | 7,7 |
| Високі ставки на кредити | 15,1 | 11,3 | 13,2 | 13,1 | 16,5 | 13,8 |
| Митні бар'єри | 12,2 | 11,8 | 11,7 | 9,6 | 10,8 | 11,2 |
| Макроекономічна та політична нестабільність | 5,7 | 5,3 | 4,3 | 6,6 | 4,2 | 5,2 |
| Висока конкурентна боротьба | 10,1 | 11,3 | 12,0 | 11,6 | 10,8 | 11,2 |
| Неефективна політика у сфері міжнародної інтеграції | 1,8 | 2,5 | 3,3 | 7,6 | 1,8 | 3,4 |
| Підвищення вимог до технологічних та споживчих властивостей продукції | 8,4 | 13,1 | 11,5 | 9,9 | 12 | 11 |
| Недостатньо розвинений механізм стимулювання | 14,3 | 14,5 | 14,3 | 12,7 | 15,5 | 14,3 |
| Усього | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |

Як видно з таблиці, відповіді респондентів у різних областях відрізняються на незначний відсоток. Наприклад, найбільш вагомим для машинобудівних підприємств Закарпатської області є вплив таких негативних факторів, як високі ставки на кредити (15,1%), велике податкове навантаження (14,4%) та недостатньо розвинений механізм державного стимулювання (14,3% опитаних). Загалом вплив податкового навантаження є найбільш відчутним для підприємств Івано-Франківської та Тернопільської областей (15,3 та 13,1% відповідно), тоді як у Чернівецькій області найбільш гостро постає проблема високих ставок на кредитні ресурси (16,5% опитаних).

У результаті визначення середнього значення впливу вищезазначених факторів отримано наступні результати. Найбільш вагомим чинником, що негативно впливає сьогодні на роботу машинобудівних підприємств – виробників експортної продукції, є велике податкове навантаження та недостатньо розвинений механізм стимулювання експорту (по 14,3%). Друге місце посідають високі ставки на кредити (13,8%). Далі йдуть митні бар'єри та висока конкурентна боротьба (по 11,2%), а також такий чинник, як підвищення вимог до технологічних і споживчих властивостей продукції (11%). Дещо менший вплив, на думку респондентів, має складність процедури отримання сертифіката міжнародного зразка (7,7%) та нестабільність українського законодавства (7,6%). Найменше на розвиток вітчизняного експорту здійснюють вплив такі фактори, як макроекономічна та політична нестабільність (5,2%) і неефективна політика у сфері міжнародної економічної інтеграції, за яку віддали голос 3,4% респондентів.

У результаті анкетування виявлено, що серед основних проблем, з якими найчастіше стикаються підприємства – експортери машинобудівної продукції – у процесі виробництва, є висока енергоємність продукції (67% опитаних), високий ступінь зносу основних фондів (72%), недостатня кількість інвестицій (63%), складність у залученні інновацій та впровадженні їх у виробництво (24%), відсутність досвіду робо-

ти у сфері експорту (11%) та нестача кваліфікованих кадрів (17%). Причому особливо ця проблема стосується працівників найнижчих ланок, тобто робітників, що безпосередньо задіяні у виробництві. З цією проблемою найчастіше стикаються керівники малих підприємств таких сфер діяльності, як електротехнічна промисловість. Крім цього, серед найбільших проблем керівники підприємств виділяють проблеми з поверненням ПДВ, складність митних процедур, часту зміну законодавства тощо.

На думку респондентів, першочерговими заходами, що дозволять покращити ситуацію у сфері експорту, має бути, перш за все, масова ліквідація надлишкових потужностей та здійснення модернізації і реструктуризації виробництва. З цим погодилось відповідно 74% та 81% опитаних. 27% зазначило, що розвиток експорту в Україні можна пришвидшити за допомогою розширення співпраці між підприємствами, а 34% бачить вихід у проведенні диверсифікації експорту.

Першочерговими заходами з боку держави, на думку опитаних підприємств Карпатського регіону, що займаються експортом машинобудівної продукції, має бути зниження відсотків на кредити (84% респондентів), зниження податкових ставок з одночасним удосконаленням амортизаційної політики, що значною мірою впливатиме на модернізацію виробничих потужностей підприємств (80%) та залучення інвесторів (52%). Значний відсоток опитаних з метою покращення ситуації у сфері експорту вважає за необхідне покращити доступ до інформації вітчизняним експортерам, гармонізувати вітчизняне законодавство з міжнародним та активізувати державну програму сприяння сертифікації продукції експортного виробництва (36%, 32% і 16% відповідно). Щодо Львівської області, то тут першочерговим заходом стимулювання експорту машинобудівної продукції підприємці бачать зниження ставок на кредити (60% респондентів), на другому місці — зниження податкових ставок та участь у модернізації виробничих потужностей підприємств (52% опитаних), що збігається із показниками по регіону в цілому.

Загалом, аналізуючи вищевикладене, необхідно додати, що, незважаючи на виділені пріоритетні заходи, респонденти наголошували на тому, що їх позитивний вплив є можливим лише в разі комплексного застосування форм та методів стимулювання. Дія такого державного стимулювання поширюватиметься не лише на ті машинобудівні підприємства, що займаються виготовленням продукції на експорт, а й на ті, що за певних причин не мали змоги займатися експортом, але експортний потенціал яких здатний до реалізації конкурентних переваг даного підприємства на світовому ринку.

Таким чином, в умовах активного залучення України до світових інтеграційних процесів значно посилюється вплив факторів зовнішнього середовища, що, у свою чергу, здійснює значний вплив на стратегічний розвиток машинобудівних підприємств. У зв'язку з цим виявлення цих факторів та вчасна адекватна реакція на їх вплив може значно посилити роль вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств на зовнішньому ринку. Саме тому необхідним є втручання держави за допомогою формування вдалої експортної стратегії розвитку, що передбачатиме комплекс форм і методів стимулювання, може стимулювати підприємства до активної експортної діяльності та формування довгострокових стратегій розвитку.

Література: 1. Алымов А. Н. Динамизм развития производственного потенциала / А. Н. Алымов, Н. П. Гончарова, В. Н. Емченко, В. В. Лобанов, В. В. Микитенко. – К.: НАН Украины, Институт экономики, 2003. – 204 с. 2. Амоша О. И. Развитие промышленного производства: проблемы и решения: Монография / О. И. Амоша, М. И. Иванов. – К.: Наукова думка, 2003. – 340 с. 3. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / Під заг. ред. чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. – Ніжин: ТОВ "Вид. "Аспект-Поліграф", 2007. – 308 с.

УДК 338.45:339.9

Коваленко С. О.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

З точки зору управління підприємством динамічна зміна ринкового середовища супроводжується втратами потенційних можливостей вітчизняних підприємств. Головними чином це пов'язано з нездатністю адекватно реагувати на ринкову кон'юнктуру внаслідок відсутності чи неінтегрованості маркетингових систем у стратегії їх розвитку та управлінські системи загалом. На погляд автора, саме неінтегрованість маркетингових стратегій у систему управління підприємств негативним чином відображаються на їх розвитку.

Місцю маркетингових стратегій у господарській діяльності підприємств присвячені дослідження в теоретичній та практичній площинах низки відомих науковців, маркетологів, серед яких Ф. Котлер, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Армстронг, М. Портер, а також науковців вітчизняної маркетингової школи, де слід виділити праці П. Перерви, В. Герасимчука, Є. Крикавського, В. Ткаченка. З числа результатів досліджень потрібно виділити розробку та обґрунтування на рівні методологічних інструментів управління маркетингом, продуктами тощо. Разом з тим необхідно констатувати, що запропоновані науковцями універсальні інструменти не забезпечують високої ефективності, оскільки ринкова трансформація, до якої додаються чинники глобалізації цільових ринків, перманентні галузеві та економічні кризи, пожвавлення НТП, з одного боку, виступає ринковим стимулом, що здатні витримати лише ефективні потужні компанії, а з іншого – неадекватно сприймається цими ж компаніями через відсутність ефективної системи роботи на ринках.

© Коваленко С. О., 2008



Становлення внутрішнього ринку України супроводжується структурними змінами економіки, банкрутством вітчизняних суб'єктів господарювання, низьким рівнем конкуренції внаслідок несформованості галузевих ринків попиту та механізмів їх організації. На практичному рівні привертає увагу нездатність підприємств адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури через неінтегрованість маркетингових стратегій у систему управління їх розвитком.

Основне завдання даної роботи полягає в дослідженні місця маркетингових стратегій у системі управління розвитком сучасних підприємств.

Згідно з традиційно використовуваними підходами стратегія становить набір правил, якими керується підприємство, приймаючи управлінські рішення. А стратегічний рівень управління підприємством – це система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях [1, с. 156].

З огляду на мінливість сучасного ринкового середовища вітчизняних підприємств, що пов'язане, з одного боку, з лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності та включенням вітчизняних ринків у глобальні економічні процеси, а з іншого – структурною перебудовою цільових ринків, винятково важливим стає здійснення управління, що забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінюваного зовнішнього середовища. За таких умов створення стратегії для кожного підприємства перетворюється на унікальний спосіб управління, який залежить від позиціонування підприємства на ринку, його розвитку, ринкового потенціалу, конкурентів, товарів та інших чинників маркетингового середовища.

З точки зору домінування ринкових чинників маркетинг виступає основою стратегічного управління. А перехід до стратегічного управління став імпульсом для зміни ролі маркетингу на підприємстві. Останній традиційно виконує дві функції у стратегічному управлінні: 1) засобу збирання та обробки інформації з метою розробки й визначення стратегій підприємства; 2) засобу реалізації стратегій підприємства в короткостроковому періоді та поточному управлінні.

Завданням маркетингового підходу до управління підприємством є забезпечення його виживання в умовах мінливого ринкового середовища. Маркетинговий підхід до стратегічного управління передбачає постійну орієнтацію на ринок, його кон'юнктуру за рахунок управління дослідженням ринку та зворотним зв'язком. З чого на практичному рівні слід констатувати, що стратегічне управління побудоване на маркетингових принципах, які забезпечують орієнтацію на мінливу кон'юнктуру ринку.

Гіпотетична ефективність стратегії визначається тим, наскільки вона відкрита для урахування нової інформації, нових можливостей, гнучка до перегляду поглядів і перерозподілу маркетингових ресурсів.

Обрання стратегії компанії принципово залежить від ринкової кон'юнктури. Однак є певні загальні підходи до формування стратегії та загальні межі, в які вписується стратегія. А остання набуває універсального характеру, їй підпорядковані цілі діяльності підприємства в інших сферах.

Застосування стратегії "цінового лідерства" пов'язане з досягненням низьких витрат виробництва й реалізації продукції, за рахунок чого захоплюється більша частка ринку. Вимогою до підприємств, що реалізують такий тип стратегії, є оптимальна організація виробництва та логістики, технології, НДДКР, систем розподілу для досягнення найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії не потребує глибокого розвитку. Підприємство, яке є лідером у зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принципи диференціації. Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівнянню з продукцією конкурентів або прийнятною, лідеру доведеться встановлювати знижки з ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, і втратити при цьому лідерство [2, с. 64].

"Продуктове лідерство" передбачає виробництво товарів з унікальними властивостями, важливими для споживачів, що відрізняються від товарів-конкурентів. Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, допродажний та післяпродажний сервіс. За таких умов покупці віддають перевагу саме цій товарній марці навіть за достатньо високої ціни та забезпечується можливість досягти високої рентабельності. Стратегія диференціації потребує значних інвестицій в операційний маркетинг і особливо в рекламу з метою легкої ідентифікації товару.

"Лідерство в ніші" передбачає концентрацію зусиль на потребах вибраного ринкового сегмента або споживачів без прагнення охопити весь ринок. Завдання полягає в задоволенні потреб цільового сегмента краще за конкурентів. Такого роду стратегія спирається як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах або одночасно на обидва підходи в межах цільового сегмента. Стратегія "лідерства в ніші" забезпечує захоплення великої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому.

Оцінка якості товару споживачами і ціни товару є центральним питанням, яке набуло відображення в концепції базових стратегій. Розглянемо деякі найбільш поширені, перевірені на практиці та висвітлені у спеціальній літературі стратегії розвитку бізнесу. Вони відображають чотири різних підходи до зростання підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів: продукту, ринку, галузі, становища підприємства в галузі, технології. Кожен із цих елементів може перебувати в наявному або новому стані [3].

Першу групу базових стратегій утворюють стратегії концентрованого зростання, пов'язані зі зміною продукту або ринку і не торкаються трьох інших елементів. Конкретними типами стратегій першої групи є посилення:

- позиції на ринку;
- розвитку ринку;
- розвитку продукту.

До другої групи належать стратегії інтегрованого зростання, пов'язані з тим, що підприємство розширюється шляхом приєднання нових структур. Виділяють стратегії:

- вертикальної регресивної та прогресивної інтеграції;
- горизонтальної інтеграції.

Третю групу утворюють стратегії диверсифікованого зростання, що реалізуються, коли підприємство не має можливості розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі. Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- концентричної диверсифікації;

горизонтальної диверсифікації;
конгломератної диверсифікації.

Четверта група базових стратегій розвитку бізнесу – це стратегії цілеспрямованого скорочення, що реалізуються, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці. До цієї групи належать:

ліквідації;
"збирання врожаю";
скорочення виробництва;
скорочення витрат.

На практиці підприємство одночасно реалізує кілька стратегій та дотримується послідовності в їх реалізації, тобто здійснює комбіноване стратегічне управління.

На кінець слід зазначити, що при обранні стратегії слід урахувати такі ключові чинники: сильні сторони галузі та підприємства, цілі підприємства, інтереси і ставлення вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікація робітників, зобов'язання підприємства за попередніми стратегіями, ступінь залежності від зовнішнього середовища, чинник часу. Оцінка вибраної стратегії: відповідність стратегії цілям підприємства, стану та вимогам оточення, потенціалу і можливостям підприємства, допустимість ризику, закладеного у стратегії.

Таким чином, невід'ємною частиною успішної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання виступає їх здатність інтегрувати у систему управління комплексу маркетингу та зокрема маркетингових стратегій, що передбачає створення, з одного боку, інформаційних каналів, здатних відстежувати ринкову кон'юнктуру, а з іншого – системи управління на основі маркетингової орієнтації на ринкові потреби.

Перспективи подальшого дослідження слід намітити у визначенні напрямків оптимізації маркетингової політики в межах системи управління розвитком підприємств.

Література: 1. Перерва П. Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. – Харьков: Основа, 1993. – 288 с. 2. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. – К.: КНЕУ, 2005. – 152 с. 3. Костюк О. Конкурентні стратегії підприємства в маркетинговій і логістичній інтерпретації // Вісник Тернопільської академії народного господарства. — 2005. — №3. — С. 152 – 161.

УДК 005.21

Коваль Н. В.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ВИБОРУ ВИДУ ЗМІН ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ХАРАКТЕРУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вплив світової економіки на діяльність підприємств України кожного дня збільшується, що в повному обсязі відчувають організації різних форм власності та розміру. Це вимагає від менеджменту цих підприємств здійснення певних заходів щодо збереження своїх позицій на ринку. Тій швидкості, з якою поширюються глобалізаційні процеси, а також зміни у світовій економіці, політиці, можуть бути протиставлені лише своєчасні, швидкі та корінні зміни, що мають трансформаційний характер.

Проблемам управління змінами на підприємстві, в тому числі на основі стратегічного підходу, приділяють увагу провідні українські економісти, а саме: С. М. Ілляшенко, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. М. Тридід, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Ястремська, які пропонують найрізноманітніші види й форми моделей організаційного розвитку, а також іноземні вчені: Р. В. Джейкобс, Т. Норберт, П. Сенге та ін., що акцентували увагу на питаннях управління змінами. У той же час необхідно відзначити, що в існуючій економічній літературі зміни трансформаційного характеру найчастіше виступають у ролі інструментарію стратегічного управління розвитком підприємств, при цьому трансформаційні процеси не розглядаються як об'єкт стратегічного управління. Таке становище призводить до виникнення ситуацій, коли впровадження змін трансформаційного характеру проходить не в повному обсязі, або не є вдалим, або не приводить до очікуваних результатів. Тому мета дослідження автора – теоретичне обґрунтування й розробка науково-методичного забезпечення стратегічного управління трансформаційними процесами на підприємстві. У рамках досягнення цієї мети необхідно вирішити цілу низку завдань. Так, наприклад, практично не вирішеними є питання вибору виду трансформаційних змін для конкретного підприємства, оскільки всі підприємства перебувають на різному технологічному рівні, мають власну фінансову специфіку, по-різному зазнають на собі вплив зовнішнього середовища й мають кадри різного ступеня підготовленості. Отже, метою даної статті стало запропонування методичного підходу щодо вибору виду трансформаційних змін у системі стратегічного управління підприємством.

Необхідно відзначити, що в сучасній економічній літературі [1 – 3] зустрічаються посилання на досить велику кількість видів трансформаційних змін, серед яких найчастіше зустрічаються такі, як: санація;

© Коваль Н. В., 2008



пожвавлення; рефреймінг; регенерація; реінжиніринг; реструктуризація; оновлення; реформування. Кожен з цих видів трансформаційних змін має свої характерні особливості, проводиться з особливою метою та відповідає певному типу стратегії, що було проаналізовано за участю автора в роботі [4]. Тому при розробці стратегії управління трансформаційними змінами на підприємстві важливо правильно обрати саме той вид перетворень, який за своїми характеристиками найбільше відповідає стратегічній меті підприємства.

Вибір виду змін пропонується здійснювати на підставі концептуального підходу, що запропонований З. Є. Шершньовою та С. В. Оборською в роботі [5, с.15], в основу якого було покладено загальні принципи стратегічної діяльності підприємства. Доцільно відзначити, що цей підхід цілком узгоджується з класичними схемами стратегічного управління, які розроблено такими економістами, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [6], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [7].

Реалізація загальних принципів стратегічного управління на підприємстві в рамках згаданої вище концепції стосовно корінних перетворень надає можливість запропонувати в даній роботі концептуальну схему стратегічного управління трансформаційними процесами на підприємстві (рис. 1), що відображає послідовність дій щодо впровадження змін.

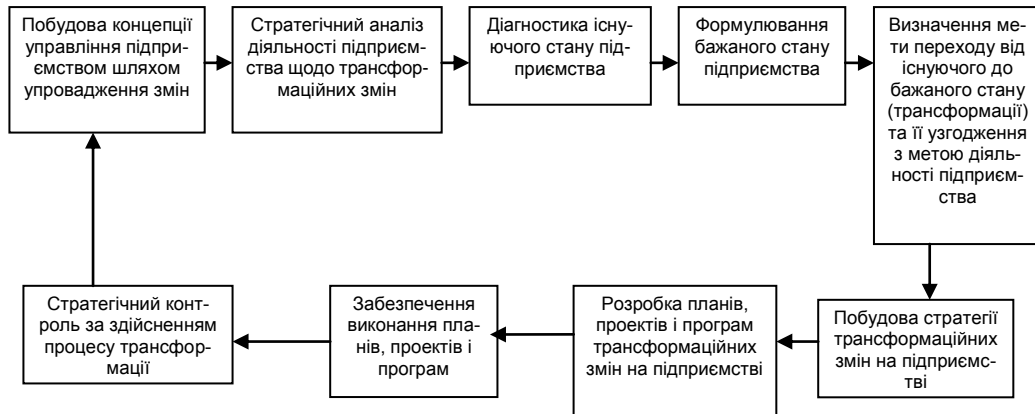


Рис. 1. Концептуальна схема стратегічного управління трансформаційними процесами на підприємстві

Відповідно до запропонованої схеми (рис. 1) на етапі побудови концепції управління підприємством шляхом упровадження змін топ-менеджмент має прийняти рішення щодо необхідності розробки трансформаційних процесів з метою досягнення стратегічних цілей, що стоять перед підприємством. На цьому етапі трансформацію слід сприймати вже не як інструментарій стратегічного управління, а в якості об'єкта стратегічного управління.

Наступний етап концептуальної схеми (рис. 1) включає стратегічний аналіз діяльності підприємства щодо трансформаційних змін, який, як було обґрунтовано в авторській роботі [8], слід здійснювати з використанням системи збалансованих показників (СЗП) – Balanced Score Card (BSC), що забезпечить визначення трансформаційного потенціалу підприємства як основи розробки трансформаційної стратегії.

На етапі діагностики існуючого стану підприємства (рис. 1) пропонується із застосуванням СЗП обрати та зафіксувати значення показників, що відображають фінансово-економічний стан підприємства, з метою подальшого використання на наступних етапах стратегічного управління трансформаційними процесами на підприємстві.

Формулювання бажаного стану підприємства (рис. 1) відповідно до методичного підходу, який пропонується в даній роботі, здійснюється шляхом змін трансформаційного характеру з використанням СЗП, що дозволить виявити відхилення показників, які характеризують існуючий стан підприємства, від їх бажаного значення.

Відповідно до запропонованої концептуальної схеми (рис. 1), щоб уникнути ситуації, коли трансформаційні зміни проводяться заради самих змін та втрачається зв'язок зі стратегічними цілями підприємства в цілому, включений етап визначення мети переходу від існуючого до бажаного стану (після трансформації) та її узгодження з метою діяльності підприємства.

Етап побудови стратегії трансформаційних змін на підприємстві (рис. 1) – один із найбільш відповідальних етапів – потребує більш детального розгляду. Для того щоб розробити стратегію трансформаційних змін на підприємстві, необхідно визначити вид трансформаційних змін, який доцільно здійснити на підприємстві, щоб досягти стратегічної мети.

На підставі побудованої стратегії трансформації відповідно до концептуальної схеми (рис. 1) розробляються плани, проекти і програми трансформаційних змін на підприємстві.

Відповідно до запропонованої концептуальної схеми (рис. 1) на етапі забезпечення виконання планів, проектів і програм слід проводити імплементацію розроблених заходів щодо трансформаційних змін на підприємстві.

З метою зворотного зв'язку та подальшого коригування дій відповідно до концептуальної схеми (рис. 1) менеджменту підприємства, що здійснює трансформаційні зміни, необхідно здійснювати стратегічний контроль за протіканням процесу трансформації.

Відповідно до методичного підходу щодо вибору виду трансформаційних змін автором у роботі [8] запропоновано в якості ключового елемента включити трансформаційний потенціал (ТП) підприємства. Схема вибору виду трансформаційних змін на підставі визначення ТП наведена на рис. 2.

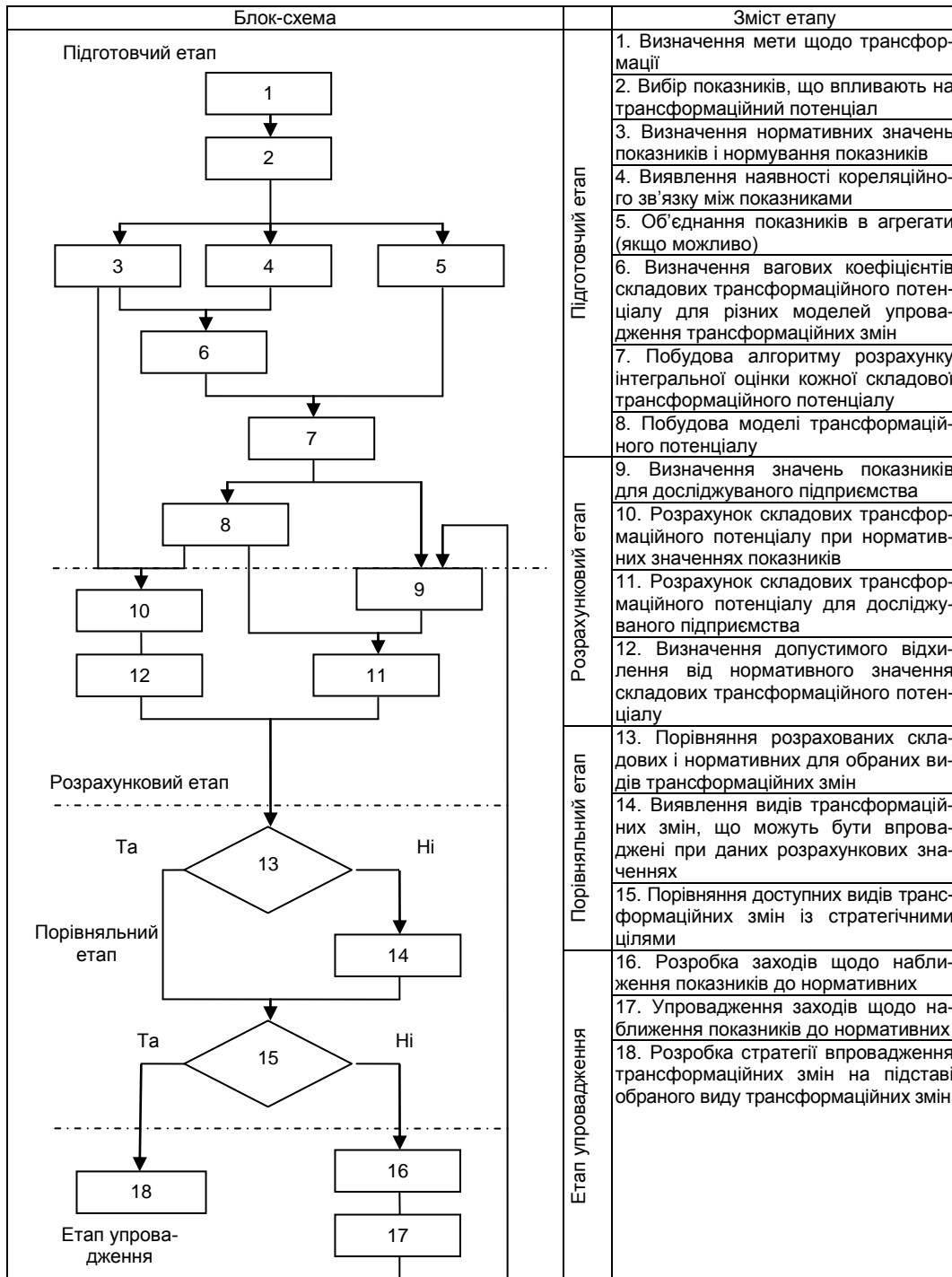


Рис. 2. Схема вибору виду трансформаційних змін на підставі визначення ТП

Як видно з рис. 2, основні етапи вибору виду трансформаційних змін на підставі визначення ТП групуються в чотири процедури:

підготовча – проводиться один раз з використанням методів експертного оцінювання (можливе її проведення заздалегідь). Результатом успішно проведеної підготовчої процедури є модель визначення трансформаційного потенціалу;

розрахункова – проводиться на підставі даних, що отримані на етапах стратегічного аналізу та діагностики існуючого стану підприємства, із застосуванням результату підготовчої процедури;

порівняльна – визначається відхилення отриманих результатів розрахунку від нормативних значень, а також порівнюється відповідність доступного виду трансформації стратегічним цілям;

процедура впровадження – розробляються та впроваджуються заходи щодо коригування показників (за необхідністю) або розробляється стратегія впровадження обраного виду трансформаційних змін.



Отже, підсумовуючи, слід зазначити, що запропонований методичний підхід щодо вибору виду змін трансформаційного характеру в системі стратегічного управління підприємством, в основі якого лежить концептуальна схема стратегічного управління трансформаційними процесами на підприємстві (рис. 1) та схема вибору виду трансформаційних змін на підставі визначення ТП (рис. 2), дасть можливість менеджменту вітчизняних підприємств приймати науково обґрунтовані рішення щодо впровадження змін трансформаційного характеру з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та найбільш ефективно використовувати при цьому свої ресурси.

Література: 1. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с. 2. Норберт Т. Управление изменениями // <http://quality.eur.ru/MATERIALY7> 3. Тяпухин А. Модели трансформации современного предприятия / А. Тяпухин, В. Зеленцов // http://www.itkor.ru/artides/pdf/risk3_031p.pdf 4. Гордієнко Л. Ю. Стратегічний підхід до вибору моделі трансформаційних змін на підприємстві / Л. Ю. Гордієнко, Н. В. Коваль // Мат. IV міжнар. наук.-практ. конф. "Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти", 15 – 16 травня 2008 р. Ч. I. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 23 – 24. 5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с. 6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1995. — 702 с. 7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [Пер. с англ., под ред. Л. Г. Зайцева. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. — 576 с. 8. Коваль Н. В. Визначення трансформаційного потенціалу підприємства як етап стратегічного управління трансформаційними процесами // 36. мат. II Міжнар. наук.-практ. конф. "Економіка підприємства: теорія та практика", 13 – 14 березня 2008 р. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 265 – 267. 9. Траут Дж. Траут о стратегии: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2004. — 192 с.

Кутідзе Л. С.

УДК 658.114.5: 339.54

Кутідзе Г. М.

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ СТРАТЕГІЙ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ФІРМИ

В умовах глобалізації реалізація та розвиток економічного потенціалу для багатьох підприємств стають можливими при розширенні їх діяльності за межі національних ринків. Науково обґрунтована стратегія дозволяє підприємству концентрувати зусилля й організаційні ресурси на ключових напрямках, здатних принести фірмі економічний і фінансовий успіх. Розробка організаційно-економічного механізму стратегій зовнішньоекономічної діяльності постає як найважливіший елемент управління підприємством.

В Україні все активніше розвиваються процеси транснаціоналізації економіки. В основному це відбувається завдяки приходу іноземних інвесторів, але ж і українські компанії вже не тільки експортують, а й виходять на транснаціональний рівень. Тому актуальним є дослідження основних організаційних форм реалізації стратегій інтернаціоналізації та основних напрямків їх розвитку на сучасному етапі.

Сутність організаційних форм стратегій інтернаціоналізації розглянуто в роботах О. Вільямсона [1], М. Кесона та П. Баклі, Р. Кейвза, А. Рамена, С. Холлсенена [2]. Значну увагу цьому питанню приділено в роботах українських вчених: О. Рогача [3], А. Сухорукова [4], А. Наливайко [5] та ін. Але визначення факторів, які впливають на вибір фірмою тієї чи іншої форми виходу на міжнародні ринки, особливо на ринки країн, що розвиваються, потребує подальшого вивчення. Метою даної статті є аналіз процесів та визначення факторів розвитку організаційних форм стратегій інтернаціоналізації фірми із застосуванням категорій інституціональної теорії.

Міжнародна стратегія проникнення на ринок – це комплекс інституційних заходів, що спрямовано на забезпечення проникнення на закордонний ринок продуктів, технології і людського капіталу компанії. Стратегії проникнення на зовнішній ринок можна поділити на експортні стратегії, проміжні (контрактні) стратегії, ієрархічні стратегії [2]. Вони відрізняються різними рівнями контролю, ризику та гнучкості. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від багатьох факторів, але першочергове значення має рівень сукупних витрат на входження на новий ринок. Розвиток інформаційних технологій, виробничої та транспортної інфраструктури на сучасному етапі змінює структуру витрат підприємств, і для визначення ефективних шляхів інтернаціоналізації фірми потрібен аналіз як виробничих (трансформаційних), так і трансакційних витрат, тобто витрат, пов'язаних з обміном та захистом прав. Розглянути стратегії інтернаціоналізації у взаємозв'язку зі стратегіями організації взаємовідносин з економічними агентами дозволяє методологія теорії трансакційних витрат, засновником якої є Р. Коуз [6].

До категорії трансакційних витрат можна віднести будь-які витрати, що пов'язані з координуванням і взаємодією економічних суб'єктів, які у значній мірі визначаються організаційно-економічним механізмом управління. Трансакційні витрати так чи інакше пов'язані з витратами отримання інформації про обмін і мають різні форми. Вони містять витрати на пошук (вартість збору інформації для виявлення й оцінки потенцій-

© Кутідзе Л. С., Кутідзе Г. М., 2008

них експортних посередників) та витрати на укладання угод, а також витрати на моніторинг угоди й реалізацію санкцій у разі її порушення. Згідно з теорією трансакційних витрат, при пошуку найбільш ефективної форми організації діяльності фірма віддасть перевагу рішенням, що мінімізує суму витрат, які передбачаються, та фактичних. Трансакційні витрати дорівнюють нулю на ринках досконалої конкуренції, але ж такі ринки скоріше становлять модель, і на реальних ринках завжди є розбіжності між покупцем та продавцем, а відповідно існують витрати на їх узгодження. Для визначення найбільш ефективного способу управління необхідно аналізувати характеристики трансакційних витрат та можливості їх мінімізації.

Мінімізація витрат потребує від фірми структурних перетворень. О. Вільямсон [1] розглядав трансакційні витрати з позиції різних структур управління, при яких здійснюються операції. Він визначив два основних варіанти управління ринками – екстерналізацію та інтерналізацію. При екстерналізації ринкові операції є зовнішніми відносно фірми і ціновий механізм передає всю необхідну управлінську інформацію. При цьому потрібно вирішувати питання про форму взаємодії із зовнішнім партнером. Інтерналізація – це створення й використання у своїх інтересах внутрішнього ринку фірми, коли ТНК може зробити переміщення товарів та ресурсів більш ефективно, ніж зовнішній ринок. Внутрішній ринок дозволяє фірмі здійснювати угоди з мінімальними витратами, мінімізувати податки, обходити тарифні бар'єри, отримувати вигоду від ефективного використання міжнародної маркетингової інформації. Цей власний світ ТНК називають "інтракорпоративним маркетинговим середовищем" [7, с. 190].

На вибір стратегії проникнення на ринок впливають як внутрішні, так і зовнішні для фірми фактори [2, с. 297].

До внутрішніх можна віднести розміри фірми, досвід діяльності фірми на міжнародному ринку та характеристики продукту. Так, для малих і середніх підприємств більш підходять експортні стратегії, що не потребують залучення великого обсягу ресурсів. Такі фірми досить часто використовують проміжні форми управління (контрактні відносини) й дуже залежать від сприятливого для співпраці середовища. Подальше зростання фірми дає можливість використання ієрархічних стратегій. Наявність практичного досвіду участі в міжнародних операціях дозволяє фірмі зменшити витрати та збільшити вірогідність розміщення додаткових ресурсів на міжнародних ринках. Особливу роль у процесі вибору стратегії відіграють характеристики продукту. Фізичні характеристики товару (співвідношення вартості й ваги, термін придатності, складові продукту) мають велике значення для визначення місця його виробництва. Необхідність сервісного обслуговування складного обладнання, наявність конкурентного бренду сприяє вибору ієрархічних стратегій.

Серед зовнішніх факторів можна визначити такі, як соціокультурна різниця між країнами, ступінь ризику, розміри та темпи зростання ринку, торгові бар'єри, інтенсивність конкуренції, кількість можливих посередників. Усі ці фактори впливають на збільшення чи зменшення трансакційних витрат і визначають характеристики стратегій. Головними характеристиками стратегій інтернаціоналізації є рівень ризику, ступінь контролю над операціями на ринку та гнучкість, тобто можливість адаптувати стратегію при зміні ситуації на ринку.

Визначальним фактором у логіці теорії трансакційних витрат є характеристика угоди – специфічність активів та те, як часто повторюється операція. "Специфічні активи угоди – це такі, використання яких дуже обмежене за межами угоди, для якої вони були розроблені. Під специфічними активами угоди мають на увазі інвестиції у людський та фізичний капітал, які неможливо перенести без втрати його виробничої цінності. Вони можуть знаходитися в унікальному обладнанні, перевагах торговельної марки, специфічних знаннях та досвіді, ноу-хау" [2, с. 92]. Усе це ускладнює укладання контрактів, збільшує трансакційні витрати й, відповідно, збільшує вірогідність використання ієрархічних структур. Таким чином, зовнішні та внутрішні фактори і характеристики угоди визначають вибір організаційної форми діяльності на зовнішньому ринку.

Типовим прикладом екстерналізації є експортна діяльність через посередників. Стратегія експорту – найбільш поширена серед українських підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, і вона, звичайно, є першим етапом у процесі інтернаціоналізації фірми. Не завжди великі компанії можуть самі шукати нові ринки збуту. Досить перспективним є варіант виходу на зовнішні ринки, особливо країн третього світу, через співробітництво з іноземною компанією. Проміжні стратегії можуть мати різні організаційні форми – ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво, спільне підприємство, стратегічний союз та ін. Проміжні стратегії у першу чергу використовують тоді, коли необхідно передати знання і технології.

У випадку інтерналізації фірма, що працює на міжнародному ринку, створює свій внутрішній ринок, у якому ієрархічне управління визначається набором "внутрішніх контактів". "Зростання фірми відбувається до того часу, коли витрати організації додаткової трансакції всередині фірми дорівнюють витратам на здійснення тієї ж трансакції на ринку" [6, с. 395]. Фірми інтерналізуються, щоб знизити трансакційні витрати. Хоча потрібно брати до уваги аналогічні витрати, які виникають у процесі узгодження питань між підрозділами компанії. Можливості зростання фірми обмежені витратами на централізовану систему контролю.

Інтерналізація стає актуальною для фірм в Україні, про що свідчить зростаюча кількість злиттів та поглинань на українському ринку. Вітчизняні фінансово-промислові групи визначають стратегії свого розвитку і купують підприємства відповідно до обраної спеціалізації, невеликі вітчизняні виробники продають бізнес тому, що зараз це можна зробити на вигідних умовах. У той же час висока дохідність на українському ринку приваблює західні корпорації.

Інтерналізація здійснюється шляхом вертикальних, горизонтальних і конгломератних трансакцій.

Вертикальна інтеграція відбувається, оскільки сторони віддають перевагу саме їй, а не витратам на укладання угоди, моніторинг та узгодження цін. "Вертикально інтегрована фірма інтерналізує ринок проміжної продукції, так само як горизонтальне багатонаціональне підприємство інтерналізує ринок переваг власності" [3, с. 98]. В Україні процеси вертикальної інтеграції відбуваються в таких галузях, як металургія, нафтопереробка, сільське господарство, харчова промисловість. Про це свідчить купівля групою "Альянс" (Росія), що є власником Херсонського НПЗ, заправок "Укрпетролеум", Стаханівського вагонубудівного заводу; власник металургійних заводів – група System Capital Management – придбав акції Центрального ГОКа; експортер зернових "Агроекспорт" збудував маслоекстракційний завод; крупні іноземні компанії з виробництва цементу купують виробників бетону та ін. [8].



При горизонтальному злитті компанія купує підприємство, що працює в тій же галузі, з метою збільшення своєї ринкової частки чи для того, щоб швидко вийти на визначений ринок. Стратегія горизонтальної інтеграції характерна для іноземних компаній на українському ринку. Прикладів цього достатньо у харчовій промисловості (купівля компанією Nestle підприємства "Волинь холдинг" — ТМ "Торчин Продукт", компанією Вімм Біль Данн – Київського міського молокозаводу), у виробництві будівельних матеріалів (Dyckerhoff Cement купив декілька українських цементних заводів), у банківській сфері. Прикладом горизонтального злиття є об'єднання металургійних активів компаніями "Метінвест" та "Смарт-холдинг". Причини злиття генеральний директор "Метінвеста" І. Сирий пояснює тим, що "дві компанії коштують більше разом, ніж окремо... Ми стали більше і, відповідно, об'єктивно скорочуються витрати та збільшується ефективність у таких функціях, як логістика, продаж, закупівля, ремонти та ін." [9, с. 28]. Синергетичний ефект від злиття у грошах при цьому оцінюється "не менш ніж двісті мільйонів доларів за рік тільки від скорочення операційних витрат" [9, с. 28].

Конгломератні злиття, тобто злиття компаній різних галузей, можуть мати різні причини. В одних випадках – це необхідність диверсифікації бізнесу, в інших – бажання отримати синергетичний ефект та знизити собівартість продукції. В Україні практично всі фінансово-промислові групи є конгломератами, що є наслідком процесів приватизації державної власності. Але вже можна спостерігати процеси продажу непрофільних активів.

Зростання світового ринку злиттів і поглинань у 2000-х роках пояснюють такими причинами, як: зростання прибутків корпорацій, дешеві кредитні ресурси, завоювання суміжних ринків, створення альянсів між конкурентами, зростання ринків, що розвиваються. Крім того, потрібно відмітити "ефект доміно". "Створення нового гіганта внаслідок об'єднання не лише конкурентам іншого виходу, як укладання аналогічних масштабних угод" [10, с. 23]. Зменшення кількості гравців призводить до збільшення трансакційних витрат для фірм, що не включені до процесу консолідації.

Таким чином, кожна фірма на певному етапі повинна визначитись зі стратегією взаємодії із зовнішнім середовищем. Особливості взаємодії фірми та ринку обумовлюють організаційну структуру підприємства. Розробка стратегії інтернаціоналізації потребує аналізу недоліків та переваг можливого застосування різних організаційних форм діяльності для більш ефективної реалізації економічного потенціалу, а це у значній мірі залежить від можливостей мінімізації трансакційних витрат. Процеси та характер змін організаційних структур компаній, які працюють на українському ринку, підтверджують, що на вибір організаційної форми стратегії інтернаціоналізації впливають ті ж фактори, що характерні й для інших країн. Збільшення угод щодо злиттів та поглинань свідчить про те, що інтерналізація діяльності фірми є досить актуальною стратегією, тому що сучасний ринок не завжди забезпечує можливість достатньо ефективного функціонування фірми, а в інтегральних структурах завдяки зменшенню "тертя" із зовнішнім середовищем виникає синергетичний ефект. Оцінка ефекту масштабу та зменшення трансакційних витрат лежать в основі прийняття рішення про вибір стратегії експорту, проміжної чи ієрархічної стратегії. Аналіз трансакційних витрат і методологія їх вимірювання потребують подальших досліджень.

Література: 1. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. – 200 с. 2. Холленсен С. Глобальный маркетинг. – Мн.: Новое знание, 2004. – 832 с. 3. Рогач О. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: Підручник. – К.: Либідь, 2005. – 720 с. 4. Сухоруков А. Стратегія виходу українських компаній на транснаціональний рівень як засіб реалізації національних інтересів // Вісник КНТЕУ. – 2006. – №1. – С. 5 – 11. 5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 6. Coase, R. H. The nature of firm // *Economica*. – 1937. – Рр. 386 – 405. 7. Черенков В. И. Глобальная маркетинговая среда: опыт концептуальной интеграции. – СПб.: Изд. СПб. университета, 2003. – 368 с. 8. Черняк А. Слияние двух лун // *Бізнес*. – 2004. – №17. – С. 66 – 69. 9. Простаков Г. Стальное слияние // *Експерт*. – 2007. – №40. – С. 28 – 31. 10. Струк Е. Брачные игры // *Контракты*. – 2007. – №25. – С. 23 – 28.

Матрус И. В.

УДК 658.5 (075.8)

МОДЕЛИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ВЫБОРА В УПРАВЛЕНИИ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ и оценка экономической ситуации в Украине показывают, что основной проблемой развития национальной экономики является низкая активность инвестиционного процесса. Рост промышленного производства невозможен без крупных капиталовложений, а потому для выхода отечественной экономики на более высокий уровень развития необходимо значительно увеличить долю ВВП, направляемую на инвестиции. На уровне отдельных производственных предприятий задача заключается в изыскании и рациональном использовании имеющихся собственных и привлеченных инвестиционных ресурсов за счет совершенствования организационного, методического и информационного обеспечения инвестиционной деятельности.

© Матрус И. В., 2008

Отечественной наукой уделяется большое внимание вопросам управления инвестиционным процессом. Определенный вклад внесен в научную разработку отдельных теоретических и методических аспектов управления инвестиционным процессом, решения проблем анализа и выбора инвестиционных проектов и нашел широкое отражение в трудах таких ученых, как С. В. Валдайцев, В. В. Ковалев, Г. Б. Клейнер, Н. Н. Лепа, В. М. Хобта, Л. Г. Червова, К. П. Янковский и др. Среди зарубежных авторов можно выделить Г. Бирмана, Ю. Блеха, Р. Брейли, Ю. Бриггема, Дж. К. Ван Хорна, Дж. Синки, Дж. Шарпа, С. Шмидта.

Однако организационно-методическая составляющая инвестиционного процесса на предприятии находится в постоянном развитии под влиянием множества внешних и внутренних факторов, технологической специфики и нуждается в дополнительном исследовании.

Обоснование решений, связанных с выбором инвестиционного проекта, является ответственным моментом в деятельности предприятия. Большое разнообразие возможных вариантов инвестиционного проекта, неоднозначность возможных способов решения организационных вопросов определяют необходимость тщательного и всестороннего анализа организационных и финансовых решений. Необходимость учета, а следовательно, выделения и отображения особенностей инвестиционного проекта и условий его реализации обуславливает многокритериальность проблемы выбора, что также усложняет проблему. При этом следует учесть, что не всегда представляется возможным провести эквивалентную замену одних элементов проекта другими, что позволило бы свести проблему выбора к минимуму возможных для использования критериев или к однокритериальной задаче [1, с. 54].

Существует необходимость использования взаимосвязанной и непротиворечивой системы критериев на различных этапах анализа проблемы экономической эффективности инвестиционного проекта.

Критерии, используемые для обоснования решений, должны отвечать ряду классических требований: полноты, всесторонности, непротиворечивости, разложимости, неизбыточности и измеримости.

В соответствии с требованием разложимости критериев, учитывая сложность рассматриваемой проблемы обеспечения эффективности проекта и необходимости последовательного решения ряда частных задач, критерии могут быть разделены на общие и частные. Общие критерии используются как критерии выбора или ранжирования вариантов инвестиционного проекта на различных этапах анализа. Частные критерии используются в процессе принятия решений по отдельным направлениям (задачам) исследования. Чем выше уровень анализа и стадия принятия решений, тем меньшее число критериев должно использоваться, вплоть до сведения всего множества критериев к одному условию. Это условие делает разрешимой рассматриваемую проблему обоснования и выбора инвестиционных проектов [1, с. 104].

Различают понятие выбора проекта в узком и широком смысле. Отбор проекта в узком смысле – это определение того, какой из ряда конкурирующих проектов (задач, этапов), претендующих на ограниченные ресурсы, должен быть начат (или продолжен) и какова будет последовательность выполнения проектов (задач, этапов). Отбор проекта в широком смысле – это формирование портфеля проектов с учетом наличия ресурсов и возможного влияния каждого проекта на экономическое положение фирмы в целом.

Модели выбора инвестиционных проектов могут быть разделены на два крупных класса:

нормативные модели, в рамках которых используются, прежде всего, финансово-экономические критерии и показатели;

многофакторные модели, в которых активно используются качественные параметры, экспертные оценки [2, с. 84].

Любой инвестиционный проект требует учета различного рода факторов, которые могут оказать влияние на финансово-экономические показатели. Факторы и соответствующие условия обычно анализируются в рамках нормативных моделей оценки проектов. При использовании такого рода моделей оценка целесообразности научно-технического проекта базируется на оценке его вклада в достижение прибыльности фирмы, степени эффективности использования различных ресурсов и т. д. Сам выбор проекта трактуется при этом как аналитическая задача.

Как известно, существуют два подхода к оценке эффективности инвестиционных проектов – экономический и финансовый. При финансовом подходе используются показатели финансовой эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников. Показатели финансовой оценки по сути представляют собой оценку финансового положения предприятия до и после реализации инвестиционного проекта, а также показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов [1, с. 59].

Экономическая эффективность проекта подтверждается и обосновывается применением аналитической системы, которая включает определение целей развития предприятия, требований к инвестиционному проекту, формирование и анализ альтернативных вариантов проекта для реализации и предполагает выполнение следующих этапов работ: анализ текущего финансово-экономического положения и инвестиционной привлекательности для инвестора; анализ структуры финансирования инвестиционного проекта; оценка экономической эффективности инвестиционного проекта; формирование и оценка финансового плана предприятия, реализующего проект.

Поскольку альтернативой инвестиционному проекту является вложение денежных средств в ценные бумаги и банковские операции, в зарубежной практике при выборе порогового значения рентабельности часто в качестве ориентира используют уровень доходности ценных бумаг, ставки по долгосрочному кредиту. Пороговые значения рентабельности определяются в зависимости от фактора, стимулирующего инвестиции [2, с. 85].

Несмотря на преимущества нормативного подхода (простота, логичность, формализуемость процесса принятия окончательного решения и др.), отобранные таким образом инвестиционные проекты на практике не всегда достаточно эффективны, а часто просто неудачны. Одна из причин такого положения состоит в том, что к показателям доходов и затрат в рамках проекта, играющим решающую роль в нормативных моделях, невозможно свести все условия и факторы, которые характеризуют исходные параметры проекта и параметры его реализации, подлежащие оценке при обосновании принимаемого решения о начале и продолжении проекта [1, с. 59 – 60].



При построении и анализе многофакторных оценок для выбора проекта могут учитываться факторы потенциальной прибыльности, характеристики конкурентной среды, квалификации, опыта, кадровый обеспеченности, характер и особенности взаимоотношений с контрагентами.

Таким образом, оценка и отбор инвестиционных проектов могут базироваться на различных подходах и ориентироваться на различные критерии. Выбор методики и критериев зависит от специфики проекта, типа отрасли и ряда других факторов. Специфика инвестиционной деятельности предполагает активное использование как методов финансово-экономической оценки, так и многофакторных методов, учет самых разных критериев, любой из которых может оказаться решающим в процессе принятия решения относительно проекта. При планировании инвестиций ключевое значение имеет вопрос адекватной оценки рисков инвестиций в конкретное предприятие и возможности их минимизации с учетом отечественной специфики [2, с. 86 – 87].

В качестве информационно-методической базы при оценке риска инвестиций могут использоваться результаты анализа: направлений и практики деятельности зарубежных фирм в Украине как носителей большего инвестиционного опыта по реализации совместных проектов; опыта работы в Украине зарубежных финансовых институтов развития по финансированию крупных проектов технологического перевооружения отечественной промышленности; практики деятельности национальных кредитно-финансовых учреждений, которые, с одной стороны, освоили западные методики оценки бизнеса, а с другой – хорошо знают специфику инвестиций в Украине и на этой основе смогли адаптировать зарубежный опыт применительно к российским условиям.

Принципиальные особенности оценки инвестиционных рисков отечественных предприятий обусловлены следующими факторами: преобладанием качественных неформализованных оценок инвестиционных рисков, так как в условиях динамично меняющейся на протяжении исторически короткого периода времени внешней среды, отсутствия динамических рядов данных за длительный срок наблюдения практическая значимость количественных оценок существенно снижается; принципиальной необходимостью учета противоречивых интересов широкого круга лиц, представляющих предприятие, его основных акционеров, контрагентов, местных и федеральных органов власти, что приводит к построению на этой основе сложных организационных схем проектов; необходимостью учета особенностей среды функционирования отечественных предприятий, среди которых можно выделить высокий уровень монополизации отдельных сегментов экономики, неразвитость взаимоотношений с кредитно-финансовой системой, неразвитость информационной среды и отсутствие комплексной информации о состоянии и развитии промышленных предприятий [1, с. 85 – 86].

Процесс планирования инвестиций тесно связан с планированием структуры капитала. С одной стороны, выгодность привлечения финансовых средств зависит от имеющихся инвестиционных возможностей, а с другой – выгодность инвестиционных альтернатив определяется финансовыми возможностями и связанными с ними издержками. Для учета этих взаимосвязей могут быть использованы модели синхронного планирования инвестиций и финансирования [2, с. 84].

В целом возникает необходимость рассмотреть механизм формирования инвестиционно-финансового плана на основе однопериодной модели и обосновать целесообразность его использования в условиях инвестиционных альтернатив.

В однопериодной модели учитывается целевая установка на максимизацию конечной общей стоимости активов инвестиционной и финансовой программы. Конечная стоимость активов определяется в конце рассматриваемого периода как сальдо инвестиционных поступлений и выплат на финансирование. Предполагается, что в этот момент времени на инвестиционных объектах имеются поступления, превышающие выплаты, а на объектах финансирования необходимо осуществить платежи по процентам и основному долгу. К началу рассматриваемого периода следует обеспечить поступление необходимых средств для осуществления инвестиций путем осуществления соответствующих мероприятий в области финансирования, например, выпуска и размещения ценных бумаг – акций или облигаций, получения банковского кредита и т. д.

Математическая модель формулируется следующим образом:

$$\sum_{j=1}^J a_{j1} \cdot x_j + \sum_{i=1}^I d_{i1} \cdot y_i \Rightarrow \max$$

при ограничениях

$$\sum_{j=1}^J a_{j0} \cdot x_j + \sum_{i=1}^I d_{i0} \cdot y_i = 0,$$

$$0 \leq x_j \leq 1 \text{ для } j=1, \dots, J,$$

$$0 \leq y_i \leq 1 \text{ для } i=1, \dots, I,$$

где X_j – объем реализации инвестиционного проекта j ($j = 1, \dots, J$);

Y_i – объем использования источника финансирования i ($i = 1, \dots, I$);

a_{jt} – нетто-платежи за единицу реализации инвестиционного проекта j в момент времени t ($t = 0, 1$);

d_{it} – нетто-платежи за единицу объекта финансирования j в момент времени t ($t = (0, 1)$).

В целевой функции и в ограничении первое слагаемое представляет собой сумму нетто-платежей от инвестиционных проектов, а второе – сумму нетто-платежей по проектам финансирования. Если сре-

ди инвестиционных проектов и/или источников финансирования имеются неделимые, то соответствующие переменные x_i и/или y_i должны описываться в ограничениях как двоичные, то есть принимающие значения только 0 или 1 [1, с. 124].

Оптимальный бюджет капитала представляет собой уровень инвестиций, при котором стоимость компании максимальна, и достигается в точке, где средневзвешенная предельная цена капитала равна предельной рентабельности инвестиций. Процентная ставка, соответствующая этой точке, используется для дисконтирования потоков платежей по проекту при нахождении чистой приведенной стоимости или вычислении коэффициентов рентабельности, а также при вычислении внутренней нормы доходности. Используя эту ставку, предприятие может повысить обоснованность отбора инвестиционных проектов. Однако технически использование этой ставки оправданно и удобно только для проектов, уровень риска которых соответствует совокупному или среднему уровню риска предприятия. Ставка дисконтирования для менее рискованных проектов должна быть уменьшена, а для проектов, риск которых выше среднего для предприятия, увеличена.

Литература: 1. Моисеева Е. В. Особенности управления и методы оценки эффективности инвестиционных проектов. – Саратов: Изд. "Научная книга", 2005. – 252 с. 2. Клебанова Т. С. Адаптивная модель управления структурой капитала ПЭС / Т. С. Клебанова, О. Ю. Кононов // *Економічна кібернетика*. – 2003. – №3 – 4(21 – 22). – С. 83 – 89.

УДК 658.015

Немашкало К. Р.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні, як показують емпіричні дослідження на базі цілого ряду країн, соціальний капітал приносить позитивні економічні, соціальні й індивідуальні вигоди.

Домінантою у його визначенні є поняття зв'язків, заснованих на довірі, що є основою будь-яких угод — приватних, соціальних, економічних або політичних. Довіра, що втілюється у встановлених зв'язках, стає джерелом прибутку підприємства, тому що сприяє координації його внутрішніх і зовнішніх взаємодій, зниженню транзакційних витрат на переговори, досконалості інформаційного забезпечення й рятуванню від зайвих бюрократичних ланок.

Поняття соціального капіталу характеризує єдність культури та структури, що складається в межах цивільних громад. Вона включає в себе норми взаємності (такі, як довіра та толерантність) і мережі громадської залученості (участь людей у різного роду спілках та об'єднаннях, як сьогодні, так і в минулому). Ці аспекти соціального капіталу роблять людей здатними до солідарних дій, кооперації зусиль і взаємодопомоги, та, як наслідок, люди схильні добровільно підкоритися правовим нормам і створити сприятливе соціальне середовище для функціонування демократичних інститутів [1].

Цією проблемою займались чимало вчених. Р. Патнем у своїх роботах підкреслював центральну роль соціальних мереж і норм, що позитивно впливають на продуктивність та добробут суспільства [2]. Він звернув увагу на взаємодію на рівні родини і розглядав так звану "щільність добровільних асоціацій між людьми" як ключ до економічного успіху. Дж. Колеман, у свою чергу, визначає суспільний капітал як продукт горизонтальних і вертикальних мереж, таким чином приймаючи до уваги як відносини на рівні родини, так і на діловому рівні (рівні ділових відносин) [3].

Дослідження таких вчених, як Фр. Фукуяма, А. Портес, П. Бурдье, Дж. Коулман [4 – 7], В. Сікора, М. С. Дороніна, А. Ф. Колодій [1; 8; 9], показали, що на економічні процеси підприємства сильно впливають процеси відтворення соціального капіталу. Для управління цими процесами на підґрунті розвитку соціального капіталу необхідна теоретично обґрунтована та практично придатна система оцінки цього виду капіталу, що визначило мету даної статті.

Метою даного дослідження є розробка методичних основ оцінки соціального капіталу як складової сукупного капіталу підприємства та визначення тенденцій його розвитку на підприємствах Харківського регіону.

При проведенні дослідження використовувались наступні методи та прийоми: теоретичного узагальнення та системного аналізу, багатовимірні статистичні методи, порівняльного аналізу, графічний метод.

Зараз відсутній єдиний методичний підхід до виміру соціального капіталу взагалі та соціального капіталу підприємства зокрема. Найчастіше використовуються два показники: індекс довіри і членство у суспільних об'єднаннях [4]. Для підрахунку національного обсягу, а також для розрахунку соціального капіталу вченими застосовуються різні узагальнювальні показники, що розраховуються на основі наявних даних опитувань суспільної думки: дані про ступінь довіри, що має населення стосовно державних і недержавних організацій, про поширеність членства в різних громадських організаціях і про розвиток незалежних засобів масової інформації. На підставі такого роду вимірів можна зробити висновок про важливість соціального капіталу суспільства для його успішного розвитку.

© Немашкало К. Р., 2008



Кожен з представників теорії соціального капіталу по-різному визначає показники впливу та оцінки соціального капіталу. Розроблена система оцінки соціального капіталу підприємства включає комплекс часткових та узагальнювальний показники цього виду капіталу. До складу часткових показників оцінки сформованості соціального капіталу підприємства були обрані показники, що отримані за допомогою емпіричних досліджень при анкетуванні та за даними статистичної звітності.

За даними експертних та статистичних часткових індикаторів розроблено узагальнені показники оцінки рівня сформованості соціального капіталу за допомогою таксономічних коефіцієнтів [7]. Вектор-еталон формується на базі тих же показників, але не фактичних, а потенційних, визначених експертними методами.

Значення узагальнювального таксономічного показника рівня сформованості соціального капіталу змінюється від нуля до одиниці. Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вище рівень сформованості соціального капіталу, тим ближче його значення до оптимального (залежно від цілей дослідження при побудові узагальнювального показника).

Для побудови таксономічних коефіцієнтів спочатку була побудована вхідна матриця за частковими показниками сформованості соціального капіталу за п'ятьма підприємствами Харківського регіону з 2003 по 2007 роки: ВАТ "Завод ім. Малишева", ВАТ "Завод ім. Фрунзе", ВАТ "ХТЗ", ВАТ "Турбоатом", Харківський підшипниковий завод.

При побудові вхідної матриці були використані наступні показники, що відображають рівень розвитку соціальної сфери підприємства: внутрішньофірмові зв'язки; формальні відношення на підприємстві; неформальні відношення на підприємстві; загальний рівень освіти працівників; рівень соціальної підтримки працівників; рівень недовіри (при анкетуванні); фондоозброєність праці; питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію; обсяг реалізованої продукції на одного працівника; відрахування на соціальні потреби; витрати на охорону здоров'я та соціальні потреби; обсяг власного капіталу на одного працівника (за даними статистичної звітності).

У результаті побудови таксономічного коефіцієнта рівень сформованості соціального капіталу на підприємствах Харківського регіону має тенденцію до збільшення та коливається з 0,027 по 0,128 (рисунок). Однак усі значення є дуже низькими, ближчими до нуля, що свідчить про низький рівень сформованості соціального капіталу на всіх досліджуваних підприємствах регіону.

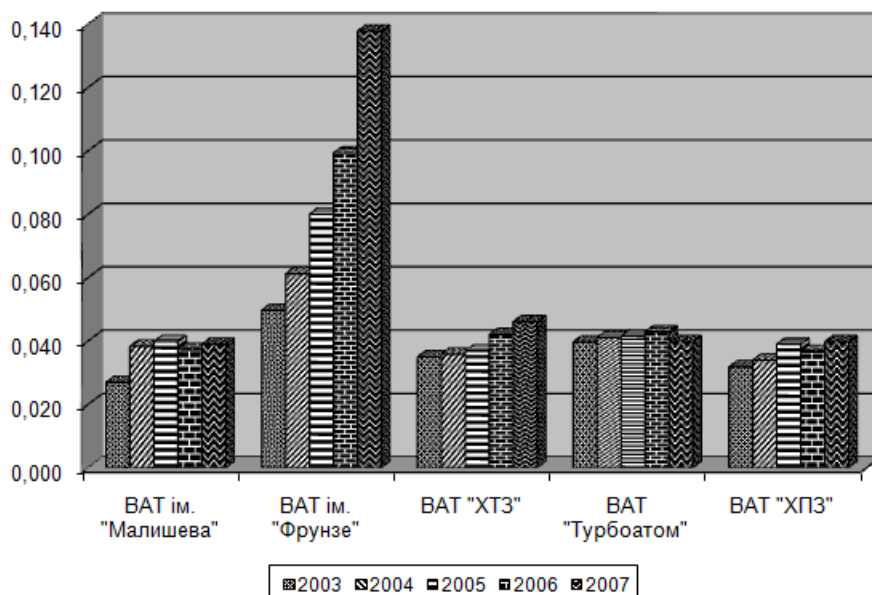


Рис. Узагальнювальний таксономічний показник за підприємствами Харківського регіону

Розвиток соціального капіталу спостерігається на заводі ім. Фрунзе, про що свідчать значення таксономічного показника за роками: у 2003 році – 0,050, 2004 році – 0,061, 2005 році – 0,080, 2006 році – 0,099 і 2007 році – 0,138. Найменший розвиток відбувається на ВАТ "ХПЗ": у 2003 році – 0,032, 2003 році – 0,034, 2005 році – 0,039, 2006 році – 0,037 та у 2007 році – 0,040. Також на ВАТ "ХПЗ" спостерігається коливання то на збільшення, то на зниження його значення, хоча у період з 2003 року по 2005 рік відбувалося незначне зростання цього показника.

Процеси на ВАТ "Завод ім. Малишева" також нестабільні і відбувається то зниження, то збільшення рівня сформованості соціального капіталу, але у 2006 році (0,039) порівняно з 2003 роком (0,027) він має тенденцію до збільшення.

Найменше значення рівня сформованості соціального капіталу спостерігається у 2003 році на ВАТ "Завод ім. Малишева" (0,027), найбільше у 2007 році – на ВАТ "Завод ім. Фрунзе" (0,138).

Різне зростання рівня сформованості соціального капіталу в період з 2003 по 2007 роки спостерігається на ВАТ "Завод ім. Малишева" – у 2003 році він складав 0,027, а у 2005 році – 0,040. Значно різке збільшення рівня сформованості відбулося на ВАТ "Завод ім. Фрунзе" – у 2003 році він складав 0,050, а вже у 2007 році – 0,138.

Майже незначні зміни рівня сформованості соціального капіталу спостерігаються на ВАТ "Турбоатом" (0,040 – 0,043). Зростання рівня сформованості відбувається пропорційно незначним темпом до 2006 року:

у 2003 році він складав 0,040, у 2004 році – 0,041, у 2005 році – 0,042, у 2006 році – 0,043. У 2007 році почалося зниження узагальнюючого показника знов до 0,040.

Незначне зростання рівня сформованості соціального капіталу спостерігалось на ВАТ "ХТЗ" на початку: у 2003 році він складав 0,035, у 2004 році – 0,036, у 2005 році – 0,037. Потім, починаючи з 2006 року, відбулося зростання таксономічного показника спочатку до 0,042 і у 2007 році до 0,046.

Таким чином, розроблений методичний підхід до оцінки соціального капіталу підприємства дозволяє створити збалансовану систему його показників і визначити динаміку зміни соціального капіталу за підприємствами. У результаті досліджень було доведено, що моделювання узагальнюваного показника рівня сформованості соціального капіталу за підприємствами Харківського регіону дозволяє оцінити та визначити закономірності розвитку соціального капіталу підприємств. Побудова показника сформованості соціального капіталу запропоновано у вигляді таксономічного коефіцієнта, розрахованого на основі відстані Евкліда.

Перспектива подальших досліджень буде полягати в розробці моніторингу соціального капіталу підприємства.

Література: 1. Колодій А. Ф. Соціальний капітал: зміст та евристична цінність концепції // Тези наукової конференції "Громадське суспільство і соціальні перетворення в Україні", 13 – 15 грудня 2001 р. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2001. – С. 54 – 55. 2. Патнем Р. Гра в кеглі наодинці: занепад соціального капіталу Америки // Культурологічний часопис "І". – 2001. – №21. – С. 29 – 45. 3. Коулман Дж. Капітал соціальний і людський // Суспільні науки і сучасність. – 2001. – №3. – С. 121 – 139. 4. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creating of Prosperity. — New York: The Free Press, 1995. – 458 p. 5. Portes A. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology // Annual Review of Sociology. – 1998. — №24. — P. 1 – 24. 6. Bourdieu P. The forms of capital // Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education / Ed. by J. G. Richardson. — N. Y.: Greenwood, 1985. — P. 99 – 248. 7. Плота В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономического и факторного анализа. – М.: Статистика, 1980. – 152 с. 8. Сікора В. Виступ на круглому столі "Безпека економічних трансформацій" // У кн.: Від соціального забезпечення до соціальної політики / Зб. ст. за ред. Я. А. Жаліла. – К.: Сатсанга, 2001. — 100 с. 9. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.

УДК 338.512

Марченко С. В.

ДЕЯКІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

У сучасних умовах у якості нового підходу до ведення бізнесу почав активно застосовуватися стратегічний управлінський облік. Проте до цього часу немає його всебічної концептуальної основи.

Через відсутність чіткого визначення того, що є стратегічним управлінським обліком, Лорд здійснила огляд спеціальної літератури і виявила основні напрями стратегічного управлінського обліку:

отримання інформації про конкурентів, що означає вихід за межі внутрішньої орієнтації управлінського обліку;

звітність стратегічного позиціонування, тобто визначення залежності стратегічної позиції, яку вибрала компанія, від очікуваного застосування управлінського обліку;

аналіз видів діяльності, спрямованих на скорочення витрат і/або підвищення ступеня диференціації продукції компанії й отримання за рахунок цього конкурентної переваги [1; 2].

Зупинимось більш детально на цих напрямках.

Зарубіжні вчені стверджують, що управлінський облік, перш за все, повинен бути орієнтованим на зовнішній світ і допомагати компанії оцінювати її конкурентну позицію відносно інших представників галузі. Для визначення або утримання своєї стратегічної позиції необхідна інформація про витрати і ціни, обсяги реалізації та ринкові частки, потоки, готівки й ресурси конкурентів. Дана інформація показує, з ким компанія змагається і як та чому виграє або програє в конкурентній боротьбі, що стає своєчасним попередженням про необхідність внесення змін у конкурентну стратегію.

Як засіб досягнення стратегічної переваги "крива навчання" дає можливість прогнозувати майбутнє скорочення витрат у конкурентів і як результат – зниження ними ціни реалізації продукції. Завдяки ефекту кривої навчання підприємство-лідер може понизити свою ціну реалізації продукції, збільшити обсяг реалізації й ринкову частку і тим самим "виштовхнути" деяких конкурентів із галузі.

Усім відомо, щоб досягти істотної конкурентної переваги, підприємство має можливість вибору із трьох стратегій, запропонованих М. Портером:

лідерство за витратами – підприємство намагається випустити продукцію з найнижчими цінами в галузі, що дозволяє йому конкурувати на основі більш низьких цін реалізації;

диференціація – підприємство намагається пропонувати деякі окремі характеристики своїх продуктів як більш унікальні й удосконалені порівняно з продукцією конкурентів;

© Марченко С. В., 2008



сфокусованість – бажання отримати перевагу на вузькому сегменті ринку, який інші конкуренти задовольняють погано.

Майже невідомою класифікаційною ознакою залишається поділ підприємств на захисників та першопрохідців. Захисники діють у відносно стабільних галузях і застосовують звичайні технології для випуску обмежених товарних партій. Вони утримуються на ринку або досягають лідерства шляхом скорочення витрат, покращення обслуговування споживачів та підвищення якості продукції. Першопрохідці відшуковують нові ринкові можливості за рахунок інновацій продукції і розробки ринків, тому і діють в умовах більшої невизначеності.

Залежно від того, яку стратегічну позицію займають підприємства, робиться більша ставка на ті чи інші методи обліку. Бізнес-одиниці, що слідує стратегії захисника, приділяють більшу увагу фінансовим показникам (наприклад, короткостроковим кошторисним показникам) і, навпаки, компанії-першопрохідці основну увагу приділяють інноваціям. Ці дві різні конкурентні стратегії вимагають і різних підходів до аналізу витрат. Компанія, що слідує стратегії лідерства за витратами і діє у зрілому товарному бізнесі як інструмент управління витратами, використовує розроблені нормативи витрат. Компаніям, що вибрали стратегію диференціації продукції, необхідний великий обсяг інформації про інновації нового продукту, час його розробки, витрати на дослідження й аналіз маркетингових витрат.

Третій напрямок стратегічного управлінського обліку базується на застосуванні аналізу ланцюга цінностей.

Мета аналізу ланцюга цінностей – пошук зв'язку між видами діяльності, що дозволяє одержати більш низькі витрати і (або) підвищену диференціацію продукції. Ці зв'язки можуть бути встановлені як усередині підприємства, так і між підприємствами, її постачальниками та споживачами. В ланцюгу цінностей за кожним видом діяльності визначають та аналізують витрати й активи, які менеджери будуть утримувати під контролем.

Щоб конкурентна перевага підприємства підтримувалась, необхідно постійно відстежувати показники зі скорочення витрат як самого підприємства, так і його основних конкурентів.

Крім розглянутих напрямів стратегічного управлінського обліку, необхідно виділити як самостійний напрям аналіз вигод, що пропонуються споживачам, і визначення того, як ці вигоди працюють на забезпечення сталої конкурентної переваги, при цьому продукти розглядаються як набори атрибутів, які пропонуються споживачам (надійність, надання гарантій, фізичні параметри, фактори обслуговування). Ці атрибути формують товарний аспект продукції, і якщо вони є для споживачів привабливими, то вони купуватимуть даний продукт. Мета даного аналізу – це співставлення витрат, що входять у калькуляцію собівартості продукції, з тими вигодами, які атрибути надають споживачам за кожним із них. Важливу роль у цьому повинні відігравати бухгалтери-аналітики, котрі визначаючи собівартість продукції, повинні регулярно відстежувати і враховувати ці витрати. Вони мають визначати витрати будь-яких наборів атрибутів, тому що рішення поставляти той чи інший продукт з певним набором атрибутів вимагає, щоб підприємство робило це на рівні зіставлення з витратами конкурентів.

Література: 1. Колин Друри. Управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 240 с. 2. Lord B. R. Strategic management accounting // The emperors new clothes Management Accounting Researcher. – 1996. – №7.

Курок О. О.

УДК 339.9.012

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне управління завжди пов'язане з визначенням цілей підприємства і з приведенням його взаємозв'язків із навколишнім середовищем відповідно до внутрішніх можливостей та завдань розвитку. Воно сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування. Процес стратегічного планування є системою, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього середовища і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються та встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни та здійснення відповідних коригуючих заходів.

Питання формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності організації завжди були в центрі уваги науковців та практиків зі стратегічного менеджменту. Серед робіт, присвячених формуванню стратегії ЗЕД підприємства, слід виділити праці І. Ансоффа, Г. М. Дроздова, С. Ф. Покропівного, І. В. Багрової, М. Я. Коробова, В. С. Пономаренка, А. С. Філіпенка, А. П. Румянцева, Д. М. Черваньова та інших вчених, науковців і практиків.

© Курок О. О., 2008

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності є підсистемою стратегічного управління і складовою процесу стратегічного планування, що відрізняється від планування стратегії тільки етапами реалізації і подальшої оцінки його обґрунтованості й ефективності. У зв'язку з цим правомірною є рівнозначність понять "планування стратегії" та "стратегічне планування".

Поведінка машинобудівного підприємства на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми його можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той же час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.

Процес розробки стратегії поведінки машинобудівного підприємства на зовнішньому ринку має включати шість етапів (рис. 1).

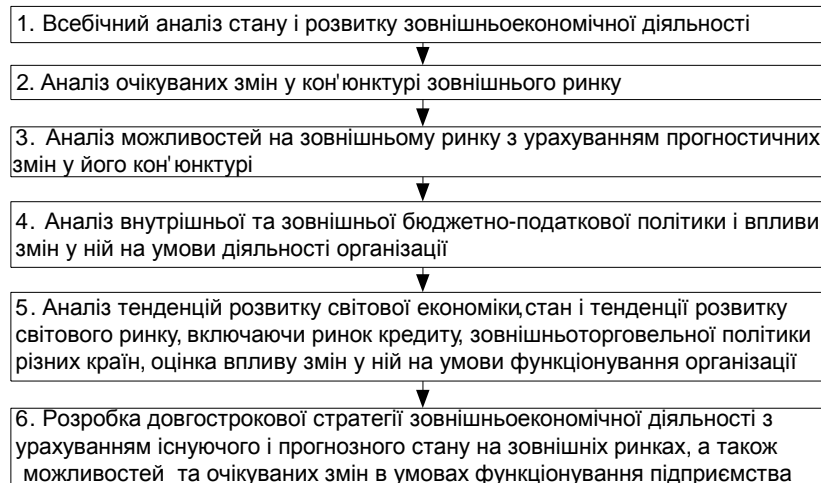


Рис. 1. Етапи розробки стратегії поведінки машинобудівного підприємства на зовнішньому ринку

Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: макро-, мезо- та мікроекономічному.

Макроекономічний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку.

На мікроекономічному рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації мезоекономічних цілей на існуючих ринках збуту.

На першому етапі розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу має бути: стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством при теперішній структурі виробництва і збуту; оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг; оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юктурі ринку змін (другий етап) слід визначити тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юктурі ринку на потенційні обсяги й умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту та пропозиції.

На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії при оцінюванні можливостей підприємства об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її у традиційних сферах та сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики підприємства (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

На п'ятому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової економіки та зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації. Для цього беруться до уваги прогностичні зміни у зовнішньоторговельній політиці різних країн, у їхній загальногосподарській кон'юктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку.

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогностичних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятих етапах служать вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі має передбачати напрями, показані на рис. 2.

Перелік етапів дає уявлення про послідовність процесу планування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку. Проте варто враховувати, що за відносною його простотою прихована велика кількість зворотних зв'язків між різноманітними етапами і значні розбіжності в рівні агрегування останніх. У зв'язку з цим робота над кожним етапом містить у собі значну кількість повторів, а також ускладнюється суттю, трудомісткістю і великими обсягами робіт з інформаційно-аналітичного забезпечення.

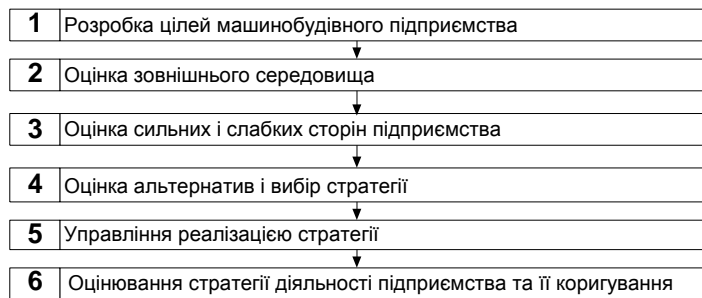


Рис. 2. Алгоритм стратегічного планування поведінки підприємства на зовнішньому ринку

Аналіз зовнішнього середовища, підкріплений оцінкою стану підприємства, його можливостей і перспектив розвитку, служить вихідною базою для врахування сильних та слабких сторін організації при розробці стратегії її поведінки на внутрішньому і зовнішньому ринках. Стан підприємства є оцінкою ситуації, що склалася на період розробки стратегії розвитку, і мета аналізу — це виявлення проблем та можливостей використання внутрішніх ресурсів і резервів.

Для оцінювання ситуації на підприємстві має підбиратися й опрацьовуватися інформація, що характеризує стан виробничо-технічної бази, системи постачання, організації управління, рівень НДДКР, фінансовий стан тощо. Важливе значення має також конкурентний аналіз, під час якого порівнюються основні характеристики підприємства (зміни норми прибутку, обсягу продажів, продуктивності праці, виробничих витрат) з відповідними параметрами декількох основних конкурентів.

Для такого аналізу підприємству необхідно:

залучити кваліфікованих експертів з експорту й розробити основний план міжнародного маркетингу до початку експортної діяльності;

мати готовність вищої ланки керівництва до подолання початкових труднощів і коригування потреби у фінансових коштах для експортної діяльності;

проявляти старанність у виборі закордонних агентів і оптовиків;

створити базу для розгортання прибуткових операцій і упорядкованого зростання;

вести справи з іноземними оптовиками на тих же засадах, що і з їхніми конкурентами на внутрішньому ринку;

модифікувати продукцію відповідно до державного регулювання чи культурних переваг в інших країнах; видавати службову, комерційну і гарантійну документацію на мовах, зрозумілих торговим партнерам підприємства за кордоном;

залучати компанію, що спеціалізується на управлінні експортною діяльністю, чи іншого посередника у сфері маркетингу, коли підприємство не має у своєму розпорядженні працівників, які вміють виконувати спеціалізовані експортні функції;

активно використовувати ліцензійні угоди або угоди про створення спільних підприємств.

Таким чином, було обґрунтовано, що розробка стратегії поведінки машинобудівного підприємства на зовнішньому ринку має здійснюватися на трьох різних рівнях: макро-, мезо- та мікроекономічному. Детально розглянуто всі три рівні. Визначено основні помилки при веденні зовнішньоекономічної діяльності, що дає в майбутньому діяти "на випередження". Запропоновано алгоритм аналізу зарубіжних ринків, який для зручності подано у схематичному вигляді, детально описано шість етапів розробки стратегії ЗЕД підприємства та напрями стратегічного планування поведінки підприємства.

Література: 1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Науч. ред. и вступ. сл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 2. Скудар Г. Шляхи виходу підприємств машинобудівного комплексу на зовнішній ринок за рахунок підвищення інноваційної активності та розширення діапазону інвестиційної діяльності / Г. Скудар, В. Панков // Економіст. – 2001. – №12. – С. 40 – 50. 3. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – К.: Алеута, 2003. – 484 с.

Райко Д. В.

УДК 338.24

ГЕНЕЗИС ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ключова роль конкурентоспроможності в сучасному світі пояснює інтерес, що посилюється, до дослідження цієї економічної категорії. Саме тому сьогодні питання конкурентоспроможності знаходиться в центрі уваги науковців і йому присвячено значну кількість наукових досліджень та опублікованих наукових праць.

© Райко Д. В., 2008

В економічній літературі зустрічаються різні трактування щодо визначення цього поняття. Але слід визнати, що дана категорія залишається складною, багатоаспектною, що не має універсального формулювання [1 – 11]. Виявлені проблеми обумовлюють подальше уточнення понятійного апарату конкурентоспроможності.

Для визначення поняття конкурентоспроможності слід зрозуміти суть та взаємозв'язок словотворчих і похідних термінів. Характер взаємозв'язку основних категорій конкурентоспроможності подано на рис. 1. У табл. 1 розкрита сутність запропонованих визначень конкуренції за трьома підходами: поведінковим, структурним та функціональним.

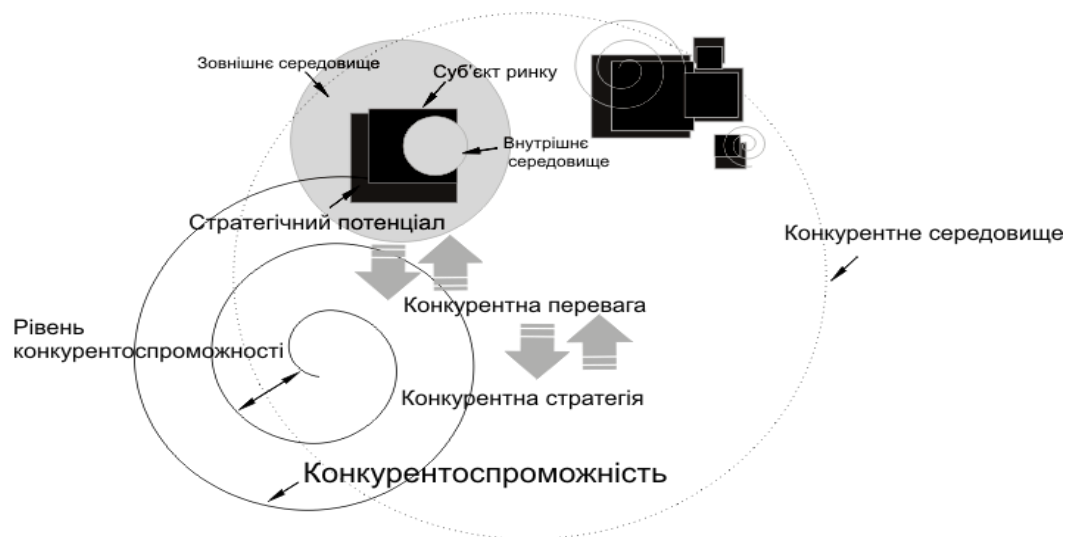


Рис. 1. Характер взаємозв'язку основних категорій конкурентоспроможності

Таблиця 1

Дослідження визначень поняття "конкуренція"

| Назва підходу, представники | Сутність поняття |
|---|---|
| Поведінковий підхід (А. Сміт, Сеніор, Кернс) | Конкуренція розглядається як елемент ринкового механізму, найважливіший чинник, властивий товарному виробництву, заснованому на приватній власності на засоби виробництва, боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів і одночасно механізм стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва |
| Структурний підхід (Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Н. К. Моїсеєва, А. Ю. Юданов, Р. А. Фатхутдінов) | Конкуренція в даному визначенні розуміється як особливий вид чесної економічної боротьби, у якій при наявності рівних шансів у кожній із сторін, що претендують, верх бере більш уміла, заповзятлива, здатна сторона; боротьби за кращі умови виробництва й реалізації продукції, купівлі і продажу товарів; боротьби за частку ринку, одержання максимального прибутку чи за досягнення інших конкретних цілей |
| Функціональний підхід (Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек) | Конкуренція як боротьба старого з новим. Цю боротьбу ведуть підприємці — організатори виробництва, що прокладають нові дороги, які здійснюють нові комбінації чинників виробництва; конкурентними можуть бути тільки нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організації |

У табл. 2 наведені визначення поняття конкурентної переваги з погляду різних підходів: компаративного, ресурсного, ціннісно-компетенційного.

Таблиця 2

Визначення поняття "конкурентна перевага"

| Назва підходу, представники | Суть поняття |
|---|--|
| Компаративний підхід (С. Попов, Г. Азоєв) | Головна риса підходу — прояв властивості відносності конкурентної переваги, тобто переваги над конкурентами |
| Ресурсний підхід (М. Портер, В. Маркова, М. Книш, Б. Карлоф, А. Градов) | Конкурентні переваги — сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів |
| Ціннісно-компетенційний підхід (Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, Р. Фатхутдінов, А. Шегда, В. Немцов, А. Довгань, В. Оберемчук) | Конкурентна перевага — це певна ексклюзивна цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами |



Що стосується визначення самого поняття "конкурентоспроможність", слід визнати, що на даний час в економічній літературі існує чимала кількість визначень (табл. 3).

Таблиця 3

Дослідження літературних джерел щодо визначення поняття конкурентоспроможності

| Автор | Сутність поглядів |
|-----------------------------------|--|
| М. Портер [6] | Розглядає конкурентоспроможність як сукупність конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на світовому ринках і стверджує, що вона залежить в основному від факторів, що формуються в країні |
| Р. А. Фатхутдінов [10] | Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які репрезентовано на цьому ж ринку |
| Ф. Котлер [11] | Конкурентоспроможність є не стабільною, а змінною властивістю системи (конкурентні переваги послідовно змінюватимуть одна одну). Розглядає конкурентоспроможність як унікальне поєднання, комплекс конкурентних переваг, що підсилюють одна одну й групуються навколо однієї центральної ідеї |
| Ж.-Ж. Ламбен [12] | Розглядає конкурентоспроможність як сукупність конкурентних переваг – зовнішніх, заснованих на ринковій силі, зумовленій пропозицією покупцю підвищеної цінності, і внутрішніх, що базуються на продуктивності і, як наслідок, на нижчих витратах |
| Б. Карлоф [13] | Можливість ефективного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному середовищі формується за рахунок численних факторів, тобто конкурентна перевага визначається ефективністю використання елементів стратегічного потенціалу |
| Г. Хамел, К. Прахалад [14] | Конкурентоспроможність — це механізм розвитку |
| І. Ансофф [15] | Конкурентоспроможність суб'єкта як успіх у конкурентній боротьбі на довгострокову перспективу має бути досягнутий за допомогою сукупності раніше передбачених і контрольованих дій у кожній зі сфер бізнесу |
| Л. Андрєєва, Е. Миргородська [16] | Конкурентоспроможність – активний стан економічної системи, коли формуються її конкурентні переваги, — є основою для розвитку суспільства, яке виступає не як співтовариство окремих економічних суб'єктів, а як єдиний і цілісний організм |
| І. П. Данілов [17] | Конкурентоспроможність як рух, сила розвитку суспільства та як основа існування |
| Л. В. Балабанова [18] | Конкурентоспроможність окремого товару, тобто краще, порівняно з товарами-конкурентами, співвідношення сукупності якісних і вартісних характеристик товару за їх відповідності умовам ринку (певного сегменту), що забезпечує максимальне задоволення потреб і створює перевагу товару на конкурентному ринку. Конкурентоспроможність підприємства – його здатність ефективно адаптуватися до змін конкурентного маркетингового середовища, використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля на пріоритетних напрямках роботи, тобто конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної фінансово-господарської діяльності та прибуткової реалізації комплексу заходів, які воно має у своєму розпорядженні, з метою досягнення позицій лідера в умовах конкурентного ринку |

Базуючись на літературному огляді, можна зробити наступні висновки: конкурентоспроможність – багаторівнева економічна категорія; це поняття має властивість універсальності й поширюється як на об'єкти ринкових відносин (товар, послуга), так і на суб'єкти (організація, галузь, країна в цілому); конкурентоспроможність об'єктів та суб'єктів господарювання знаходиться в динамічному і нестійкому стані у зв'язку з мінливим конкурентним середовищем.

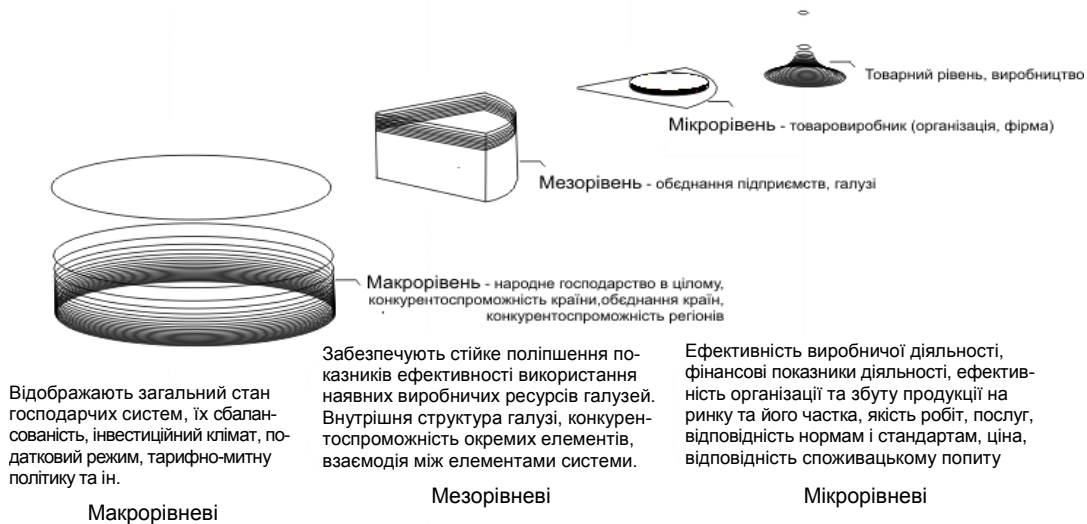
Насамперед, різноманіття існуючих підходів до поняття конкурентоспроможності в економічній літературі найчастіше обумовлено наступними чинниками: еволюцією економічної думки; особливостями постановки завдання і мети дослідження; предметом дослідження; об'єктом конкуренції; масштабом діяльності; відсутністю ієрархії за рівнями управління (підприємство, галузь, регіон, країна).

У табл. 4 наведено етапи конкуренції на прикладі конкурентоспроможності підприємства. Розбіжності, що обумовлені історичним часом, можна вважати об'єктивними, щодо вибору об'єкта чи суб'єкта дослідження з визначеною часткою умовності конкурентоспроможність як складна економічна категорія може бути розглянута на декількох рівнях (рис. 2).

Еволюція конкурентоспроможності підприємства

| Теорії | Конкурентні переваги | Характеристика визначення, основні положення |
|---|---|--|
| Теорія абсолютних переваг (А. Сміт) | Абсолютні рівні витрат виробництва | В обміні перевагу одержують ті суб'єкти, що виробляють продукцію з меншими витратами |
| Теорія відносних переваг (Д. Рікардо) | Відносні рівні витрат виробництва | |
| Теорія інституціоналізму (Т. Веблен) | Людський потенціал | Конкурентоспроможність продукції, підприємств, регіонів, країн забезпечують люди. У процесі розвитку, самоствердження особистості, підвищення кваліфікації індивід конкурує з оточуючими, що забезпечує зростання добробуту і професійне зростання для нього особисто та підвищення якості праці для підприємства в аспекті конкурентоспроможності |
| Теорія співвідношення факторів (Е. Хекшер, Б. Олін) | Відмінність у факторах виробництва та їх ефективне застосування | Конкурентоспроможність – можливість найбільш повної й ефективної господарчої діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку за рахунок використання надлишкових факторів виробництва |
| Інноваційна теорія (Й. Шумпетер) | Інновації та підприємництво | Конкуренція — це важлива складова розвитку суспільства (від індивіда до міжнародних суб'єктів), що включає як матеріально-речовинні складові, так і соціальні складові |
| Теорія еволюційного розвитку органічного світу (Ч. Дарвін) | | |
| Теорія конкурентних переваг (М. Портер) | Продуктивність у використанні факторів на різних стадіях конкурентоспроможності | Конкурентоспроможним вважається такий стан товаровиробника, при якому ефективно використання факторів забезпечує перевага над конкурентами на конкретному ринку в даний період часу |
| Теорія глобального випередження конкурентів (Г. Хамел, К. Прахалад) | Ключові компетенції, інтелектуальне лідерство | Конкурентоспроможність — стан суб'єкта господарювання, що забезпечується використанням ключових компетенцій – різних унікальних поєднань (цінних ресурси підприємства) |

Рівні конкурентоспроможності



Конкурентні характеристики та фактори

Рис. 2. Характеристика рівнів конкурентоспроможності

Таким чином, наведене структурування суб'єктів конкурентної боротьби, а також факторів і характеристик конкурентоспроможності дозволяє більш чітко охарактеризувати склад елементів цієї складної категорії й виявити їх взаємозв'язок.

Аналізуючи отримані дані, слід зазначити, що кожне із існуючих визначень конкурентоспроможності допустимо, але не є універсальним та вичерпним. Враховуючи позитивні риси визначень та виявлені недоліки, наведемо своє визначення конкурентоспроможності, відмінністю якого є те, що це не спроможність до конкуренції, як наполягають більшість дослідників. Конкурентоспроможність – стан суб'єкта господарювання, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, у тому числі й держави, порівняно з іншими суб'єктами ринку більш привабливими засобами або за більш привабливими (ефективними) умовами (рис. 3).

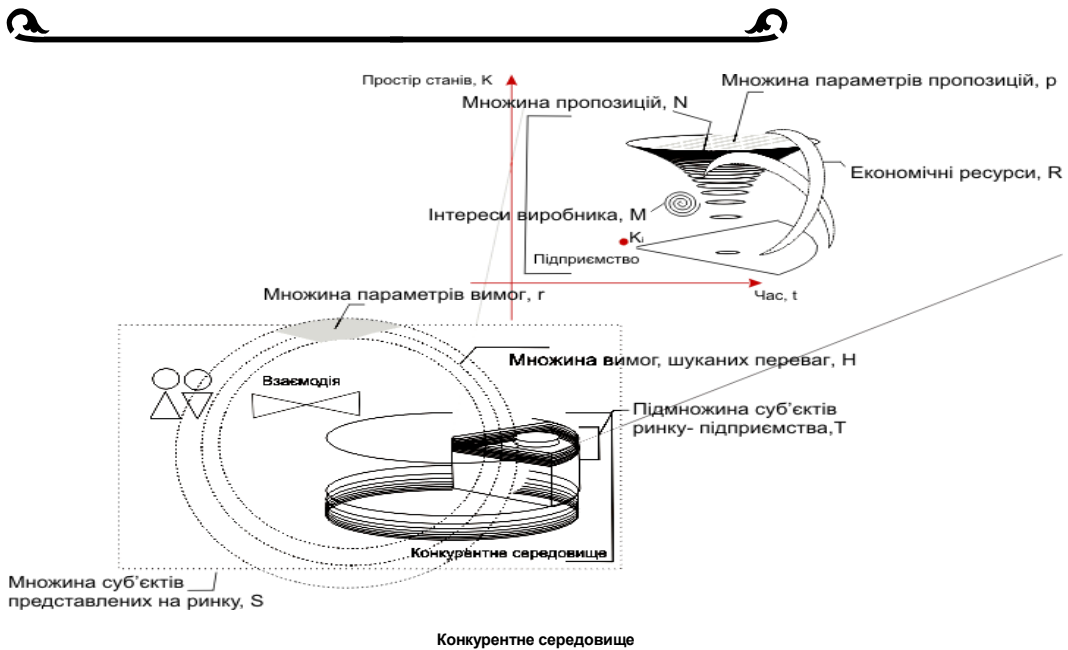


Рис. 3. Конкуентоспроможність як стан суб'єкта ринку

Література: 1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 276 с. 2. Астахова И. Повышение конкурентоспособности изделий // Бизнес-Информ. — 1997. — №21. 3. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / За заг. ред. проф. А. Е. Воронковой. — Луганск: Изд. Восточно-украинского нац. университета, 2000. — 316 с. 4. Гранатуров В. М. Усовершенствование системы определений в сфере конкурентоспособности / В. М. Гранатуров, В. М. Осипов // Экономика промышленности. — 2005. — №3. 5. Осипов В. Н. Оценка конкурентоспособности продукции производственного назначения / В. Н. Осипов, В. А. Диленко, А. А. Стрелец. — Одесса: Институт проблем рынка и экон.-экол. исслед. НАН Украины, 2001. — 152 с. 6. Портер М. Э. Конкуренция: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. — 496 с. 7. Роль держави у довгостроковому економічному зростанні / За ред. Б. С. Кваснюка. — К.: ІЕП, 2003. 8. Азоев Г. Л. Конкуентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М.: ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2000. — 256 с. 9. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств. — К.: МАУП, 2000. — 128 с. 10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2002. — 439 с. 11. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ., под ред. Т. Р. Тэор. — СПб.: Нева, 2003. — 224 с. 12. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок // Пер. с англ., под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с. 13. Карлоф Б. Деловая стратегия: [Концепция, Содержание, Символы]: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 240 с. 14. Хамел Г. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К. Прахалад. — М.: Олимп-бизнес, 2002. — 216 с. 15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: ПитерКом, 1999. — 416 с. 16. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики // Экономист. — 2004. — №1. 17. Данилов И. П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. — М.: Пресс-сервис, 1997. — 128 с. 18. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. — Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2006. — 294 с.

Кравченко В. О.

УДК 002.54:330.111.4

Туріца Н. А.

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

М'ясопереробна промисловість – одна з найважливіших галузей продовольчого комплексу України. Тому об'єктивно постають проблеми щодо адаптації підприємств м'ясопереробної галузі до мінливого зовнішнього середовища, а особливо їх діяльності в умовах членства у СОТ.

Актуальність проблем адаптації підприємств до зовнішнього середовища зумовлює постійну увагу дослідників до його різних аспектів.

© Кравченко В. О., Туріца Н. А., 2008

Вагомий внесок у розвиток теорії адаптації здійснили такі російські та українські вчені-економісти, як А. Г. Аганбегян, Г. А. Буреніна, З. Н. Варламова, М. В. Володькіна, В. А. Вінокурова, О. С. Віханський, А. П. Градов, У. С. Єфремов, Є. М. Коротков, Г. В. Косовська, Т. І. Лепейко, В. Д. Маркова, В. Д. Немцов, А. В. Овечко, В. Л. Петренко, А. Н. Петров, В. Н. Самочкін, З. Є. Шершньова та ін. Серед авторів далекого зарубіжжя, хто безпосередньо займався окресленими проблемами, слід відзначити Р. Аккофа, І. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлофа, Д. Кліланда, У. Кінга, Г. Мінтцберга, Т. Пітерса, М. Портера, Г. Стейнера, А. Томпсона та ін.

Вирішенню актуальних проблем економіки переробної галузі присвячені праці В. Г. Вороніна, В. Д. Гончарової, В. П. Грузинова, В. В. Гусева, С. В. Донскової, А. Н. Жигалова, В. І. Комарова, А. К. Павлюченкова, Т. Ф. Рябової, Е. І. Сизенко, Н. С. Тульської, В. І. Тужілкіна, З. Б. Шишмана та ін. Комплексно проблема адаптації розглянута в роботах Л. І. Абалкіна, А. В. Голубєва, А. Б. Георгіївського.

Основне завдання даної роботи – обґрунтування можливостей адаптації підприємств м'ясопереробної галузі України до вимог динамічного зовнішнього середовища, а саме необхідність адаптації підприємств України в умовах членства у СОТ.

Галузь виробництва та переробки м'яса в Україні становить велику індустрію з вертикальною структурою, що поєднує фермерські господарства, сільськогосподарські тваринницькі підприємства, переробників м'яса, споріднені та допоміжні сектори.

Оскільки вона займає проміжне місце в ланцюзі руху товару продукції сільського господарства до споживача, її основне завдання полягає в переробці продукції тваринництва з метою задоволення потреб населення у виобах з м'яса [1].

Тому для аналізу підприємств м'ясопереробної галузі необхідно проаналізувати динаміку сільського господарства, від якого залежить забезпечення у повному обсязі м'ясопереробних підприємств сировиною.

Як свідчать статистичні дані, надходження продукції тваринництва на м'ясопереробні підприємства за перше півріччя 2008 року зменшилися на 9% порівняно з відповідним періодом 2007 року [2, с. 30]. М'ясопереробними підприємствами використано на 16% більше власної вирощеної худоби та птиці ніж за січень – червень 2007 року. У першому півріччі 2008 року частка господарств населення в загальному обсязі закупівлі переробними підприємствами худоби та птиці порівняно з аналогічним періодом 2007 року зменшилась відповідно з 38,8% до 34,0% [2, с. 30].

Основною причиною згорання тваринництва стала його збитковість, а саме монополізація цін на сільськогосподарську продукцію м'ясопереробними підприємствами та зростанням витрат, які не відшкодовують навіть понесені витрати.

Також статистичні дані свідчать про зростання цін на всі види м'ясопродукції майже 2 рази за січень – червень 2008 року порівняно з аналогічним періодом 2007 року [2, с. 29]. Це знизило купівельну спроможність громадян. Ці та інші причини в основному зумовили значне скорочення поголів'я худоби і птиці в сільськогосподарських підприємствах.

Згідно з даними табл. 1, тільки 1/3 загального обсягу виробництва м'ясопереробної сировини припадає на м'ясопереробні підприємства. Тому виникає дефіцит сировини.

Таблиця 1

Структура реалізації продукції тваринництва сільськогосподарськими виробниками [1]

| | Частка реалізації м'яса, % |
|-----------------------------|----------------------------|
| Ринок | 27,5 |
| М'ясопереробні підприємства | 38 |
| Комерційні структури | 22,5 |

Для адаптації вищезгаданого сектору особливо слід підкреслити його значення у зовнішньоекономічній діяльності [3, с. 18].

Дані табл. 2 свідчать, що виробничі потужності агропромислового комплексу України недостатньо зорієнтовані на потреби експортних ринків. Як видно з аналізу статистичних даних, протестується зростання імпорту (25 – 30%) [4] над експортом товарів АПК (12,3%). За міжнародними критеріями країна втрачає свою продовольчу незалежність, якщо у країну імпортується понад 25 – 30% харчових продуктів [4]. Це говорить, що Україна знаходиться близько до межі, щоб опинитися в критичній залежності від іноземних виробників м'яса та м'ясних продуктів.

Таблиця 2

Структура українського експорту 2007 р.

| | Питома вага в експорті, % |
|---|---------------------------|
| Продукція АПК та харчової промисловості | 12,3 |

В умовах, коли в Україні виробництво м'ясної сировини постійно скорочувалося, збільшення обсягів імпорту певною мірою було виправданим заходом, оскільки сприяло повнішому насиченню споживчого ринку. Разом з тим, враховуючи одночасне зростання залежності харчового ринку країни від імпортних поставок м'яса, підвищується вірогідність досягнення критичної межі продовольчої безпеки. Якщо найближчим часом ситуація не зміниться, то в окремих випадках може статися витіснення із внутрішнього ринку вітчизняних підприємств з переробки м'яса.

Аналіз даних таблиці 3 показує рейтинг з 11 держав світу, що найбільш привабливі для прямих іноземних інвестицій у 2006 – 2007 рр., за яким Україна займає у цьому рейтингу 11 місце [5, с. 71].

Індекс глобальної конкурентоспроможності деяких країн у 2006 – 2007 рр. [5, с. 69]

| Країна | Рейтинг | |
|-----------|---------|---------|
| | 2006 р. | 2007 р. |
| США | 6 | 1 |
| Швейцарія | 1 | 2 |
| Данія | 4 | 3 |
| Швеція | 3 | 4 |
| Фінляндія | 2 | 6 |
| Сінгапур | 5 | 7 |
| Естонія | 25 | 27 |
| Польща | 48 | 51 |
| Туреччина | 60 | 53 |
| Росія | 59 | 58 |
| Україна | 69 | 73 |

За рахунок сприятливих агрокліматичних та природно-географічних умов Україна має один із найбільших у світі потенціал для розвитку агропромислового комплексу і у сфері тваринництва та виробництва м'ясопродуктів, зокрема. Територіальні індекси виробництва сільськогосподарської продукції в Україні вищі за середньоєвропейські. Сільське господарство поширене на всій території України, його розвиток визначає високий рівень господарського освоєння земель України. Її земельний фонд складає 60,3 млн га, з них 69,1% – сільськогосподарські угіддя [2, с. 71]. Їх площа дорівнює 40,8 млн га, з яких 80% – рілля, 16,5% – сінокоси та пасовища. У лісостепових областях – Тернопільській, Вінницькій, Черкаській, Кіровоградській – розораність сягає 90%, а в степових – Одеській, Миколаївській, Херсонській – 95%. Цей показник перевищує всі допустимі норми техногенного навантаження на природу та є найвищим у світі. В Україні інтенсивність розвитку АПК обумовлена, по-перше, різноманітністю природних ресурсів, а саме агрокліматичних, ґрунтованих та водних ресурсів, які є провідними факторами розміщення і спеціалізації сільського господарства. Агрокліматичні ресурси виражають забезпеченість сільськогосподарських культур теплом і вологою. Ґрунтові ресурси країни дуже різноманітні. Основний їх різновид – родючі чорноземи, які займають більш ніж 60% площі сільськогосподарських угідь [2].

Авторами визначено, що соціо-еколого-економічний фактор стає визначальним для розвитку як країн світу, так і для України. Світова продовольча криза потребує вироблення екологічно чистих продуктів. Це, у свою чергу, потребує наявності природно-географічних умов для вирощування продукції для її переробки. Приблизно четверта частина світових запасів родючих чорноземів України та 27% розораної землі європейського континенту (на душу населення в Україні припадає 0,64 га розораної землі, тоді як для Європи цей показник становить лише 0,25 га [4]) на сьогодні постає основним чинником для вирішення цієї глобальної продовольчої кризи.

Таким чином, у зв'язку з цим, на погляд авторів, необхідна систематизація всіх основних напрямків адаптації з урахуванням оцінки позитивних і негативних моментів. Тоді згідно з впливом факторів зовнішнього середовища це можливо шляхом:

формування стійкої сировинної бази завдяки діловому співробітництву сільськогосподарських та м'ясопереробних підприємств;

забезпечення якості продукції завдяки природно-географічним умовам України;

розв'язання продовольчої проблеми країн світу при врахуванні соціо-еколого-економічних факторів;

оновлення матеріально-технічної бази підприємств завдяки інвестиційній привабливості та зниженню митних тарифів в умовах членства у СОТ.

Література: 1. Пыхтина И. Н. Потребительский рынок мясных продуктов невозможен без развития сырьевой базы / И. Н. Пыхтина, И. А. Жужгина // Мясная индустрия. – 2007. – №12. – С. 12 – 14. 2. Соціально-економічне становище України 2007 – 2008 рр. // Економіст. — №7. – 2008. – С. 7 – 43. 3. Кириллова Е. А. Вопросы конкурентоспособности промышленной компании на современном этапе // Мясная индустрия. – 2007. – №8. 4. Україна у цифрах 2006. Статистичний довідник. – К., 2007. – С. 22. 5. Гаврилюк О. В. Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України // Фінанси України. – 2008. — №2. – С. 68 – 79.

Нижник І. В.

УДК 658

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПИ, ВИДИ, МЕТОДИ ОЦІНКИ

Кожне підприємство, виходячи на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям, як конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару,

яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача [1]. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції підприємства за рахунок скорочення продажів інших підприємств. При збуті принципово нових виробів успіх підприємства в конкуренції проявляється у скороченні потенційних можливостей збуту інших підприємств. В обох випадках фактор успіху підприємства в конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності. Через те розкриття власних конкурентних переваг є актуальним для підприємств, особливо при виході на зовнішній ринок збуту продуктів.

Аналізу цієї проблеми присвячені праці багатьох авторитетних вчених-маркетологів, а також практиків ведення бізнесу. Питанням оцінки конкурентоспроможності підприємств було приділено значну увагу у працях провідних зарубіжних і вітчизняних економістів: М. Портера, Дж. Дейлі, Д. Хаймана, В. Андреева, О. Чернеги, З. Борисенка, А. Юданова, М. Мойсєєва, Ю. Анаскіна, Р. Фатхутдінова, О. Шнирка. Більшість із них використовують кількісні методи. Найбільш значними в 1990-ті роки були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. На сучасному етапі розвитку економічної науки як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками опубліковано досить багато наукових праць, присвячених питанням конкурентоспроможності підприємства та управління нею. Різноманітність публікацій відображає об'єктивну складність предмета наукового дослідження. Остання пояснюється тим, що конкурентоспроможність визначається безліччю факторів.

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні підприємством конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що має визначатися такими основними принципами:

1. Конкурентна перевага впливає в основі своїй з нововведень та змін.
2. Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, що втягуються у процес створення виробу та його використання, який охоплює цінності підприємств, постачальників, посередників, покупців.
3. Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати.
4. Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага підприємства може впливати з будь-якої діяльності у життєвому циклі виробу, починаючи з його розробки закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються відносно здатності зберігати тривалу дію.
5. Підтримка переваг вимагає глобального підходу до розробки стратегії. Підприємство не може довго підтримувати перевагу в міжнародній конкуренції, якщо не використовує й не розширює свої переваги, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні, і допомагає звести нанівещь пов'язані з цим же несприятливі моменти [2].

Аналіз наукових підходів дозволяє запропонувати класифікацію конкурентних переваг (рис. 1), відповідно до якої вони поділяються за характером джерела, ініціатором, рівнем ієрархії, сферою прояву, характером динаміки та можливістю імітації.

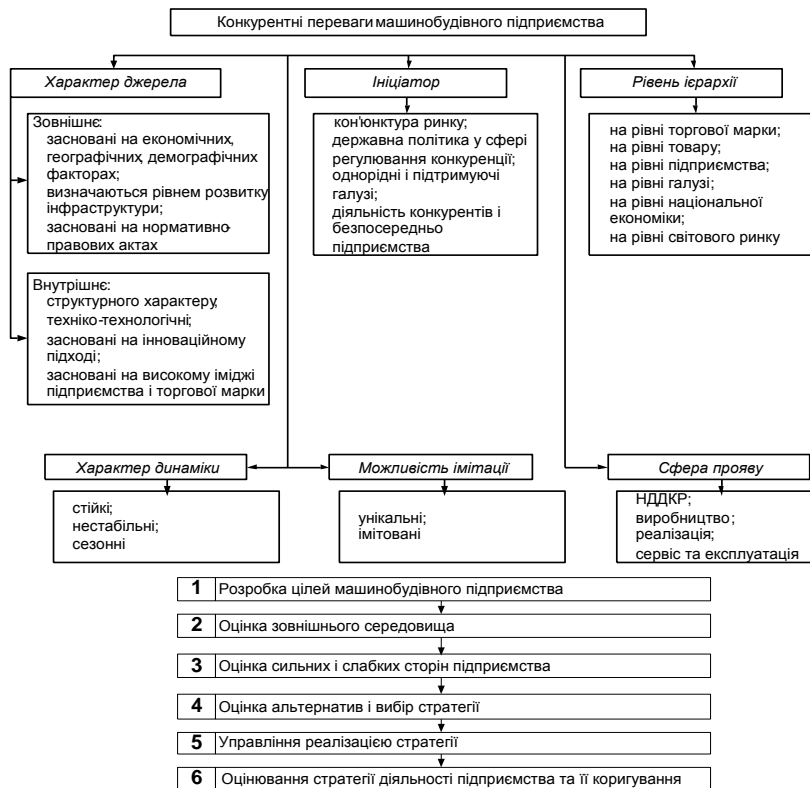


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг машинобудівного підприємства

Конкурентні переваги, засновані на економічних факторах, визначаються: кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство; стимулюючою політикою уряду в області обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій товарній сфері; об'єктивними факторами, що



стимулюють попит; ефектом масштабу; ефектом досвіду; економічним потенціалом підприємства; можливістю вишукування й ефективного використання джерел фінансування.

До конкурентних переваг, що ґрунтуються на нормативно-правових актах та існують з огляду на закони, постанови, особливі привілеї та інші рішення органів влади й управління, відносяться: пільги або інші привілеї, надані регіону або окремим підприємствам органами влади й управління; можливості безперешкодного ввозу-вивозу товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, краю); виключні права на інтелектуальну власність, що забезпечують монополні позиції протягом певного періоду.

Конкурентні переваги структурного плану визначаються головним чином високим рівнем інтеграції процесу виробництва й реалізації в компанії, що дозволяє реалізувати переваги всередині корпоративних зв'язків у вигляді трансферних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних та інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі [3].

До конкурентних переваг, спричинених адміністративними заходами і пов'язаних з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), належать обмеження з боку органів державної й муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій, квотування, ускладнений порядок реєстрації підприємств, перешкоди у відведенні земельних ділянок, наданні виробничих та службових приміщень тощо.

Переваги, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають у результаті різного ступеня: розвитку необхідних коштів комунікації (транспорт, зв'язку); організованості й відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах; розвитку дистриб'юторської мережі, служб з надання консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг; розвитку міжфірмової кооперації.

Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі. Конкурентні переваги, зумовлені гарною інформованістю, базуються на наявності великого банку даних про продавців, покупців, рекламу діяльність, інформації про інфраструктуру ринку. Конкурентні переваги, що засновані на географічних факторах, пов'язані з можливістю економічного подолання географічних меж ринків, а також вигідним географічним розташуванням підприємства. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на демографічних факторах, формуються в результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку і їхнього позитивного впливу на обсяг та структуру попиту на пропоновану продукцію.

Залежно від імовірності успіху конкурентні переваги підприємства можна поділити на ймовірні (перемога в конкурентній боротьбі, конкурентні позиції не можуть бути прораховані чітко і конкретно у зв'язку з дією різновекторних факторів навколишнього бізнес-середовища або через невизначеність його сил та умов) і очевидні (не потребують додаткового дослідження й обґрунтування).

Очевидні конкурентні переваги деякі вчені-маркетологи називають стійкими. Так, П. Дойль зазначає, що стійка конкурентна перевага – це відхилення у вигідну сторону торгової пропозиції однієї компанії від пропозицій підприємств-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь. Стійкі конкурентні переваги задовольняються наступними критеріями, які забезпечують споживчі вигоди; унікальні; стійкі (не можуть бути повторені конкурентами); прибуткові для підприємства [4].

Конкурентна перевага все більше визначається тим, наскільки чітко підприємство може організувати всю цю систему. Вищезгадані зв'язки не тільки з'єднують різні види діяльності підприємства, а й обумовлюють взаємну залежність підприємства, суміжників і каналів збуту. Підприємство може домогтися конкурентної переваги, краще організовуючи ці зв'язки.

Існуючі методики дослідження й оцінки конкурентоспроможності підприємства відрізняються різноманітністю, широтою охоплення факторів і показників конкурентоспроможності, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства.

Усі методи оцінки можна поділити на дві групи:

методи, які базуються на застосуванні кількісних даних (в основному фінансових показників та часток продажів);

методи, які використовують лише якісну, "експертну" інформацію (судження, ставлення, оцінку експертів та споживачів).

За рівнем оцінки підприємства можна виокремити наступні елементи конкурентоспроможності:

пропозиції, яка включає в себе товар, ціну тощо;

потенціалу підприємства (наявних ресурсів);

менеджменту, тобто здатність ефективно використовувати наявні ресурси в певній ринковій ситуації з найбільшою ефективністю для підприємства;

підприємницької ідеї, яка включає в себе загальне уявлення про підприємство, продукцію, задоволення потреб споживачів.

Дані характеристики є унікальними для кожного підприємства, а їх вдале поєднання є запорукою успішності підприємства [3].

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати у відповідну схему (рис. 2).

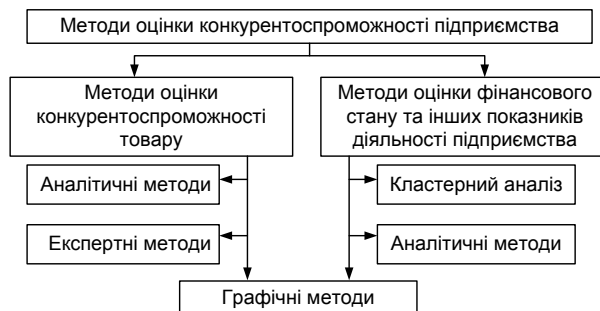


Рис. 2. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки фінансової конкурентоспроможності підприємств використовують метод кластерного аналізу, який ґрунтується на послідовному об'єднанні об'єктів спочатку найбільш близьких, а потім усе більш віддалених один від одного [3].

Серед аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна виокремити наступні: рейтингової оцінки, оцінки на основі норми споживчої вартості, оцінки на основі ефективної конкуренції, а також на основі розрахунку ринкової частки.

Таким чином, вихід для машинобудівного підприємства на зовнішній ринок за умов конкуренції має базуватися на принципах: постійного оновлення виробництва, досягнення цінностей споживачів, посередників та постачальників, запровадження поліпшень, постійної підтримки переваг, глобального підходу й розширення переваг. Конкурентні переваги слід поділяти за характером джерела, ініціатором, рівнем ієрархії, сферою прояву, характером динаміки та можливістю імітації. Було запропоновано класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності, за допомогою яких машинобудівні підприємства можуть визначати власний імідж та переваги порівняно з підприємствами-конкурентами.

Література: 1. Андреев О. В. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємств // Держава і регіони. – 2006. – №4. – С. 11 – 13. 2. Олейко Г. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / Г. В. Олейко, Є. О. Полтавська. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 212 с. 3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 448 с. 4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

УДК 658.012.12

Орлов П. А.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ НА МАКРО- И МИКРОУРОВНЯХ

Проблеме управления качеством и конкурентоспособностью продукции посвящены работы Э. Деминга, Д. М. Джурана, Ф. Кросби, Дж. Харингтона, К. Исикавы, А. Фейгенбаума, А. В. Гличева, М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. А. Фатхутдинова, А. П. Градова, Р. Н. Колегаева, Г. А. Краюхина, О. П. Глудкина, В. В. Окрепилова, П. Г. Перервы, Х. А. Фасхиева, А. Н. Литвиненко, М. А. Татьянченко, И. Петровича, А. Катаева [1 – 11] и многих других ученых. Но некоторые аспекты проблемы остаются недостаточными разработанными.

Целью настоящей статьи является анализ существующих проблем в Украине в области управления качеством и конкурентоспособностью продукции, с одной стороны, на уровне органов государственной власти, действующих законов и нормативных актов, а с другой – на уровне промышленных предприятий.

Существует тесная взаимосвязь между качеством производимой продукции (работ, услуг), её конкурентоспособностью, конкурентоспособностью предприятий-производителей, конкурентоспособностью государства и качеством жизни граждан в стране. Не может быть конкурентоспособным предприятие, производящее некачественную продукцию. Аналогично не может иметь высокую конкурентоспособность государство, в котором предприятия, на которых производится основная часть продукции, являются неконкурентоспособными. Чем выше качество и конкурентоспособность продукции, производимой в стране, тем эффективнее ее экспортные операции и лучше платёжный баланс, выше качество жизни населения.

Об исключительной актуальности проблемы качества и конкурентоспособности для нашей страны свидетельствует следующее. По данным Госкомстата, Украина за 7 месяцев 2008 года имела превышение импорта товаров над экспортом на 11 051,3 млн долл., а за аналогичный период 2007 г. – 5 111,4 млн долл, то есть отрицательное сальдо внешней торговли товарами увеличилось в 2,16 раза. По-прежнему остаётся высокой доля продукции горнометаллургического комплекса в экспорте и низкая – машин, приборов, оборудования [12]. При этом из-за последствий финансового кризиса, начавшегося в США и переросшего в мировой, с августа – сентября 2008 года резко снизилась конкурентоспособность отечественной металлопродукции на зарубежных рынках. В промышленно развитых странах резко сократились объёмы строительства и, как следствие, снизились спрос и цены на металлопродукцию. В таких условиях украинским предприятиям трудно конкурировать с российскими и китайскими производителями.

В 2007 г. Украина заняла 76 место из 177 стран по индексу развития человеческого потенциала, то есть по качеству жизни. В пятерке стран с высоким уровнем развития человеческого потенциала – Исландия, Норвегия, Австралия, Канада и Ирландия. 12-е место заняли США, 64-е – Беларусь, 67-е – Россия.

Важнейшей функцией органов государственного управления должно быть, с одной стороны, создание благоприятных условий для производства отечественными производителями конкурентоспособной продукции, а с другой – введение эффективного контроля и высокой ответственности за производство

© Орлов П. А., 2008



некачественной продукции. Особое внимание должно уделяться продукции, опасной для здоровья, жизни и имущества людей и окружающей природной среды. В Украине эта функция пока реализуется очень плохо. На взгляд автора, основными причинами такого положения являются: мощное лоббирование интересов бизнеса в Верховной Раде, высокая коррупция, политическая нестабильность, создавшийся приоритет политики над экономикой, низкий профессионализм чиновников. К сожалению, главным критерием для назначения на руководящий пост часто выступают не деловые качества, а принадлежность или приверженность к определенной политической партии или коалиции. По данным неправительственной международной организации по борьбе с коррупцией "Transparency International", Украина занимает 118-е место среди 180 стран. Самый высокий уровень коррупции отмечен в Сомали – 180-е место. В результате перечисленных причин имеем несовершенное законодательство, призванное защитить права потребителей от бизнеса, ориентированного, к сожалению, чаще всего на получение максимальной прибыли, даже не останавливаясь перед серьезными преступлениями против своих сограждан. В особой защите нуждается наша молодёжь, для которой отдельные виды бизнеса под прикрытием принятых с их участием законов более 15 лет изощрённо рекламируют спиртные напитки, пиво, сигареты, азартные игры. По данным опроса, проведенного Украинским институтом социологических исследований им. Я. Яременко при содействии Детского фонда ООН (Юнисеф), в 24 областях Украины, АР Крым и в Киеве за последние 4 года еженедельные потребления крепких спиртных напитков среди 15-летних девочек и 13-летних мальчиков увеличилось более чем в 1,5 раза, а употребление вина среди подростков – в 2,5 раза. Курильщики – 10-классники составили 50%, а 8-классники – 40%. При этом ежедневно и еженедельно пиво пьют 15% шестиклассников и более 50% первокурсников ПТУ. Как видим, результаты рекламы ошеломляющие, а рекламодатели заработали огромную прибыль на разложении молодёжи.

По числу игровых автоматов и казино мы выходим на передовые позиции в мире, они плотным кольцом окружили учебные заведения, рынки, стадионы. Только на проспекте Ленина в г. Харькове имеется 2 казино и около 15 залов игровых автоматов с круглосуточным режимом работы в непосредственной близости от трёх крупных университетов, трёх школ, лицей.

Некоторые позитивные изменения в Закон Украины "О рекламе" были внесены в марте 2008 г. [13]. До появления в марте 2008 г. пункта 9 статьи 22 некоторые ведущие спортсмены и эстрадные артисты Украины интенсивно рекламировали пиво и спиртные напитки, руководствуясь, наверное, принципом "деньги не пахнут" и не задумываясь о последствиях рекламы. Но вместо того чтобы немедленно запретить рекламу алкогольных напитков и табачных изделий, приняты только некоторые ограничения на рекламу, которые нашли отражение в статье 22 этого Закона, но вступают в силу только с 1.01.2009 г. и с 1.01.2010 г. Так, с 1 января 2010 года будет запрещена реклама алкогольных напитков и табачных изделий в печатных СМИ, кроме специализированных изданий.

Просто смешно выглядит рекомендация пункта 7 статьи 22 Закона, чтобы реклама алкогольных напитков с 18.03.2008 г. сопровождалась текстами предупреждения такого содержания: "Чрезмерное потребление алкоголя вредно для вашего здоровья". Общеизвестно, что чрезмерное потребление любого продукта вредно для здоровья. Главное различие в степени вредности, а оно замалчивается. И даже жить вредно для здоровья, так как с возрастом у всех людей оно ухудшается. Ситуация с алкоголизмом в стране, и прежде всего среди молодёжи, требует не только незамедлительного запрета рекламы всех видов алкогольных напитков и пива. А на каждой упаковке этих напитков должен быть такой текст: "Чрезмерное потребление алкоголя, в том числе в виде пива и слабоалкогольных напитков, вызывает заболевание алкоголизмом".

В рекламе табачных изделий вместо предупреждения "Курение может вызвать заболевание раком" следует писать "Курение часто вызывает заболевание раком".

А подобное новаторство, как производство уже в течение нескольких лет безалкогольного напитка с названием "Детское шампанское", ориентирующего детей на потребление спиртных напитков, должно являться предметом серьёзного уголовного преследования. На рекламу игорного бизнеса вообще нет никаких ограничений. Видимо, этот бизнес ещё сильнее лоббируется. В России же вводятся кардинальные ограничения на этот бизнес, способствующий моральной деградации общества и, прежде всего, молодёжи. В соответствии с принятым Законом с 2009 года весь игорный бизнес будет сосредоточен только в четырёх специальных зонах. Если в Украине не будут приняты меры по резкому ограничению игорного бизнеса, то к нам переместится огромная часть российского.

Из изложенного вытекает следующее. Принципы рекламы, перечисленные в статье 7 Закона Украины "О рекламе", такие, как законность, точность, достоверность, использование форм и средств, которые не наносят потребителю рекламы вреда, а также необходимость учитывать особую чувствительность детей и не наносить им ущерб, носят чисто декларативный характер. К сожалению, в очень многих случаях реклама является недобросовестной. В соответствии с Законом недобросовестная реклама – это "реклама, которая вводит или может ввести в заблуждение потребителей рекламы, нанести ущерб лицам, государству или обществу вследствие неточности, недостоверности, двусмысленности, преувеличения, замалчивания, нарушения требований относительно времени, места и способа распространения".

О недостаточном качестве государственного регулирования в сфере хозяйственной деятельности предприятий свидетельствует такой пример. После ввода в действие в 1997 г. Закона Украины "О налогообложении прибыли предприятий" существенно возросли масштабы ускоренной амортизации, а предприятия, интенсивно обновляющие основные производственные фонды, получили возможность за счёт её снизить платежи по налогу на прибыль. Однако в этом документе до сих пор нет даже определения ускоренной амортизации, хотя этот термин употребляется. Дополнительно начисляемые амортизационные отчисления в случае переоценки стоимости основных фондов объявлялись "капитальным доходом" и облагались налогом, чего не было в мировой практике. Ускоренная амортизация была обязательной как для рентабельных, так и убыточных предприятий, хотя она выгодна только для рентабельных. Более того, до 2000 года она должна была применяться и при определении себестоимости продукции, что приводило к искусственному завышению её и не давало возможность оценить экономические выгоды от ускоренной амортизации.

С принятием в 2000 г. П(С)БУ 7 "Основные средства" наряду с налоговой стала практиковаться бухгалтерская амортизация, которая должна быть основана только на неускоренной системе. Однако до

сих пор не появилось описания целей фискальной и бухгалтерской амортизации. Многие предприятия и до сих пор продолжают использовать ускоренные системы амортизации для определения себестоимости продукции, так как в П(С)БУ 7 говорится: "Предприятие может применять нормы и методы начисления амортизации основных средств, предусмотренные налоговым законодательством". Эти и другие недостатки нормативных документов не позволяют отечественным предприятиям в полной мере создавать конкурентные преимущества за счёт ускоренной амортизации, стимулирующей инвестиции в обновление производства. В то же время для большинства предприятий бюджетной сферы необоснованно применяется ускоренная система начисления износа средств труда с годовыми нормами 5, 25 и 15%, что может стимулировать только бесхозяйственность и расточительство и способствует выгодной приватизации объектов, принадлежащих государству.

О серьёзных проблемах с качеством и конкурентоспособностью на уровне предприятий свидетельствует следующее. По данным Госкомстата, в Украине в большинстве отраслей экономики имеется большое количество убыточных предприятий. Так, доля убыточных предприятий в промышленности в 2006 году составляла 35%, а за январь – август 2007 г. – 37,6% [12]. Здесь отражается совокупное влияние недостатков управления качеством и конкурентоспособностью и других факторов как зависящих от предприятия, так и не зависящих, в том числе и все недостатки государственного регулирования экономики, роль которого в условиях мирового финансового кризиса 2008 года многократно возрастает.

По данным Госпотребстандарта, за I полугодие 2008 г. в результате проверки предприятий – производителей соков и сокосодержащей продукции – и торговых организаций было забраковано и снято с реализации почти 57% проверенного количества продукции, лишь 25% соковой продукции было произведено в соответствии с государственными стандартами.

Широкую известность получил скандал в странах ЕС, вызванный обнаружением в большой партии импортированного из нашей страны подсолнечного масла примеси минерального. Это грозит серьёзными последствиями не только для наших экспортёров подсолнечного масла, но снижением имиджа нашей продукции в целом.

Госпотребстандарт совсем недавно обнародовал широко практикуемые в нашей стране рецепты изготовления молочной продукции не на основе молока, а пальмового масла и различных добавок. Хорошо, что среди них ещё не был пока обнаружен меламина, который обнаружен в молоке некоторых китайских производителей и от которого пострадало много детей. Введение в действие разработанного Госпотребстандартом стандарта, в соответствии с которым регламентируется содержание мяса в производимой колбасе, встретило сильное сопротивление производителей и перенесено на 2009 г. Им выгодно производить колбасные изделия со значительно более низким содержанием мяса или вообще без него. При этом потребители не информируются о содержании приобретаемых продуктов питания, хотя в статье 3 Закона Украины "О защите прав потребителей" такое право декларируется. Для исправления этого очень серьёзного недостатка следует учесть опыт Еврокомиссии и обязать производителей большинства товаров широкого потребления указывать, из чего они изготовлены, а за выявляемые расхождения между объявленным составом и фактическим предусмотреть строгую ответственность, включая уголовную.

Известно, что в Украине от некачественных спиртных напитков ежегодно умирает более 10 тыс. чел. Подобных негативных примеров, к сожалению, можно привести очень много, но очень немногие были серьёзно наказаны за производство и реализацию некачественной, контрафактной продукции, вызывающей тяжёлые заболевания и смерть людей. В стране реализуется более 20% поддельных лекарств. В аптеках продолжительное время свободно продавали наркосодержащий препарат трамадол, хотя его отпускали строго по рецептам в России и Беларуси. Основными причинами такого положения являются высокая коррупция в органах государственной власти и судебной системе, отсутствие законодательной и нормативной базы, адекватной ситуации в стране. Наивно было бы ждать, пока у нас настолько повысится сознание собственников и менеджеров предприятий, чтобы они сами навели порядок и руководствовались бы исключительно принципами социальной ответственности, холистического маркетинга. Порядок в этой сфере в условиях рыночной экономики должно и может обеспечить только государство. В этом заключается один из основных недостатков рыночной экономики, хорошо изученный ещё К. Марксом. Это подтверждается тем, что много случаев реализации некачественной, контрафактной продукции отмечается и в промышленно развитых странах с устоявшейся рыночной экономикой. Например, в 2006 году разразился скандал вокруг немецкой фирмы, которая в огромных количествах поставляла испорченное мясо не только в Германию, но и в другие страны ЕС. Мясо, нарезанное на мелкие куски, поставлялось для изготовления шаурмы. Владелец фирмы покончил с собой. В 2007 г. на границе ЕС было задержано 128 млн поддельных товаров, на 70% больше, чем в 2006 г. В Брюсселе демонстрировали подделки, в том числе автомобиль "Феррари".

Очень немногие отечественные предприятия (около 2%) внедрили и сертифицировали системы менеджмента качеством (СМК) согласно международному стандарту ISO 9001:2000 [14]. По данным Госпотребстандарта, на 1.01.2006 года в Украине было 1405 сертификатов на СМК согласно международному стандарту ISO 9001:2000, в том числе 989 сертификатов зарегистрированы в системе УкрСЕПРО и 416 – выдано иностранными органами. Для сравнения Венгрия имеет больше 10 тыс. сертифицированных СМК, Румыния – 6 тыс., Польша – 6,5 тыс. По состоянию на 1.07.2008 г. количество сертификатов, выданных в системе УкрСЕПРО, увеличилось до 1 598, то есть в 1,6 раза. При этом нужно учитывать, что сертификаты, выданные в системе УкрСЕПРО, признаются только в Украине и в странах СНГ. Отсутствие сертификатов на СМК у подавляющего большинства отечественных предприятий, с одной стороны, лишает их возможности усовершенствовать управление качеством на основе стандарта ISO 9001 и получить за счёт этого экономические выгоды, а с другой – снижает их имидж. То и другое отрицательно сказывается на конкурентоспособности предприятий в условиях глобализации экономики и завершившегося вступления Украины в ВТО. Предприятия промышленно развитых стран очень неохотно налаживают хозяйственные связи с зарубежными предприятиями, не имеющими сертификат на СМК. Одна из важнейших причин такой ситуации заключается в отсутствии действенной помощи предприятиям при внедрении и сертификации СМК. Например, в Венгрии 50% расходов предприятия на эти цели компенсировалось из госбюджета, для предприятий с количеством работников до 1 000 человек предоставляются бесплатные консультации.



Деятельность отечественных предприятий по совершенствованию управления качеством активизируется, если они будут достоверно учитывать свои потери от некачественной продукции, но для этого нужно совершенствовать нормативные документы. Согласно Положению (стандарту) бухгалтерского учета 16 "Расходы" (пункт 14): "Потери от брака относятся в состав других прямых расходов и состоят из стоимости окончательно забракованной по технологическим причинам продукции (изделий, узлов, полуфабрикатов), уменьшенной на ее справедливую стоимость, и расходов на исправление такого технически неминуемого брака". Эта рекомендация ничего не объясняет и ориентирует на учет только прямых расходов. Потери от брака предлагается определять на основе не бухгалтерских (явных) расходов, а экономических, с учетом прямых и косвенных расходов, а также расходов утраченных возможностей (альтернативных).

К сожалению усилившаяся в последнее время политическая нестабильность в стране не будет способствовать решению рассмотренных проблем. Например, по информации РБК-Украина, вице-президент Европарламента Марек Сивец негативно оценил ситуацию с внеочередными выборами, которые намечались на 6.12.08. Он отметил, что Евросоюз беспокоится по поводу того, что Украина потеряет еще полгода из-за отсутствия парламента и законодательной деятельности. По его мнению, в настоящее время в Украине господствует нестабильность и отсутствует эффективный менеджмент. Он также подчеркнул: "Если выборы проходят ежегодно, это означает, что с демократией что-то неладно". Трудно не согласиться с такими оценками.

Литература: 1. Харингтон Дж. Управление качеством в корпорациях США. – М.: Экономика, 1989. – 240 с. 2. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. А. В. Гличев. – М.: Экономика, 1988. – 216 с. 3. Гличев А. В. Основы управления качеством. – М.: Изд. АМИ, 1998. – 478 с. 4. Глудкин О. П. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин; [Под ред. О. П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999. – 600 с. 5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. 6. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ., под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с. 7. Колегаев Р. Н. Экономическая оценка качества и оптимизация системы ремонта машин. – М.: Машиностроение, 1980. – 240 с. 8. Петрович И. Определение конкурентоспособности товаров производственного назначения в системе маркетинга / И. Петрович, А. Катаев // Экономика Украины. – 1997. – №10. – С. 30 – 37. 9. Краюхин Г. А. Инвестиционные стратегии развития промышленных предприятий и методы их финансирования / Г. А. Краюхин, Н. В. Турковская. – СПб.: СПбГИЭУ, 2006. 10. Окрепилов В. В. Управление качеством: Учебник для вузов. – 3-е изд., доп. перераб. – СПб.: ОАО "Изд. "Наука", 2000. – 912 с. 11. Литвиненко А. Н. Вопросы изучения экономических аспектов конкурентоспособности товара / А. Н. Литвиненко, М. А. Татьяначенко // Приложение к БИКИ. – 1984. – №12. 12. Офіційний сайт Держкомстату України // www.ukrstat.gov.ua 13. Закон України "Про рекламу" // Урядовий кур'єр. – 1996. – №137 – 138. – С. 6 – 7. 14. Закон України "О защите прав потребителей" // Ведомости Верховной Рады. – 1991. – №30. – Ст. 379. 15. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. На заміну ДСТУ ISO 9001-95, 9002-95, 9001-95. – К.: Держстандарт України, 2001. – 24 с. 16. Орлов П. А. Обоснование цен на машины производственного назначения на основе учета их эффективности. Научное издание / П. А. Орлов, Н. И. Алдохина. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 212 с. 17. Орлов П. А. Экономические аспекты внедрения систем менеджмента качества на промышленных предприятиях // Экономика Украины. – 2008. – №2. – С. 17 – 26.

Копосов Г. А.

УДК 338.42,658.5

Шарко М. В.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Современные методы моделирования управления производственными процессами имеют тенденцию возрастающего увеличения сложности, связанную со стремлением повысить их адекватность и учесть все большее число различных факторов, оказывающих влияние на процессы принятия решений. Вместе с тем следует отметить, что традиционные методы моделирования систем управления производственными процессами не приводят к удовлетворительным результатам, когда исходное описание подлежащей решению проблемы заведомо является неточным и неполным. С другой стороны, стремление получить всю исчерпывающую информацию для построения точной математической модели сложной реальной ситуации может привести к потере времени и средств, и в конечной мере можно не достигнуть результата. В подобных случаях целесообразно пользоваться методами синергетики.

Анализ последних достижений показывает, что синергетика еще не построила единую теорию самоорганизации, справедливую для всех видов производственных систем. Однако, несмотря на настоя-

© Копосов Г. А., Шарко М. В., 2008

тельную необходимость создания методик поддержки принятия управленческих решений в условиях постоянно изменяющихся внешних и внутренних факторов, сведения о практическом использовании эффекта синергии в экономических системах крайне ограничены [1 – 4].

К нерешенным частям общей проблемы управления развитием производства относится оценка применимости эффекта синергии к стратегическому регулированию устойчивости функционирования производства.

Целью работы является разработка рекомендаций по формированию стратегии устойчивого функционирования и траекторий развития промышленного производства.

Одним из важнейших моментов управления производством является целеуказание – определение перспективных направлений развития организации. Целеуказание может состоять из нескольких этапов. На первом этапе целеуказание задается для всей функциональной системы организации. На последующих этапах происходит конкретизация целеуказания, то есть доведение параметров цели до каждого функционального элемента.

Всякая организация стремится функционировать в соответствии с поставленной целью. Цели определяются управляющим звеном организации, которое осуществляет определенные действия по их достижению. Как известно, основной целью экономических субъектов в рыночной экономике является достижение максимума массы прибыли. Но достижение данной цели одним из взаимодействующих субъектов в условиях ограниченности ресурсов означает отрицательный результат для других субъектов. Однако социально-экономические системы развиваются и развиваются достаточно успешно. Видимо, кроме максимизации прибыли, есть иная цель, которая позволяет гармонизировать поведение субъектов с противоположными интересами. На взгляд авторов, такой целью выступает стремление поддержания устойчиво высоко уровня пропорциональности. Эта цель позволяет объяснить прогресс большей системы при одновременном регрессе отдельных подсистем, входящих в большую систему. Можно утверждать, что в системе могут существовать все элементы, которые повышают индивидуальную эффективность, но остается только то, что повышает общесистемную эффективность.

По мере роста сложности систем, например социально-экономических, необходимо уже говорить не о взаимодействии координат состояний, а о взаимодействии многих подсистем. Эта проблема в должной мере пока не разработана и лишь обозначена в ряде работ.

В процессе целеуказания формулируется программа функционирования организации, которая и будет источником информации, необходимой для исследования поставленной цели на достижимость. С этих позиций наиболее удовлетворительным целеуказателем является аттрактор. Под аттрактором в синергетике понимают относительно устойчивое состояние системы, которое притягивает к себе все множество состояний системы, определяемых разными начальными условиями. Как только система попала в область аттрактора, она начинает сама стремиться к этой относительно устойчивой структуре и потому не требует никаких дополнительных целеуказаний. Предприятие как экономическая система характеризуется целой системой аттракторов, используя которую можно сформировать конкурентные и функциональные стратегии.

Рыночная экономика создает систему аттракторов, присущих именно ей. С помощью механизма взаимодействия спроса и предложения любая из подсистем всегда имеет свой аттрактор в конкретной ситуации. Проблема заключается в том, что некоторые подсистемы имеют такие центры притяжения, которые снижают эффективность системы в целом. Экономическая наука предлагает пути решения данной проблемы путем создания разнообразных систем стимулирования. В рамках синергетики стимул представляется как некоторый специально организованный аттрактор. В какой степени он станет центром самоорганизации, необходимых для общества свойств подсистемы зависит от качества разработки, но в любом случае стимул должен обеспечить сочетание целей общества, коллектива и личности.

Основными параметрами синергии являются процессы обмена с окружающей средой и согласованность или когерентность изменения элементов системы при управляющих воздействиях.

Правильность количественного и качественного использования ресурсов и их взаимодействия с внешней средой регламентируется с помощью аттрактора:

$$ME / MR = MPF \Rightarrow \infty,$$

где ME – предельные расходы;

MPF – предельная производительность фактора производства.

Теория микроэкономики дает рекомендации по определению оптимальных объемов производства Q, главные из которых основаны на равенстве предельных затрат MC и предельного дохода MR. При этом достигается максимум прибыли π :

$$\begin{cases} MC = MR = ATC + \pi \\ \pi_e Q = \sum \pi \Rightarrow \max \\ PK = \sum_{j=1}^n (R_j - C_j) \cdot (1 + r)^{n-j} \end{cases},$$

где ATC – средние затраты на производство и реализацию единицы продукции;

π_e — нормативная отраслевая прибыль на единицу продукции;

PK – ценность капитала (капитализация прибыли), которая характеризует использование прибыли на реинвестиции в текущий период времени (год, полугодие, месяц). Требования устойчивого развития производства – постоянный рост этой величины;

R_j – доход за выбранный период времени;

C_j – расходы за этот период;

r – ставка по депозитам;

n – количество периодов;

j – текущий период.

Этот набор правил и является аттрактором, который используется при оценке результатов деятельности фирм в настоящем и прогнозируемом отрезке времени.

Первым фундаментальным понятием синергетики является самоорганизация. С позиций синергетики полный эффект синергетической организации системы многократно превышает простую сумму эффектов, получаемых каждым субъектом экономической деятельности. Такое превышение порождается внутренними коллективными взаимодействиями всех ее участников.

Основой самоорганизации экономических систем и правил, по которым устанавливаются отношения внутри организации, является их стремление к пропорциональности.

Переходя на язык субъектов экономических отношений, можно отметить, что у них происходит постоянный обмен товарами и услугами как между собой, так и с открытой внешней средой. Основной особенностью экономических систем есть то, что обмен носит конкурентный характер, то есть каждый из субъектов стремится получить личную выгоду от обмена. В случае, если система замкнута, то есть величина ресурсов, которыми располагает система, фиксирована, то и фиксировано количество субъектов взаимодействия. При этом возникает ситуация, когда субъекты начинают предпринимать попытки изменения сложившейся системы распределения, поскольку стремление к росту личной эффективности превосходит стремление к совместному существованию.

Для ряда предприятий даже получение максимума прибыли не всегда является гарантией устойчивости. Может сложиться такая ситуация, когда именно устойчивая прибыль предприятия станет причиной его гибели, так как более сильный субъект захочет завладеть всем этим бизнесом. По этой причине единственно правильной тактикой предприятия должно быть неукоснительное соблюдение требований большей системы. Эта тактика основывается на том, что системе не позволит уничтожить ни одного из своих элементов до тех пор, пока это не станет ей выгодно, и наоборот, любой элемент может быть уничтожен системой даже в случае максимального сопротивления с его стороны.

Согласно работе [5, с. 464] кривая рыночного предложения рабочей силы в своей начальной части имеет восходящий наклон. С дальнейшим ростом предложения труда кривая рыночного предложения обнаруживает явную тенденцию насыщения при увеличении предложения труда с дальнейшим изгибом назад. До точки перегиба эффект замещения превосходит эффект дохода и проявляется в виде желания работающих посвящать часть своего свободного времени работе, чтобы заработать больше денег. Эффект дохода снижает мотивацию к труду и на графике (рисунок) после точки перегиба превышает эффект замещения, заставляя кривую изгибаться назад.

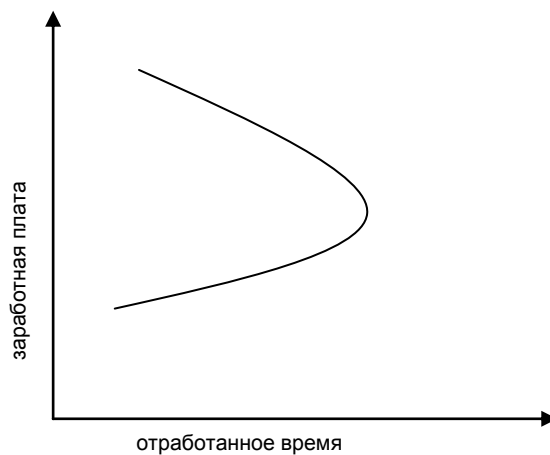


Рис. Современное действие эффектов дохода и замещения при формировании предложения труда

Точка перегиба кривой предложения труда фиксирует среднюю заработную плату персонала при существующей капиталовооруженности и существующем качестве системы контроля качества и количества труда. Иначе говоря, часть заработной платы выдается работнику за фактически неотработанное время. Это может быть неполное выполнение технологических операций, скрытый брак, искажение параметров работы оборудования и т. п. То есть работа имитировалась, а система контроля не смогла это зафиксировать по причине:

отсутствия необходимого инструмента;

отсутствия постоянного наблюдения за необходимыми параметрами;

отсутствия заинтересованности самих контролеров.

В результате этого завышаются объемы выполненной работы и величина расходов – растут издержки на реально выполненную работу, то есть аттрактором для администрации предприятия будет достижение точки перегиба и удержание заработной платы сотрудников на этом уровне.

Таким образом, предложенная формализация правил формирования стратегии, на взгляд авторов, может помочь предприятию организовать взаимоотношения как внутри предприятия, так и вне его.

Литература: 1. Контри Х. Стратегия в условиях неопределенности / Х. Контри, Д. Керкленд, П. Вигери // Экономические стратегии. – 2002. — №6. – С. 79 – 84. 2. Пригожин И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стрингерс. – М.: Прогресс, 1986. – 432 с. 3. Васильев О. Синергетичні підходи в економічній теорії // Економіка України. – 2007. — №7 – С. 75 – 79. 4. Тарасевич В. М. Економічна синергетика: концептуальні аспекти // Економіка і прогнозування. – 2002. — №8. – С. 26 – 33. 5. Пиндайк Р. Микроэкономика: Пер. с англ. / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд. – СПб.: Питер, 2002. – 608 с.

УДК 330.341.1

Матросова Л. М.

Овечкіна О. А.

Іванова К. В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАРМОНІЙНОСТІ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЕТАПАМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Вітчизняна та зарубіжна практика свідчить, що традиційні методи розробки стратегічних і тактичних заходів щодо формування інноваційної моделі розвитку підприємств не завжди забезпечують досягнення очікуваних результатів через те, що означені методи спрямовані на визначення кінцевих цілей інноваційного розвитку, ігноруючи проміжні цілі. Отже, підсилюється необхідність удосконалення методики структурування цілей інноваційного розвитку підприємств як мікроекономічного рівня національної економічної системи.

Теоретичні надбання дослідників у галузі розробки методик узгодження цілей інноваційного розвитку підприємств пов'язані з обґрунтуванням доцільності використання методу ПАТЕРН та математичного інструментарію теорії складних (гіперкомплексних) цілеспрямованих динамічних систем [1, с. 20 – 22; 2, с. 240 – 255; 3, с. 32; 4, с. 12 – 13; 5, с. 37; 6, с. 85 – 88; 7, с. 58 – 59]. Поведінка таких систем заснована на накопиченні інформації й побудові прогнозів власного стану і стану зовнішнього середовища, ухваленні й реалізації рішень, спрямованих на досягнення власних цілей, ураховуючи цілі системи більш високого рівня.

Дослідники вважають, що ефективність управління розвитком складних систем має забезпечуватися оптимізацією гетерархічних та ієрархічних зв'язків між цілями її елементів і складових управління. У результаті складається матриця цілей моделі розвитку сукупності елементів як інтегрованого цілого за певним алгоритмом [2, с. 240 – 255; 3, с. 32; 8, с. 602 – 603]. Слід зауважити, що алгоритм цілеполягання інноваційного розвитку окремих регіонів, країни в цілому є практично розробленим, проте на рівні підприємства досконала технологія побудови матриць його інноваційних цілей відсутня.

Ураховуючи вищесказане, метою даного дослідження є розробка дієвих інструментів коректування інноваційної стратегії підприємства з використанням матричного методу узгодження стратегічних цілей його інноваційного розвитку в системі зв'язків з регіональним та національним рівнями економічної системи.

Узагальнюючи різні модифікації методу ПАТЕРН, стосовно упорядкування процесу цілеполягання авторами статті пропонується наступний алгоритм побудови матриці інноваційних цілей підприємства:

- 1) з'ясовуються генеральні (основні) інноваційні цілі економічних систем вищих рівнів;
- 2) будується дерево цілей інноваційного розвитку всієї економічної системи за вертикальним і горизонтальним принципами. Основні підходи до зважування гілок дерева цілей були розроблені саме в рамках методу ПАТЕРН (ребрам дерева цілей наділяється вага, відповідна обсягу наявних ресурсів);
- 3) вибираються показники для зважування "вершин" дерева цілей. Найчастіше використовують наступні показники [5, с. 38 – 39]:

коефіцієнт відносної важливості мети, що розраховується окремо для кожного рівня дерева цілей за формулами:

$$S_j = \sum_{i=1}^n a_i, \quad (1)$$

$$k_j = \frac{S_j}{\sum_{j=1}^m S_j}, \quad (2)$$

де a_i – i -ті витрати на досягнення j -ї підцільі;
 s_j – сумарні витрати на j -ту підцільі;
 k_j – коефіцієнт відносної важливості j -ї підцільі;

коефіцієнт взаємного впливу, який розраховується шляхом експертного оцінювання або статистичними методами;

коефіцієнт стану системи відносно досягнення мети, що показується в частках одиниці й характеризує віддаленість фактичного стану системи від ідеалу;

4) виявляються можливі зовнішні конфлікти між структурованими інноваційними цілями різних організаційних рівнів економічної системи. Для полегшення роботи з діагностування конфліктності цілей може використовуватися концепція так званих R-перетворень складних систем [4, с. 12], згідно з якою існує залежність між станом системи на вході X і виході Y за допомогою перехідної функції $Y=R(X)$, де R – оператор перетворення. Автори теорії R-перетворень розрізняють системи з детермінованим перетворенням (S_1 -системи); системи із стохастичним перетворенням (S_2 -системи); і ті, що взагалі не мають R-перетворень (S_3 -системи). В останніх, до яких відносяться соціально-економічні системи (в тому числі підприємства), загальні цілі існування задає певна надсистема (мезо-, макро-), проте основні риси поведінки обирає сама S_3 -система залежно від внутрішньої, нею самої виробленої мети;

5) визначаються можливі внутрішні конфлікти цілей у межах певного рівня економічної системи, застосовуючи ідею виділення окремих етапів його функціонування [9, с. 676 – 679];

6) здійснюється усунення розбіжностей інноваційних цілей економічних суб'єктів різного рівня організації шляхом коректування їх "стратегії як результату" (проміжного і кінцевого орієнтирів). Ця процедура має завершуватися складанням матриці скоректованих інноваційних цілей нижчого рівня економічної системи – підприємства (рисунок).

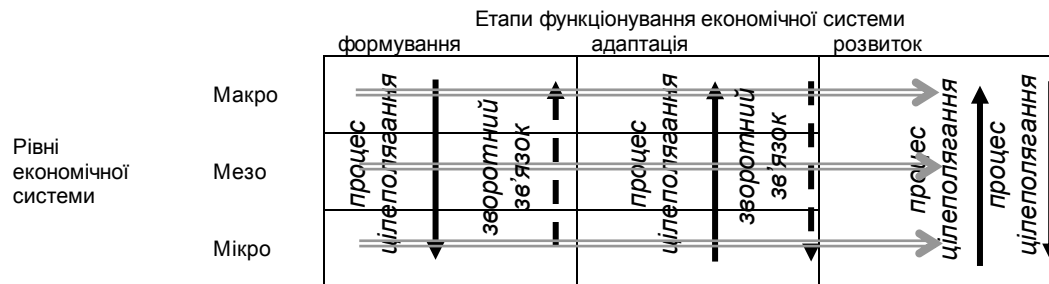


Рис. Матриця інноваційних цілей підприємства як мікроекономічної системи

За даною матрицею впровадження заходів досягнення інноваційних цілей мікроекономічної системи має більш детально розгортатися на мезо- та мікрорівнях, причому обов'язковим є впровадження зворотного впливу нижчих рівнів на шляхи інноваційного розвитку макрорівня. Цей зворотний зв'язок виявляється на всіх етапах функціонування економічної системи як єдиного цілого, підкреслюючи значущість і вагомість кожного її структурного рівня.

Використання даної матриці дозволить також забезпечити узгодження проміжних інноваційних орієнтирів мезо- й мікрорівнів під час планування напрямів інноваційного розвитку підприємств у межах певних регіонів. Крім того, наведена матриця може стати додатковим інструментом поглибленої оцінки ефективності й результативності процесу реалізації інноваційної стратегії підприємств як мікроекономічних систем. З цією метою застосовуються індикатори (часткові показники) ефективності й результативності стратегії таким чином, щоб збільшення їх значень свідчило про позитивні тенденції інноваційного розвитку на кожному рівні економічної системи, в тому числі на рівні підприємства. Далі формуватимуться інтегральні показники зростання ефективності/результативності реалізації стратегії досягнення j -ї цілі за формулою:

$$PEIC_j = \sqrt[k]{\prod_{g=1}^k \frac{IHP_{kj1}}{IHP_{kj0}}}, \quad (3)$$

де IHP_{kj1} , IHP_{kj0} – індикатори ефективності й результативності реалізації інноваційної стратегії підприємства у звітному та базовому періодах відповідно;

k – кількість визначених часткових показників.

Значення отриманих інтегральних показників будуть демонструвати успішність реалізації підприємством його кінцевої мети з урахуванням досягнення проміжних цілей на попередніх етапах функціонування економічної системи.

Таким чином, реалізація стратегії інноваційного розвитку всіх рівнів економічної системи буде дійсно ефективною і результативною лише в тому випадку, якщо інтегральний показник досягнення наступної за рядком мети не є більшим за той, що характеризує попередню мету. Отже, запропонована матриця може стати ефективним додатковим інструментом формування внутрішньогармонійної інноваційної

стратегії та оцінки ефективності/результативності досягнення її проміжних цілей. Подальші дослідження в цьому напрямку стосуватимуться розв'язання наступних питань:

- розробки методів прогнозування поведінки підприємств як S_3 -систем залежно від ступеня розбіжності цілей різного рівня економічної системи;
- виділення показників оцінки результативності та ефективності досягнення інноваційних цілей різнорівневих економічних суб'єктів;
- створення методів оцінки ефективності управлінського впливу на досягнення кінцевих і проміжних цілей економічних суб'єктів;
- формування показників оцінки гармонійності інноваційної стратегії економічних суб'єктів.

Література: 1. Малюта А. Н. Гиперкомплексные динамические системы. — Львов: Выща школа, Изд. при Львов. университете, 1989. — 120 с. 2. Махотаева М. Ю. Теория и методология целеполагания в управлении развитием регионов: Дисс. докт. экон. наук. — Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2007. — 432 с. 3. Демехин В. Целеполагание как элемент системы деятельности по инновационному развитию региона // *Економіст*. — 2007. — №9. — С. 32 — 35. 4. Баркан Д. И. Нормативное регулирование в системе управления научной деятельностью. Вопросы теории: Монография. — Л.: Изд. Ленинградского университета, 1987. — 160 с. 5. Лысенко Ю. Структура целей управления регионом / Ю. Лысенко, Л. Сергеева // *Економіка України*. — 2004. — №5. — С. 37 — 43. 6. Ляшенко В. І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. — Донецьк: ДонНТУ, 2006. — 668 с. 7. Вайкок Р. А. Индикативно-балансовое планирование и оптимизация динамических свойств экономических систем: Дис. канд. экон. наук: 08.00.13. — Ставрополь, 2006. — 176 с. 8. Рожнов А. М. Модель перевірки компонентів та їх композицій у компонентну систему // *Проблеми програмування*. — 2006. — №2 — 3. — С. 600 — 604. 9. Овечкіна О. А. Формування статичної й динамічної структури складових інноваційного потенціалу регіональних економічних систем / О. А. Овечкіна, К. В. Іванова // *Зб. наук. пр. "Економіка: проблеми теорії та практики"*. Вип. 225. В 3-х т. Т. 3. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. — С. 671 — 682.

УДК 65.012.32.001.76

Павленко Л. К.

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ — СУЧАСНИЙ НАПРЯМ У ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В епоху інформаційних систем компанії більше не мають змоги досягати стійких конкурентних переваг лише за рахунок швидкого впровадження нових технологій і професійного управління фінансовими потоками. Звичайні методи підвищення продуктивності — раціоналізація й автоматизація процесів — не приводять до значних покращень, необхідних компанії. Зокрема, серйозні інвестиції в інформаційні технології не виправдовують очікуваних результатів, зазвичай тому, що використовуються для механізації застарілих способів ведення справ. Вони залишають у недоторканності існуючі процеси і застосовують комп'ютери, щоб просто їх прискорити. Проте прискорення процесів не може виправити фундаментального недоліку продуктивності. Ключовими концепціями нового покоління виступають інновація і швидкість, обслуговування та якість. Таким чином, щоб скласти гідну конкуренцію, виникає необхідність у використанні вітчизняними підприємствами реінжинірингу, що знаходить своє відображення у застосуванні сучасних інформаційних технологій, направлених на радикальну перебудову бізнес-процесів і досягнення значного підвищення їх продуктивності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує зростання числа досліджень у сфері реінжинірингу бізнес-процесів. Не тільки критично оцінили, а й розвинули концепцію реінжинірингу відповідно до сучасних умов такі зарубіжні фахівці, як: Субо Гуха, Томас Давенпорт, Уільям Кеттингер, Майкл Робсон, Пол Страссман, Кай Саймон, Джеймс Тонг, Філіп Уллах, Джордж Шорт. Серед українських і російських вчених, які займаються дослідженням адаптації ідей реінжинірингу до особливостей розвитку та конкурентного потенціалу національних економік, слід виділити О. Виноградову, З. Колеснікову, Л. Оголеву, Є. Ойхмана, Е. Попова, В. Реліна, Л. Савіцьку, Е. Уткіна, О. Черемних. Варто зазначити, що в країнах пострадянського простору до реінжинірингу бізнес-процесів поки що існує більш теоретико-пізнавальна цікавість, аніж практичне застосування.

Метою написання даної статті є визначення сутності реінжинірингу бізнес-процесів та обґрунтування необхідності його використання в сучасних системах управління підприємством.

Як новий напрям у практиці управління реінжиніринг бізнес-процесів охарактеризовано М. Хаммером, Т. Давенпортом і Дж. Шортом у двох статтях, опублікованих у 1990 р. Як процес реінжиніринг фактично використовувався задовго до цього — він не стільки винайдений, скільки виявлений дослідниками в найбільш процвітаючих компаніях США. Широку популярність реінжиніринг здобув після виходу у світ у 1993 р. книги М. Хаммера і Дж. Чампі "Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі" [1]. Автори створили нові принципи ведення бізнесу, вони запропонували якісно нову концепцію менеджменту під-



приємства, сутність якої зводиться до перегляду традиційних основ побудови підприємств і їх організаційної культури та радикальної перебудови їх бізнес-процесів. Класики визначають реінжиніринг як "принципове переосмислення й радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу і оперативності" [1].

У даному визначенні є чотири ключові слова:

Принциповий. Проводячи реінжиніринг, керівництво підприємства має поставити перед собою фундаментальні запитання – передусім визначити, чим повинно займатись підприємство, а вже потім – як воно має це робити. Реінжиніринг ігнорує те, що є, він націлений на те, що повинно бути.

Радикальний. Здійснюючи реінжиніринг, бізнесу необхідно створити його заново, а не вдосконалювати існуючі способи та методи ведення справ.

Кардинальний. Реінжиніринг не має нічого спільного з невеликими частковими покращеннями, його метою є забезпечення потужного зростання результативності.

Процеси. М. Хаммер та Дж. Чампі визначають бізнес-процес як "комплекс дій, у яких на основі одного чи більше видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат" [1].

У теперішній час більшість спеціалістів в області інжинірингу та реінжинірингу бізнесу дійшли до висновку, що з усіх слів визначення найбільш важливим є поняття "процес", через те що в результаті реінжинірингу управління бізнесом зводиться до управління бізнес-процесами. Разом з тим основна частина менеджерів з огляду на традиційну підготовку орієнтована на вирішення функціональних задач, а не на управління процесами.

Таким чином, дослідивши сутність реінжинірингу, можна зробити висновок, що він передбачає:

відмову від застарілих правил і підходів та початок ділового процесу так би мовити "з чистого аркуша". Це дозволяє подолати негативний вплив сформованих господарських догм;

нехтування діючими системами, структурами і процедурами фірми й радикальну зміну способів господарської діяльності; якщо неможливо змінити своє ділове середовище, то можна змінити свій бізнес; приведення до значних змін показників діяльності, які на порядок відрізняються від попередніх.

Реінжиніринг застосовується в трьох основних випадках: по-перше, в умовах, коли фірма знаходиться в глибокій кризі, яка може проявлятися в очевидному неконкурентному рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту фірми і т. д.; по-друге, коли поточний стан фірми може бути визнаний задовільним, однак прогнози її діяльності є неблагополучними, вона стикається з небажаними для себе тенденціями щодо конкурентоспроможності, дохідності, рівня попиту; і, по-третє, реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидко зростаючі та агресивні компанії – їх завдання полягає у прискоренні нарощування відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг.

Призначення реінжинірингу бізнес-процесів як методу управління – досягнення вигоди як з погляду кращого задоволення замовників, так і з погляду поліпшення результатів роботи підприємства в цілому. Реінжиніринг бізнес-процесів дає можливість замовникам поліпшити такі найважливіші параметри, як скорочення терміну виконання замовлення, покращення якості товарів, робіт і послуг та покращення рівня обслуговування [2].

Мета реінжинірингу полягає в радикальному підвищенні вартості, конкурентоспроможності, прибутковості та ефективності компанії шляхом упровадження процесно-вартісного підходу до управління та реінжинірингу бізнес-процесів, організаційної структури і корпоративної культури компанії [3]. Усі завдання для досягнення цієї мети можна розбити на три групи [4]:

формування прозорої системи внутрішньої взаємодії персоналу і процесів компанії для побудови прозорої та гнучкої системи внутрішнього контролю. Саме цей механізм дозволяє керівництву не лише приймати обґрунтовані оперативні рішення, а й планувати та проводити майбутні внутрішні зміни, підвищуючи гнучкість і здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, яке змінюється;

опис і оптимізація процесів з метою скорочення їх тривалості та/або затратності. Проведення реінжинірингу дозволяє компанії скоригувати процеси, скорочуючи їх тривалість або виключаючи так звані "даремні витрати", що в підсумку впливає на собівартість продукції і прибутковість компанії; побудова інформаційної системи компанії для впровадження автоматизованої системи управління.

Кожна група завдань визначає набір процедур, що проводяться, і результати, які мають бути отримані від реінжинірингу процесів компанії.

Головне, що забезпечує реінжиніринг бізнес-процесів, – це спосіб досягнення цілей, які довгий час вважалися теоретично досяжними, але насправді в більшості організацій не вистачало ні технологій, ні здатності та умов досягти їх. У цьому контексті слід звернути увагу на принципи, на яких базується реінжиніринг:

декілька робочих процедур об'єднуються в одну;

виконавці ухвалюють самостійні рішення;

кроки процесу виконуються в природному порядку;

процеси мають різні варіанти виконання;

робота виконується в тому місці, де це доцільно;

зменшується кількість перевірок і управляючих дій;

мінімізується кількість узгоджень;

використовується єдине інформаційне поле при децентралізації або централізації підрозділів;

ситуаційний менеджер – єдиний контакт із зовнішнім середовищем;

зміна організаційних структур: від ієрархічних до плоских, від вертикальних до горизонтальних;

змінюються керівники: від обліковців результатів до лідерів.

Принципи, на основі яких будується реінжиніринг бізнес-процесів, розкривають можливості його застосування. Загалом реінжиніринг бізнес-процесів компанії обов'язково змінює в ній практично все, оскільки всі аспекти функціонування фірми – люди, трудові завдання, менеджери і цінності – пов'язані між собою. Все це – елементи ромба бізнес-системи внутрішньофірмового управління, який застосовується для відображення місця бізнес-процесів у системі управління (рисунок).

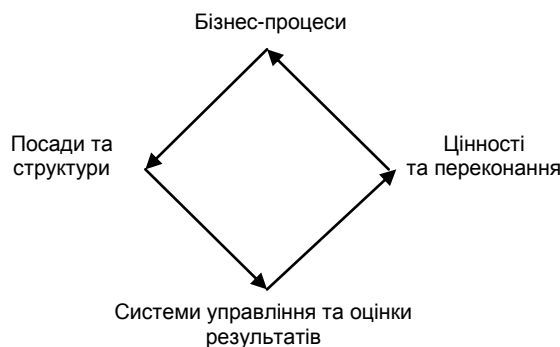


Рис. Ромб бізнес-системи

Вирішальне значення має зв'язок між точками ромба. Перша точка ромба – процеси – визначає другу – посади та структури, тобто способи виконання робіт визначають характер посад, а також групування й організацію виконавців робіт. Працівників для виконання багатогранної роботи в командах необхідно належно оцінювати за допомогою відповідної системи управління. Тобто посади та структури, що визначаються схемами процесів, у свою чергу, ведуть до третьої точки ромба – необхідних систем управління та оцінки результатів. А системи управління – те, як оплачується праця співробітників, оцінюється їх ефективність та ін., – головний фактор, що визначає цінності та переконання – четверту точку ромба. Під цінностями та переконаннями розуміють питання, які працівники вважають важливими і яким приділяють значну увагу. І нарешті, цінності та переконання, що переважають в організації, мають підтримувати ефективність процесів.

Таким чином, розуміючи важливість ромба бізнес-системи, який є у кожній компанії, навіть, у тій, яка має традиційну структуру, можна впевнитись, що реінжинірингу не достатньо перебудувати тільки процеси. Всі чотири точки бізнес-системи мають підходити одна одній, інакше недоліки неминучі.

Серед основних причин невдач застосування реінжинірингу бізнес-процесів підприємства можна виділити три: неправильне розуміння, недостатня мотивація та неефективна реалізація.

Успішне проведення реінжинірингу бізнес-процесів може спричинити скорочення витрат, збільшення продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства і, як наслідок, посилення позицій підприємства на ринку. Як і будь-який інструмент управління підприємством реінжиніринг має свої переваги та недоліки, сутність яких наведено в таблиці.

Таблиця

Переваги та недоліки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| точний і чіткий опис діяльності підприємства та всіх його підрозділів; регламентація і точне визначення результатів роботи кожного співробітника; легкість автоматизації та інформатизації процесної системи управління; відповідність вимогам стандартів якості ISO 9000; скорочення штатів, чіткий опис кваліфікаційних вимог; прозорість бізнес-системи, легкість упровадження планово-бюджетних механізмів; гнучкість і свобода вибору при побудові організаційних структур | вимога жорсткості і послідовності з боку керівників; посилення вимог до кваліфікації персоналу і діяльності вищого керівництва; висока трудомісткість і вимога спеціальних компетенцій; низька соціальна прийнятність |

В Україні явище реінжинірингу ще недостатньо поширене, адже саме поняття реінжинірингу з'явилося порівняно недавно і підприємства ще не мали змоги оцінити всі його переваги. Реінжиніринг не можна спланувати детально і виконати дрібними та обережними кроками, адже це пропозиція з невизначеним результатом. Через складність та високу трудомісткість (а значить, і вартість) робіт застосовувати реінжиніринг бізнес-процесів необхідно лише за чіткою сформульованою метою. Компанія, керівники якої розуміють основи реінжинірингу і прихильні до його ідеї, має практично стовідсотковий шанс досягти успіху.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що реінжиніринг передбачає відмову від застарілих правил, систем та структур, що склалися, і становить переосмислення й радикальну перебудову бізнес-процесів з метою поліпшення таких важливих показників, як вартість, якість, швидкість функціонування, фінанси і маркетинг для досягнення стрибкоподібного поліпшення діяльності компанії.

Раніше розкриті можливості реінжинірингу і використання їх у бізнес-процесах підприємств є високоефективним важелем підвищення конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості, якими можуть скористатися вітчизняні підприємства.

Література: 1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорации: Манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи [Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с. 2. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 196 с. 3. Черемных О. С. Стратегический корпоративный реінжиніринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: Учебн. пособие / О. С. Черемных, С. В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 736 с. 4. Чубар О. Міфи і правда про реінжиніринг // Круглий стіл. – 2005. – №11 (35). – С. 24 – 26.

ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА, ОРІЄНТОВАНОЇ НА МАРКЕТИНГ

У сучасних умовах розвитку української економіки діяльність будь-якого підприємства здійснюється в постійно мінливій економічній ситуації. Залежно від багатьох факторів, таких, як: галузь, ринок та ступінь державного регулювання економіки, підприємство знаходиться в умовах тієї чи іншої ринкової моделі. І, таким чином, щораз воно зіштовхується з багатьма взаємозалежними проблемами. До таких проблем належать формування та ефективна реалізація товарної інноваційної політики підприємства.

Саме тому слід зазначити, що в умовах ринкової економіки постійно підвищується роль товарної політики. Це передусім обумовлено загостренням конкурентної боротьби на ринку збуту товарної продукції, підвищенням ролі споживачів та їх уваги до якості товарів, їх бренда, обслуговування, упаковки, а також збільшенням темпу зростання появи інноваційних товарів і товарів заміників, різної категорії новизни та внаслідок цього підвищенням ролі реклами, стимулювання збуту та заходів промоушену.

У зв'язку з цим розгляд основних положень формування та подальшої реалізації товарної інноваційної політики підприємств становить великий теоретичний і практичний інтерес.

Завданням статті є аналіз сутності понять "товарна політика" та "товарна інноваційна політика", її ролі у системі розвитку підприємства й активізації його інноваційної активності, за умови формування товарної політики, орієнтованої на маркетинг. Серед сучасних праць, присвячених питанням товарної інноваційної політики та її взаємозв'язку з комплексом маркетингу, варто виділити роботи Ф. Котлера [1], П. Доль [2], С. Ілляшенко [3; 4], Р. Фатхутдінова [4], Л. Балабанової [6], у яких висвітлено окремі аспекти формування товарної політики підприємства, її орієнтація на інноваційну діяльність та розвиток та на маркетинговий комплекс як засіб підвищення конкурентоспроможності як окремої продукції, так і підприємства в цілому. Актуальним, на думку автора, залишається вивчення та узагальнення різних підходів до формування товарної інноваційної політики на засадах маркетингу у системі ринкової економіки.

Слід зазначити, що термін "товарна політика" в розумінні відомих вчених та економістів має різноманітні трактування.

Так, у визначенні В. Я. Кардана товарна політика – це сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару [7]. А у С. М. Ілляшенко товарна політика – це комплекс заходів, спрямованих на орієнтацію виробництва на задоволення потреб і запитів споживачів та отримання на цій основі прибутку [3].

При цьому Л. В. Балабанова акцентує увагу на тому, що товарна політика – це маркетингова діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів і формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку [6].

Таким чином, погоджуючись з наведеними визначеннями і з точками зору інших провідних вчених цієї галузі та з урахуванням сучасної спрямованості товарної політики на інноваційний шлях під товарною інноваційною політикою надалі будемо розуміти визначення, яке наводить В. Я. Кардаш [7], товарна інноваційна політика – це процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживачів, вихід нового товару на ринок, спостереження за його поведінкою на ринку.

Зазначимо, що товарна політика належить як до загальних проблем підприємства, так і до маркетингових, однією із функцій якої є розробка товару та планування асортименту з орієнтацією на вимоги ринку.

Товарна політика (товарно-інноваційна політика) орієнтовна на маркетинг – це комплекс заходів, за допомогою яких один або декілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності підприємства.

Уточнюючи дане визначення, сфокусуємо увагу на тому, що це розробка та прийняття рішень щодо створення і просування на ринку в цілому або сегменті ринку товарів підприємства.

Таким чином, можливо визначити завдання товарної інноваційної політики підприємства, яка формується з урахуванням маркетингового комплексу [3]:

- формування ідеї та реальне створення інноваційно-ексклюзивного товару, стосовно якого решта факторів маркетингу має виключно додатковий (обслуговуючий) характер;
- розробка нового товару та оновлення тих виробів, що вже існують на ринку;
- розробка товарного асортименту, упаковки та товарних марок;
- забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів;
- позиціонування товарів на ринку;
- аналіз та прогнозування життєвого циклу товарів.

Визначивши основні завдання товарної інноваційної політики з урахуванням комплексу маркетингу, звернемо увагу на сам маркетинговий комплекс та основні його складові. Для цього наведемо узагальнене визначення цього поняття на основі визначень Ф. Котлера та П. Доля [1; 2].

Маркетинговий комплекс (маркетинг-мікс) – це сукупність маркетингових засобів, що піддаються контролю, які підприємство (компанія) використовує для отримання бажаної реакції цільового ринку. Маркетингові засоби можна поділити на чотири основні групи: товар, ціна, розподіл, просування; так звані 4 "P": product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, розподіл, збут), promotion (просування) (рис. 1).

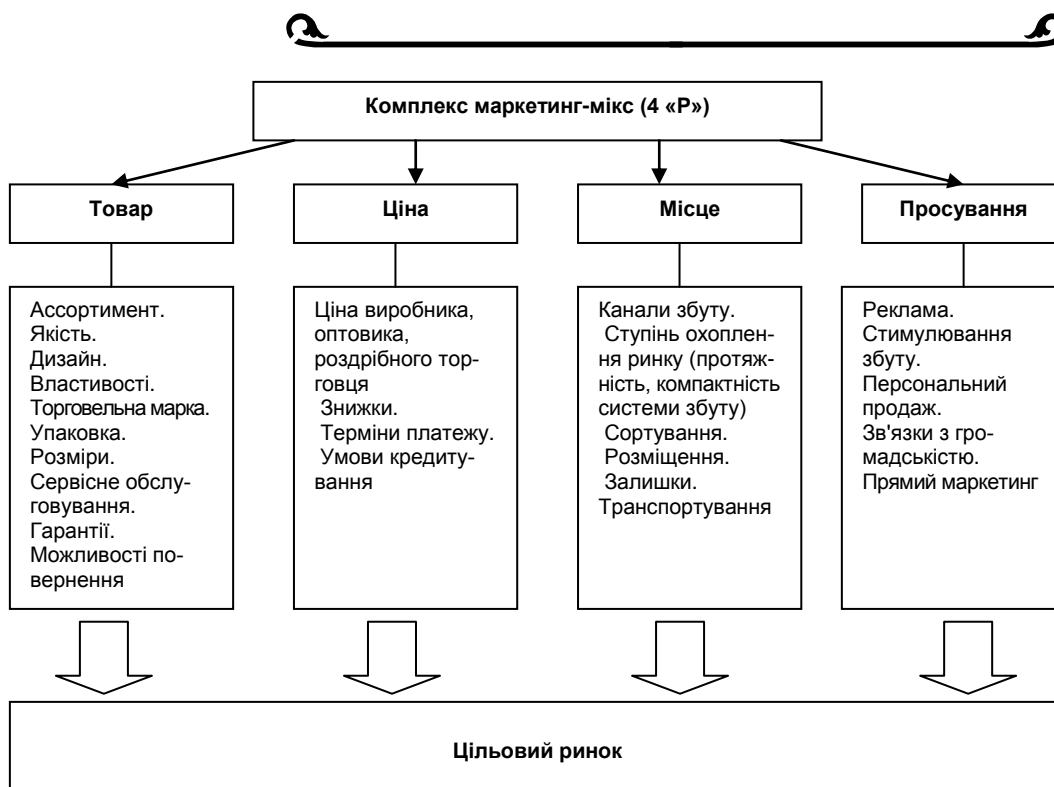


Рис. 1. Схематичне відображення маркетингового комплексу підприємства

Слід зазначити, що при формуванні товарної інноваційної політики, орієнтованої на маркетинг, на думку автора та з урахуванням точок зору дослідників цього питання (Л. Балабанової, С. Ілляшенка, В. Кардаша та ін. [3; 6; 7]) слід урахувати наступні фактори впливу:

вплив на процес формування інноваційного потенціалу як складової товарного потенціалу підприємства;

життєвий цикл товару;

торговельна марка та упаковка;

конкурентоспроможність підприємства на ринку та різноманітність його товарного асортименту;

позиціонування товарів та підприємства на ринку;

споживча реакція на даний товар та інші товари цієї категорії.

Таким чином, урахувавши наведені вище фактори та інші фактори, які мають вплив на систему формування маркетингової орієнтації товарно-інноваційної політики, наведемо структурну схему відображення даної системи (рис. 2).

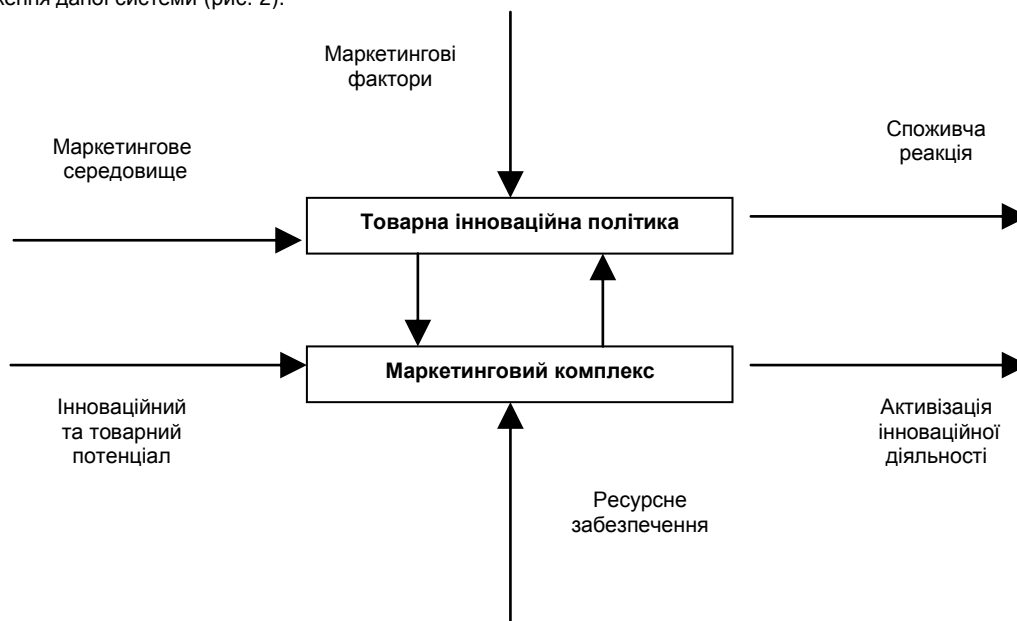


Рис. 2. Структурна схема формування товарної інноваційної політики, орієнтованої на маркетинг



Зазначимо, що за умов формування товарної інноваційної політики з урахуванням маркетингового комплексу першочергового значення набуває орієнтація підприємства на споживача, тобто взаємодія підприємства зі споживачами. Мета маркетингу за цієї умови – це орієнтація підприємства на споживача, яка втілюється в наступних положеннях:

систематичне дослідження споживачів (аналіз ступеня задоволення споживачів, визначення запитів і вимог, цінності товару для конкретного споживача та їх сукупності);

розвиток товарної інноваційної політики для максимального задоволення потреб та вимог споживачів.

Таким чином, формування товарної інноваційної політики підприємства, орієнтованої на маркетинг, у своїй сутності – це процес, спрямований на прийняття обґрунтованих управлінських і маркетингових рішень під впливом інноваційного та товарного потенціалу підприємства для підвищення конкурентоспроможності товару і підприємства на ринку, формування товарного асортименту з урахуванням потреб та вимог споживачів і створення системи лояльності, залучення всіх маркетингових інструментів задля активізації інноваційної діяльності підприємства, створення системи підтримки бренду товару, ефективне позиціонування товару.

Література: 1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб: Питер Ком, 1999. — 896 с. 2. Дойль П. Маркетинг, орієнтований на стійкість — СПб.: Питер, 2001. — 480 с. 3. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: Підручник. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. — 236 с. 4. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: Навч. посібник. — Суми: ВТД "Університетська книга"; К.: ВД "Княгиня Ольга", 2005. — 324 с. 5. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: БИШ, 2000. — 624с. 6. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Монографія / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна. — Донецьк: Дондуєт 2006. — 230 с. 7. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 124 с. 8. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Монографія. — Тернопіль: Думка, 2003. — 324 с. 9. <http://www.libertarium.com> – веб-сайт з економічними публікаціями.

Поплавська Ж. В.

УДК 005.41

Доненко Т. В.

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах конкурентного середовища одним із ключових елементів стратегічного управління є конкурентна стратегія підприємства. Від правильного вибору такої стратегії залежить конкурентоспроможність підприємства, його місце на ринку, здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та пристосовуватись до них. Серед дослідників відсутній єдиний підхід до визначення критеріїв вибору конкурентної стратегії підприємства.

Дослідженням стратегій конкуренції займається велика кількість як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, в даному напрямку працюють у даний час Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, О. Є. Найденко, П. А. Орлов. У останніх працях цих дослідників наведено детальну характеристику кожної з конкурентних стратегій, здійснено їх порівняльний аналіз за багатьма критеріями, описано ризики для кожної зі стратегій, висвітлено всі етапи процесу стратегічного вибору. Водночас у наукових працях, присвячених дослідженню стратегій конкуренції, не розкрито взаємозв'язок між стадією життєвого циклу, на якій перебуває підприємство, та доцільністю застосування тієї чи іншої конкурентної стратегії.

Завданням даного дослідження є дослідження особливостей вибору та застосування конкурентних стратегій на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Необхідною умовою успішного досягнення підприємством поставлених цілей є вибір ефективної конкурентної стратегії, яка б дала можливість визначити і створити оптимальні для даного підприємства стійкі конкурентні переваги та підвищила б його конкурентоспроможність. О. Є. Найденко визначає конкурентну стратегію як спеціально розроблену програму заходів, які повинні бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища [1, с. 58]. Схожої думки дотримуються і М. В. Афанасьєв та Г. О. Селєзньова – вони визначають конкурентну стратегію як план активних дій підприємства, спрямованих на досягнення ринкового успіху та отримання конкурентних переваг перед іншими підприємствами [2, с. 207]. Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов та О. Ю. Іванова наголошують на тому, що, з одного боку, конкурентна стратегія підприємства базується на відповідних їй конкурентних перевагах, а з іншого – використовується підприємством як засіб для створення нових і підтримки існуючих конкурентних переваг [3, с. 39].

Вибір конкурентної стратегії здійснюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників середовища підприємства, зокрема, його стратегічного позиціонування та стадії життєвого циклу, на якій воно перебуває. У цьому контексті доцільно проаналізувати особливості використання базових конкурентних стратегій, що входять до моделі М. Портера, – лідерства у витратах, диференціації та спеціалізації на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

© Поплавська Ж. В., Доненко Т. В., 2008

Стратегія лідерства у витратах зорієнтовує підприємство на мінімізацію витрат на всіх ланках ланцюга формування вартості [4, с. 77]. Н. Костецька стверджує, що стратегія зниження витрат спрямована на регулювання процесу їх формування та виявлення резервів їх зниження до оптимального рівня на всіх стадіях виробництва [5, с. 38]. Основне завдання такої стратегії полягає в отриманні переваги над конкурентами у витратах [1, с. 59].

Базовими передумовами для використання стратегії лідерства у витратах є, зокрема, наявність налагоджених зв'язків із постачальниками ресурсів, а також економія на масштабах, завдяки якій знижуються витрати при виробництві продукції у великих обсягах. Виходячи з цього, можна стверджувати, що для підприємств, які знаходяться на стадіях зародження та становлення, стратегія лідерства у витратах є фактично недоступною. Оптимальним періодом для впровадження стратегії лідерства у витратах, на думку автора, є завершення стадії зростання або початок стадії ранньої зрілості підприємства. Саме тоді у більшості підприємств, з одного боку, наявні вищезазначені передумови для використання такої стратегії, а з іншого – відсутні перешкоди, які можуть стати на заваді для досягнення підприємством лідерства у витратах.

Початковий етап стадії ранньої зрілості також є оптимальним періодом для встановлення підприємством, яке входить до числа лідерів, структурних бар'єрів, завдання яких – зашкодити появі на ринку нових конкурентів та посиленню позицій уже існуючих. До таких бар'єрів належать, зокрема, ускладнення доступу конкурентів до постачальників ресурсів (або створення умов, за яких конкуренти будуть змушені купувати ті ж ресурси в тих же постачальників за набагато вищими цінами) та вертикальна інтеграція виробників з постачальниками ресурсів і системою розподілу випущеної продукції, покликана, окрім вищезазначеного результату, дати також додатковий ефект масштабу та економію трансакційних витрат. Як видно, вищеописані структурні бар'єри, окрім посилення конкурентних позицій підприємства, що їх встановлює, дозволяють йому також дотримуватися стратегії лідерства у витратах. Також слід зазначити, що необхідною умовою використання стратегії лідерства у витратах є наявність на підприємстві високоефективної системи управління витратами.

Досить вдалим для підприємства може виявитись застосування стратегії диференціації, використання якої дозволяє отримати додаткові конкурентні переваги. Т. М. Четова-Терашвілі справедливо зазначає, що створення конкурентних переваг шляхом диференціації передбачає зосередження виробника на потребах та інтересах споживача [6, с. 89]. Диференціація може відбуватися за двома напрямками: диференціація товарів та диференціація ринку.

Диференціація товарів полягає у виробництві товарів чи послуг з унікальними властивостями та реалізації їх за ціною, вищою за середньогалузеву [7, с. 194]. Використання такої стратегії дозволяє підприємству уникати цінової конкуренції та, відповідно, підвищити рентабельність своєї продукції. Найдоцільніше впроваджувати стратегію диференціації товарів на стадії зростання підприємства, а також на початковому етапі стадії ранньої зрілості – саме тоді підприємство володіє достатньою кількістю ресурсів для проведення досліджень і розробок, необхідних для вдосконалення та диференціювання існуючої продукції, а також постійного поновлення асортименту.

Натомість диференціація ринку передбачає зміну іміджу підприємства та його частки на тому ж ринку. Слід відзначити, що диференціація може бути як широкою, тобто зорієнтованою на весь ринок, так і сфокусованою на одному чи кількох його сегментах. Широка диференціація порівняно з сфокусованою вимагає набагато більше витрат; підприємства, які використовують стратегію широкої диференціації, ризикують швидше бути витісненими з ринку конкурентами.

Стратегія спеціалізації, яка передбачає фокусування підприємства на певному сегменті ринку або ж на певній групі товарів, може застосовуватись як самостійно, так і в поєднанні зі стратегією лідерства у витратах чи стратегією диференціації [7, с. 195]. Використання стратегії спеціалізації базується на можливості підприємства обслуговувати вузький сегмент ринку, що йому належить, більш ефективно, ніж конкуренти, які намагаються охопити весь ринок [1, с. 61].

У більшості випадків стратегія спеціалізації є оптимальною стратегією для новостворених підприємств, які перебувають на стадії зародження або становлення. Використання цієї конкурентної стратегії дозволяє їм за відносно короткий проміжок часу посісти вагоме місце в тому чи іншому сегменті ринку.

На відміну від інших стратегій, розглянутих вище, стратегію спеціалізації можна використовувати на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства. Проте, на думку автора, особливо актуальною дана стратегія є для тих підприємств, які знаходяться на стадії пізньої зрілості та потребують негайної реорганізації. Спеціалізація такого підприємства на одному чи кількох високоприбуткових сегментах ринку, в яких можна використовувати наявні у підприємства конкурентні переваги, дасть можливість йому зайняти вагомі позиції у цих сегментах. Також такий крок дозволить підприємству більш ефективно застосовувати ті ресурси, які раніше витрачались ним у менш рентабельних сегментах ринку. Тому стратегію спеціалізації можна рекомендувати підприємствам, що знаходяться на стадії пізньої зрілості, як один із дієвих інструментів уникнення можливої (чи подолання вже існуючої) кризи.

Варто звернути увагу на неоднозначне ставлення науковців до можливості поєднання базових конкурентних стратегій. На думку М. Портера, підприємству доцільно дотримуватись лише однієї базової стратегії [8, с. 16]. У той же час велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, спираючись на результати як теоретичних, так і емпіричних досліджень, доводять протилежне й висловлюються на підтримку так званих гібридних стратегій, стверджуючи, що у багатьох випадках поєднання різних стратегій дозволяє одночасно поєднувати їх переваги та знижувати характерні для них ризики [9, с. 120 – 121]. Зокрема, О. Є. Найденко доводить, що поєднання декількох конкурентних стратегій у різних напрямках діяльності підприємства сприяє досягненню високого рівня конкурентоспроможності [1, с. 62]. У той же час М. Г. Саєнко звертає увагу на особливості комбінування різних конкурентних стратегій – так, стратегія лідерства у витратах не може поєднуватись зі стратегією широкої диференціації, натомість у поєднанні зі стратегією спеціалізації стратегія лідерства у витратах дозволяє ще більше знизити витрати [10, с. 243]. На думку автора, раціональне поєднання конкурентних стратегій дійсно може бути корисним для підприємства та сприяти виникненню додаткових конкурентних переваг.

Таким чином, на стадії зародження підприємства зазвичай доцільно використовувати стратегію спеціалізації. Ця ж стратегія, а також стратегія диференціації (або їх поєднання) є оптимальними на стадії зростання. На стадії ранньої зрілості у більшості випадків підприємству доцільно намагатись досягти лі-



дерства у витратах. Якщо ж підприємство знаходиться на стадії пізньої зрілості і поступово наближається до стадії занепаду, йому слід негайно покинути периферійні сегменти ринку із низьким прибутком та сфокусуватися на високорентабельних сегментах, дотримуючись стратегії спеціалізації.

Література: 1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, докт. екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с. 2. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 292 с. 3. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. – 352 с. 4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с. 5. Костецька Н. Стратегія зниження витрат підприємства // Галицький економічний вісник. – 2005. – №2(6). С. 38 – 44. 6. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / Под общ. ред. д.с.н. проф. А. Н. Тищенко. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2007. – 376 с. 7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. – К.: Знання, 2006. – 240 с. 8. Porter M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. – New York: Free Press, 1985. – 557 p. 9. Азов Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азов, А. П. Челенков. – М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с. 10. Саснко М. Г. Стратегія підприємства. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 392 с.

Лебедєва І. Л.

УДК 339.187.44

Маєріду В. Ю.

ФРАНЧАЙЗИНГ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

На етапі постіндустріального суспільства стратегічним напрямом економічної політики розвинутих країн є створення інноваційної економіки. Особливої ваги такий підхід набуває для нашої країни, оскільки, незважаючи на великий природний, науковий та технологічний потенціал, українська промисловість не здатна в повному обсязі реалізувати свої конкурентні переваги, її продукція в багатьох випадках залишається неконкурентоспроможною навіть на внутрішньому ринку. Подолання цієї проблеми неможливе без нових ідей, реалізація яких здійснюється інноваційним менеджментом [1, с. 425 – 438]. Саме висока культура та професіоналізм в управлінні інноваційними проектами дозволяють виграти час і заощадити ресурси для подальшого розвитку підприємства.

Одним із найбільш популярних у всьому світі інструментів для залучення інвестицій на розвиток підприємства є франчайзинг. Так, у США франчайзинг складає понад 40% роздрібного товарообороту, а в країнах Європи – від 5% до 30% [2]. Франчайзинг – це потужний засіб ведення бізнесу, застосування якого дозволяє великим фірмам стати ще більшими, а середнім та малим підприємствам приєднатися до великого бізнесу. Слід також зазначити, що, за статистичними даними [3], в усьому світі серед нових фірм відсоток банкрутств протягом перших п'яти років сягає в середньому 85%, тоді як серед фірм, що працюють за франчайзингом, – лише 14%. Це обумовлено тим, що згідно з договором франшизи компанія-франчайзер передає компанії-франчайзі перевірену та успішну бізнес-ідею, надає їй свою підтримку в навчанні персоналу, розвитку підприємства, забезпеченні ресурсами, допомагає здійснювати маркетингові заходи та рекламні акції. При цьому від такого співробітництва вииграють обидві сторони.

Метою статті є обґрунтування методики оцінювання ефективності франчайзингу для кожного з учасників договору франшизи, предметом дослідження – грошові потоки в системі "франчайзер – франчайзі".

Головним аспектом у обчисленні економічного ефекту від застосування франчайзингу є визначення вартості бренду. Це питання розглядалося в роботах таких провідних фахівців, як Т. Амблер та Ф. Кохінакі [4], К. Дж. Симон та М. В. Саліван [5], П. П. Крайнев [6] та інші, однак загальноприйнятої методики ще не існує. У більшості випадків підхід до вирішення цього питання визначається тією метою, з якою оцінювання відбувається [7].

У даному дослідженні здійснювалося оцінювання ефективності реалізації франчайзингу для кожної із сторін договору франшизи. Оскільки в даному випадку відбувалося оцінювання бренду у зв'язку з купівлею-продажем бізнесу, то головною метою було оцінювання здатності бренду приносити додатковий дохід. Апробація методики здійснювалася на базі підприємств легкої промисловості.

Для того щоб оцінити ефективність використання франчайзингу, розглянемо грошові потоки в системі "франчайзер – франчайзі". Усім потокам, якими обмінюються елементи системи, будемо надавати вартісного вигляду, оскільки саме порівняння фінансових прибутків та витрат дає змогу оцінити переваги й недоліки умов договору франшизи. Будемо вважати, що потік від франчайзера є інформаційним, тобто франчайзер передає франчайзі документацію на технологію виробництва, свої джерела постачання матеріалів, навчає персонал підприємства, з яким укладено договір франчайзингу. Отже, грошових потоків у цьому напрямку немає, по суті франчайзер передає тільки свій бренд, і в даному випадку задачу зведено до оцінювання бренду. Вартість бренду будемо порівнювати з грошовими потоками, що спрямовані від франчайзі до франчайзера. Платежі в системі франчайзингу наведені в табл. 1. При цьому для франчайзі

© Лебедєва І. Л., Маєріду В. Ю., 2008

не будемо враховувати витрати на виробництво додаткової продукції, що пов'язані з орендою приміщення, заробітною платою персоналу, витратами на матеріали тощо, оскільки вважатимемо, що вони дорівнюють витратам при аналогічному розширенні власного виробництва. Для підприємств легкої промисловості тривалість життя нової розробки складає 3 – 5 років, звідси припустимо, що термін дії франчайзингового договору дорівнює 3 роки. Саме на цей термін підприємство-франчайзер передає своє ноу-хау на певний вид продукції. Візьмемо дисконтний відсоток на цей час на рівні 15%.

Таблиця 1

Грошові потоки напрямку "франчайзі – франчайзер"

| Види платежів | Розмір платежів |
|---|--|
| Одноразова оплата франшизи | За домовленістю |
| Роялті (періодичні платежі) | 2 – 20% від обсягу реалізації на підприємстві-франчайзі за франчайзингом |
| Відрахування до централізованого рекламного фонду | 1,5% від валового доходу франчайзі за франчайзингом |

Сукупний грошовий потік від франчайзі (вартість франчайзингу для підприємства – франчайзі) запишемо у вигляді суми трьох доданків:

$$FV = ОП + R + P, \quad (1)$$

де FV – загальна сума коштів, яку отримує франчайзер протягом усього терміну договору;

$ОП$ – одноразова оплата франшизи;

R – сума роялті, яку отримує франчайзер протягом усього терміну дії договору;

P – відрахування до централізованого рекламного фонду протягом усього терміну дії договору.

Відповідно величини R і P підлягають дисконтуванню. Оскільки термін дії договору франчайзингу був прийнятий на рівні 3 років, маємо:

$$R = \frac{R_1}{1+i} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \frac{R_3}{(1+i)^3} \quad (2)$$

та

$$P = \frac{P_1}{1+i} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \frac{P_3}{(1+i)^3} \quad (3)$$

де i – норма дисконтного відсотка.

Величини P_r та R_r ($r = \overline{1,3}$, де r – порядковий номер року дії договору) визначаються залежно від обсягу реалізації товарів, що виготовляються на підприємстві-франчайзі згідно з договором франчайзингу.

Ринкову вартість бренду (BV) можна визначити рівнянням:

$$BV = FV. \quad (4)$$

Звідси маємо остаточне співвідношення для визначення ринкової вартості бренду:

$$BV = ОП + \frac{R_1}{1+i} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \frac{R_3}{(1+i)^3} + \frac{P_1}{1+i} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \frac{P_3}{(1+i)^3}. \quad (5)$$

Оскільки величини R і P є функціями обсягу реалізації, залишається визначити принцип, за яким розглядатимемо останню характеристику.

Однак для обчислення величин роялті та відрахувань у загальний рекламний фонд зручно використовувати не обсяг виробництва, а чистий дохід, оскільки можна вважати, що додаткові витрати підприємства, які пов'язані з переоснащенням виробництва, є однією зі складових одноразових виплат. Згідно з економетричною моделлю аргументом функцій P_r та R_r є чистий дохід від реалізації продукції, тобто фактор y . Завдяки бренду франчайзера товари, що виготовляє підприємство-франчайзі, тепер коштують на ринку на певний відсоток дорожче, крім того, збільшується загальний обсяг продажів. Унаслідок цього чистий дохід підприємства-франчайзі зростає на певний відсоток (нехай цей відсоток становить k). Отже, майбутні додаткові доходи франчайзі визначаються за співвідношенням:

$$y_r \cdot \frac{k}{100} \quad r = \overline{1,3}. \quad (6)$$

Тепер довільно оберемо значення k , і можна перевірити модель на прикладі певного підприємства. Припустимо, що в якості франчайзі обрано ВАТ "Стиль ВД". Під час самостійного функціонування його чистий дохід становив 119,3 тис. грн, при цьому оборотні активи дорівнювали 351,0 тис. грн за даними 2006 р. У якості франчайзера розглядатимемо ВАТ "Швейна фабрика "Воронін". Для обчислення вартості бренду натуральний вираз значень показників його роботи не має значення, однак наведемо ці цифри.



Так, за 2006 р. його чистий дохід становив 19 204,4 тис. грн. при обсязі оборотних активів 7194 тис. грн. Отже, якщо розглядати питомий дохід, тобто дохід на одиницю оборотних активів, то для ВАТ "Стиль ВД" ця величина становить 0,34, тоді як для ВАТ "Швейна фабрика "Воронін" вона сягає 1,86. Цей показник свідчить про набагато більшу дохідність фірми "Воронін". Для визначення майбутнього доходу ВАТ "Стиль ВД" припустимо, що питомий дохід цього підприємства буде на тому ж рівні, що і для фірми "Воронін". Тоді цей дохід становитиме $1,86 \cdot 351,0 = 652,86$, тобто значення коефіцієнта k буде таким:

$$k = \frac{652,86 - 119,3}{119,3} \cdot 100 = 447,2\%$$

Отже, за прогнозом реалізація продукції підприємства під брендом "Михайло Воронін" протягом одного року дає чистий дохід, який майже в 5 разів перевищує дохід поточного року. Однак візьмемо більш скромні цифри. Нехай $k = 100\%$, тобто чистий дохід зростає у два рази.

Припустимо, що підприємство ВАТ "Стиль ВД" випускатиме продукцію в обсязі, що відповідав даним 2006 р., а додаткові доходи воно отримує як плату за бренд з боку покупців. Отже, при роботі під брендом фірми "Воронін" обсяг оборотних активів підприємства-франчайзі залишається незмінним. З урахуванням додаткових доходів чистий дохід ВАТ "Стиль ВД" у поточному році повинен становити:

$$2 \cdot 119,3 = 238,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Цю суму можна вважати сталою для всіх подальших років терміну договору про франчайзинг. Отже, було визначено майбутній чистий дохід, від величини якого залежать періодичні платежі. Якщо для визначення роялті прийняти величину 20%, а для відрахувань у сукупний рекламний фонд 1,5%, то за цих вихідних умов маємо такі періодичні платежі. За формулою (2) маємо загальний обсяг роялті:

$$R = \frac{238,6 \cdot 0,2}{1 + 0,15} + \frac{238,6 \cdot 0,2}{(1 + 0,15)^2} + \frac{238,6 \cdot 0,2}{(1 + 0,15)^3} = 108,98 \text{ (тис. грн.)}$$

За формулою (3) визначаємо загальні відрахування на рекламу:

$$P = \frac{238,6 \cdot 0,015}{1 + 0,15} + \frac{238,6 \cdot 0,015}{(1 + 0,15)^2} + \frac{238,6 \cdot 0,015}{(1 + 0,15)^3} = 8,18 \text{ (тис. грн.)}$$

Необоротні активи ВАТ "Стиль ВД" складають 998,0 тис. грн. Будемо вважати, що вартість реконструкції підприємства, як того вимагає робота за новою технологією, становить 10% від величини необоротних активів, а витрати на перепідготовку персоналу – 10% від фонду оплати праці, який складає 57,5 тис. грн. Звідси маємо одноразові витрати, що пов'язані з переходом на нову технологію:

$$0,1 \cdot 998,0 + 0,1 \cdot 57,5 = 105,55 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, мінімальні загальні витрати франчайзі, що обчислюються за формулою (1), становлять:

$$FV = 105,55 + 108,98 + 8,18 = 222,71 \text{ (тис. грн.)}$$

а за той же час підприємство-франчайзі отримує сумарний додатковий дохід, який з урахуванням дисконтування сягатиме:

$$\frac{1,0 \cdot 119,3}{1 + 0,15} + \frac{1,0 \cdot 119,3}{(1 + 0,15)^2} + \frac{1,0 \cdot 119,3}{(1 + 0,15)^3} = 272,41 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, з урахуванням витрат додатковий дохід за три роки, який отримує франчайзі завдяки використанню відомого бренду, складатиме:

$$272,41 - 222,71 = 49,7 \text{ (тис. грн.)}$$

що у відсотковому відношенні становить:

$$\frac{49,7}{272,41} \cdot 100 = 18,24\%$$

Слід зауважити, що оскільки було прийнято $k = 100\%$, то випадково збігається розмір сумарного додаткового доходу при використанні бренду та розмір сумарного доходу власного підприємства.

Розглянемо тепер фінансові результати при розвитку власного бізнесу в тих же самих обсягах, тобто при збільшенні виробництва у два рази. Сумарний дохід за три роки при сталому рівні чистого доходу в цьому випадку складатиме:



$$\frac{2,0 \cdot 119,3}{1 + 0,15} + \frac{2,0 \cdot 119,3}{(1 + 0,15)^2} + \frac{2,0 \cdot 119,3}{(1 + 0,15)^3} = 544,82 \text{ (тис. грн),}$$

тобто зростання доходу відбувається на ту ж саму величину, що і при використанні бренда:

$$544,82 - 272,41 = 272,41 \text{ (тис. грн).}$$

Однак розширення власного виробництва вимагає додаткових витрат як обігових, так і необігових коштів. Припустимо, що для збільшення виробництва вдвічі необхідні одноразові витрати в обсязі 50% від оборотних активів. Отже, за таких умов одноразові витрати становитимуть:

$$0,5 \cdot 998,0 = 499,0 \text{ (тис. грн).}$$

Таким чином, збільшення вдвічі власного виробництва дає такий фінансовий результат:

$$272,41 - 499,0 = -226,59 \text{ (тис. грн).}$$

Безумовно, наведена методика не враховує можливість банківських кредитів, але й так видно, що використання відомого бренда є економічно вигідною справою як для франчайзі, так і для франчайзера, оскільки останній отримає додаткові доходи, не вкладаючи власних коштів. Оскільки

$$VB = FV = 222,71 \text{ (тис. грн),}$$

то таку суму франчайзер матиме за оптимістичним варіантом.

Таким чином, всебічний аналіз грошових потоків у системі "франчайзер-франчайзі" дозволив запропонувати зрозумілу та просту для застосування модель оцінювання можливостей використання франчайзингу як засобу накопичення інвестиційних коштів. Згідно з цією моделлю враховуються інтереси як підприємства-франчайзера, так і підприємства-франчайзі. Застосування запропонованої моделі до оцінювання ефективності франчайзингу на прикладі підприємств легкої промисловості продемонструвало її ефективність.

Література: 1. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. – К.: Либідь, 2006. – 480 с. 2. Франчайзинг // [http://www. bportal-ru/franchise/](http://www.bportal-ru/franchise/) 3. 9 причин, по которым лучше купить бизнес, чем начинать новый // [http://www. newbiz. com. Ua/articles/nine-reasons/](http://www.newbiz.com.Ua/articles/nine-reasons/) 3. Амблер Т. Оценка маркетинговой деятельности / Т. Амблер, Ф. Кохинаки // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 240 с. 4. Simon, C. J. and Sullivan, M. W. The Measurement and Determination of Brand Equity // Marketing Science. – 12(1). – P. 28 – 52. 5. Крайнів П. П. Інтелектуальна економіка. Управління промисловою власністю. – К.: Концерн "Вид. Дім "Ін Юре", 2004. – 448 с. 6. Поеджаев К. Оценка эффективности бренда на основе выявления его влияния на финансовые результаты компании // [http://www. marketing-ua. com/articles. php?articleId=544/](http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=544/)

УДК 65.016.1+504.3

Попова О. Ю.

ОРГАНІЗАЦІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ РОЗВИТКУ

Прискорення формування економіки відкритого типу в Україні вимагає від вітчизняних підприємств розробки та активного впровадження ефективних інструментів регулювання негативного впливу господарських процесів на стан довкілля. Пріоритетними шляхами вирішення зазначених проблем є розвиток трансграничних, міжрегіональних і міжгалузевих економічних зв'язків на основі виробничо-фінансової кооперації та співробітництва підприємств, цілями яких є досягнення динамічності і стійкості економічного розвитку, істотне підвищення рівня суспільного добробуту, інтегрування у світову спільноту на правах партнерства з підвищенням рівня національної безпеки. Однак можна констатувати на цей час відсутність дієвих установ, наділених монополією сили і реалізації багатосторонніх угод у галузі збереження та відновлення якості навколишнього середовища. Тому актуальності набувають питання визначення основних принципів організації співробітництва підприємств у галузі вирішення основних екологічних проблем у процесах розвитку господарських відносин.

Слід зазначити, що питання розвитку кооперації підприємств з метою зменшення або попередження еколого-економічних протиріч успішно вирішуються як вітчизняними, так і зарубіжними вченими-економістами. Окремо слід зазначити праці О. Балацького, Б. Данилишина, В. Некося, Л. Мельника,

© Попова О. Ю., 2008



І. Піддубного, Є. Хлобистова, Дж. Даннінга, Р. Вернона, Л. Мюллера, Й. Сейака, Б. Шанценбахера та ін. Однак як правило вирішення питань забезпечення природоохоронної діяльності в рамках кооперації та співробітництва в зазначених працях здійснюється крізь призму фізичних параметрів забруднення і нанесених довіллія екологічних збитків. У той же час заходи з охорони довкілля впливають у значній мірі на рівень конкурентоспроможності підприємств та рівень ефективності господарської діяльності. З огляду на це організація співробітництва підприємств повинна набувати економічного статусу. Тому метою даного дослідження є виявлення основних еколого-економічних принципів організації співробітництва в системі забезпечення екологічної спрямованості розвитку підприємств.

При домінуючій орієнтації суб'єктів господарювання на забезпечення екологічної спрямованості розвитку підприємства не лише отримують економічні вигоди, а й досягають стратегічної інноваційної переваги на ринку. Використання цієї процедури в довгостроковому періоді є вигідним, оскільки дозволяє усунути можливі соціально-економічні та екологічні протиріччя між суспільством, підприємствами-виробниками і споживачами, органами влади та країнами. Нормативні екологічні розпорядження примушують підприємства до проведення досліджень у галузі виробництва та споживання продукції, безпечних для довкілля, заздалегідь. При цьому відбувається зростання витрат на створення суспільного добробуту. До них належать, перш за все, витрати на виробництво та споживання енергомістких товарів і послуг, споживання з перетинанням межі природного відтворення ресурсів. Вирішення такого роду еколого-економічних проблем на цей час призводить до певного песимізму, адже найкраще рішення з боку виробників та споживачів є таким: наступне покоління повинно піклуватися про вирішення екологічних проблем за рахунок використання майбутніх досягнень науки та техніки.

Доцільний розподіл компетенції між підприємствами у сфері забезпечення екологічної спрямованості розвитку господарських відносин визначається можливостями зростання добробуту за рахунок мінімізації витрат. Тому з точки зору підприємств-виробників можливі наступні ситуації організації ефективного співробітництва: 1) господарська діяльність усіх підприємств – членів угоди про співробітництво – характеризується екологічною спрямованістю розвитку; 2) кожне з підприємств орієнтується лише на економічний розвиток; 3) усі підприємства вирішують лише власні еколого-економічні проблеми. Існує концепція "чорного водія", згідно з якою найкращим рішенням еколого-економічних проблем є вирішення проблем одним чи декількома підприємствами за рахунок усіх інших підприємств без повноцінної участі або лише з намірами, що не підкріплені реальними діями [1, с. 152]. У зв'язку із високою витратністю природоохоронних заходів та неможливістю отримання негайного прибутку прихована орієнтація саме на цю концепцію унеможливорює ефективне співробітництво в системі забезпечення екологічної спрямованості розвитку.

У той же час існують можливості подолання стимулів "чорного водія" за рахунок використання переваг підприємств, господарська діяльність яких є високоефективною, що гарантує максимізувати добробуту та рівномірний його розподіл на ринку. Передусім цьому сприятиме впровадження екобонусів за зниження рівня забруднення на державному рівні, якими за аналогію з правами на забруднення можуть обмінюватися підприємства для отримання прибутку і, як наслідок, досягається підвищення рівня суспільного добробуту. По-друге, це відмова від реалізації так званих тінювих проєктів, під якими слід розуміти видобуток, перероблення та використання таких природних компонентів, як заміна штучними матеріалами, однак суспільство свідомо відмовляється від їх споживання для демонстрації особистого добробуту та відокремлення від інших членів суспільства. Іншим шляхом вирішення екологічних проблем є вдосконалення й підвищення ефективності співробітництва між підприємствами різного рівня ефективності господарської діяльності. Слід зауважити, що на сьогодні таке співробітництво спрямоване не на підвищення рівня суспільного добробуту, а на врахування інтересів економічно стабільних підприємств. У цьому наявність третьої інстанції дозволить об'єктивно оцінити рівень екологічної якості проєктів співробітництва та максимально врахувати економічні інтереси всіх сторін угоди.

Одним із доцільних інструментів вирішення проблем формування позитивної мотивації суб'єктів господарювання для забезпечення екологічної спрямованості розвитку підприємств можуть слугувати різні форми співробітництва та кооперації. Передусім ці форми стосуються підприємств-партнерів, що є одними ланками господарського ланцюга, найпростішим прикладом якого є ланцюг "постачання – виробництва – збут – споживання". У цьому випадку передумовами для організації співробітництва підприємств є: досягнення певного рівня концентрації числа підприємств у певній сфері економіки; налагодженість між підприємствами різного роду взаємозв'язків у процесі вирішення загальних завдань; наявність визначеного рівня довірливості відносин між підприємствами-партнерами; недостатність власних ресурсів для ефективного вирішення еколого-економічних протиріч у процесах розвитку; необхідність використання дешевих способів забезпечення екологічної спрямованості розвитку в умовах обмеженості інформаційних та фінансових ресурсів; відсутність достатньої державної підтримки для вирішення завдань забезпечення екологічної спрямованості розвитку на локальних рівнях.

Ефект співробітництва підприємств є специфічним. Ця специфіка полягає передусім у тому, що він не зводиться до ефекту звичайного об'єднання підприємств. З погляду кібернетики природу ефекту, що виникає у процесі співробітництва, можна пояснити поняттям синергії: ефект, який не може отримати суб'єкт господарювання при автономній самостійній роботі, можна досягнути при спільному функціонуванні разом з іншими суб'єктами господарювання, виробничо-фінансова діяльність яких характеризується екологічною спрямованістю розвитку. В економічному аспекті концепцію синергізму, як правило, пов'язують з порушенням пропорційності. У роботі І. Ансоффа зазначається, що в "діловій літературі дане поняття також називається ефектом $2 + 2 = 5$ " для того, щоб підкреслити, що фірма шукає такі товарно-ринкові комбінації, в яких ефект від суми більше, ніж сума складових частин" [2, с. 123]. Математичне наповнення сутності синергічного ефекту вимагає розгляду нелінійної динаміки екологічної спрямованості розвитку підприємств. Згідно з цим підходом такого роду динаміка передбачає наявність бифуркацій або особливих перехідних процесів, коли рух системи до кращого стану обов'язково відбувається через фазу погіршення її стану [3, с. 20].

Таким чином, сутність співробітництва підприємств у системі забезпечення екологічної спрямованості розвитку суб'єктів господарювання полягає в тому, що у результаті сумісної дії підприємств утворюється додатковий синергічний ефект, абсолютна величина якого перебільшує суму ефектів, що можуть отримати підприємства при автономній самостійній роботі:

$$\sum_i E_i \leq E^q + E^e, \quad (1)$$

де E_i – економічний ефект самостійного функціонування i -го підприємства, грн;
 E^q – загальний економічний ефект сумісної діяльності, грн;

E^e – загальний екологічний ефект сумісної діяльності, грн.

Виходячи із співвідношення (1), можна визначити рівень синергічного ефекту за формулою (2):

$$E^S = (E^q + E^e) - \sum_i E_i, \quad (2)$$

де E^S – синергічний економічний ефект співробітництва, грн.

За І. Ансоффом можна виділити 4 типи синергізму [2, с. 127]. У системі забезпечення екологічної спрямованості розвитку підприємства зазначені типи трансформуються в наступні види: синергізм реалізації продукції (продажів), у межах якого підприємства-партнери використовують загальні транспортні засоби, складські приміщення, рекламу, стимулювання збуту, що призводить до зниження рівня індивідуальних екологічних витрат підприємств на збереження та відновлення якості довкілля; синергізм оперативного управління, який є результатом удосконалення організаційно-управлінської діяльності підприємств-партнерів, що підвищує рівень координації виробничо-господарської діяльності та прискорює швидкість інформаційного обміну, сприяє зростанню якості тактичних і оперативних рішень із забезпечення екологічної спрямованості розвитку підприємств; синергізм у перерозподілі фінансових ресурсів між підприємствами для активізації природоохоронної діяльності; управлінський синергізм, пов'язаний із розробкою спільних стратегій господарювання, що забезпечує рівномірність темпів в екологічній спрямованості розвитку підприємств-партнерів.

При збільшенні рівня синергії ($E^S \rightarrow \max$) співробітництво підприємств стає більш міцним та глибоким. Взаємна вигода сторін підприємств-партнерів визначається можливостями оптимізації функцій управління й розподілу відповідальності за функціональні напрямки діяльності у забезпеченні екологічної спрямованості розвитку. Наприклад, концентрація зусиль на постачанні, збуту, НДДКР, підвищення екологічної компетенції робітників приводять до підвищення якості господарських рішень. Однак, якщо економічні ефекти є однозначними щодо їх кількісного виміру, то вимір рівня екологічних ефектів не завжди є очевидними для економічного аналізу, адже його достатньо важко представити кількісними грошовими показниками. Можлива ситуація, в якій підприємства не отримують економічних ефектів від співробітництва, однак зусилля щодо підтримання екологічної рівноваги та відповідні витрати зменшуються, що і виступає стимулом до продовження співробітництва. Тому синергічний ефект, який досягається, може отримати грошовий вираз. В якості оцінки також можуть використовуватися показники попередженого економічного збитку від забруднення довкілля, економія на екологічних витратах, пов'язаних із випуском та споживанням продукції, абсолютне зменшення рівня платежів за використання природних ресурсів і забруднення довкілля. Якщо грошова оцінка неможлива, синергічний ефект оцінюється за допомогою емпіричних методів, що передбачає експертну оцінку.

При аналізі формули (2) необхідно враховувати наступні важливі методичні моменти: аналіз основних напрямків формування синергічного ефекту має бути комплексним; вектор показників, за якими здійснюється оцінка синергічного ефекту, повинен бути досить повним і обґрунтованим; структурний аналіз основних напрямків формування синергічного ефекту повинен бути комплексним; окремі показники синергічного ефекту не можуть бути кількісно вимірюваними, тому їх оцінка може здійснюватися експертним шляхом [4].

При врахуванні нестійкості середовища господарювання стає можливим визначити необхідну умову існування співробітництва між підприємствами в забезпеченні екологічно спрямованого розвитку, що вимагає покриття можливих економічних втрат від коливань ринкової кон'юнктури та зміни якості і кількості компонентів навколишнього природного середовища за рахунок синергічного ефекту:

$$E^S \geq \Theta, \quad (3)$$

де Θ – межа стійкості, що визначається індивідуальною нормою резервування фінансових засобів на підприємстві на покриття екологічних втрат.

Виникає питання щодо мотивують чинників, що спонукають підприємства до співробітництва. Ринкове середовище вимагає від підприємств покриття витрат за рахунок отриманого ефекту, тому можна сформулювати наступну достатню умову існування співробітництва між підприємствами в галузі забезпечення екологічної спрямованості розвитку:

$$E_i \geq \Delta_i, \quad (4)$$

де Δ_i – мінімальна норма прибутку, що бажає отримувати підприємство в рамках співробітництва.

У разі невиконання умов будь-якої з умов (3) та (4) співробітництво підприємств стає нестійким і припиняється. Для комплексного підходу щодо обґрунтування доцільності співробітництва підприємств у галузі забезпечення екологічної спрямованості розвитку можна рекомендувати наступний алгоритм, відповідно до якого повинен здійснюватися процес розробки господарських рішень із забезпечення екологічної спрямованості розвитку (рисунок).

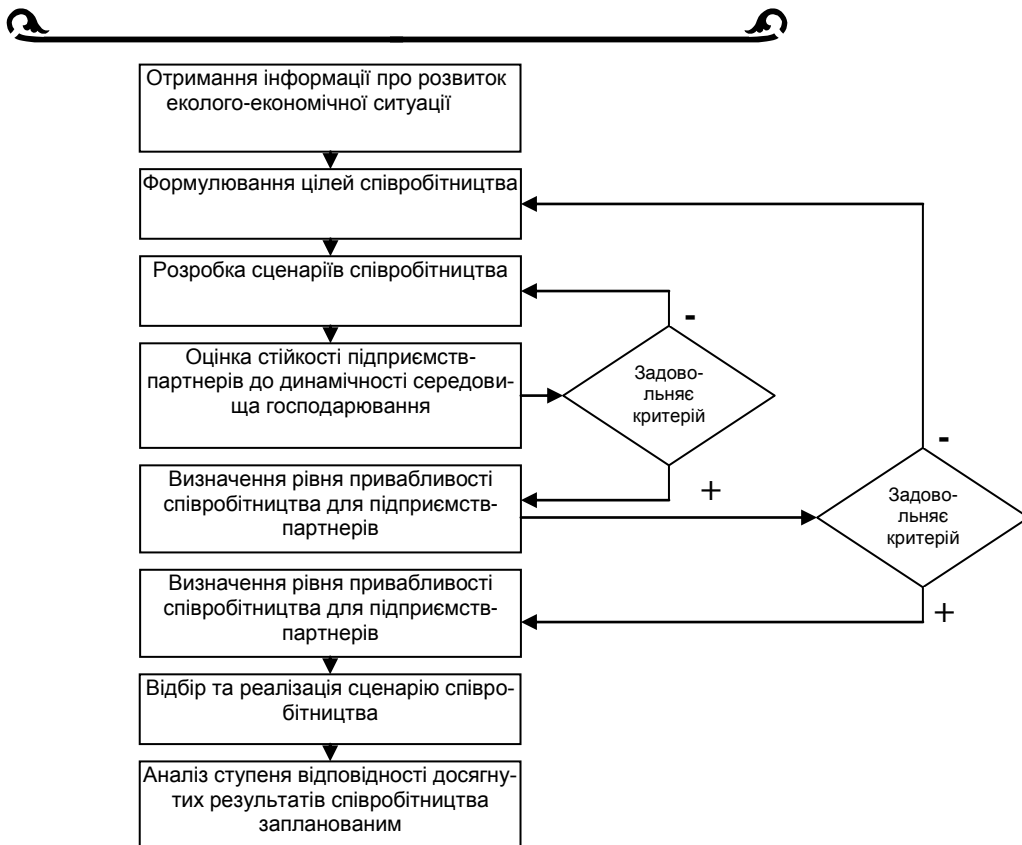


Рис. Порядок обґрунтування доцільності співробітництва підприємств у забезпеченні екологічної спрямованості розвитку господарської діяльності

Таким чином, проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що переважною нормою поведінки підприємств при вирішенні еколого-економічних проблем є дотримання позиції "чорного водія". Тому в подальшому необхідно вдосконалювати інструменти стимулювання самообмеження у процесах розвитку господарських відносин та укладення й виконання багатосторонніх угод у галузі співробітництва щодо охорони довкілля, створювати об'єктивні методи оцінки ефективності співробітництва між підприємствами при забезпеченні екологічної спрямованості розвитку.

Література: 1. Mit Ökonomie zur Ökologie: Analyse und Lösungen des Umweltproblems aus ökonomischer Sicht / hrsg. von Rene L. Frey... - 2., Überarb. und erg. Aufl. - Basel; Frankfurt am Main: Helbing und Lichtenhahn; Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993. - 307 s. 2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. С. Жильцова; [Под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 1999. - 416 с. 3. Лебедев В. В. Математическое моделирование социально-экономических процессов. - М.: Изограф, 1997. - 224 с. 4. http://www.cfin.ru/press/afa/2001-3/03_1.shtml.

Пилипенко А. А.

УДК 336.76.0.75.8

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

Зміна умов життєдіяльності суб'єктів господарювання в поєднанні із трансформацією системи поглядів на явища й події потребує відповідного оформлення уявлень у різних областях знань, однією з яких є діяльність інтегрованих структур бізнесу (ІСБ). Управління функціонуванням ІСБ та окремими аспектами планування їх розвитку досить повно розглянуті в економічній літературі. Так, базуючись на працях М. О. Кизима [1], можна ідентифікувати границі ІСБ і встановити доцільні межі інтеграції. Розробки С. І. Парінова [2] та Д. А. Новикова [3] орієнтовані на формування й побудову механізму управління віртуальними і мережними інтегрованими утвореннями. Аспект кластеризації ІСБ розглянуто у працях С. Соколенка [4] та В. П. Третьяка [5]. Інтеграція вздовж логістичних ланцюгів створення вартості досліджена у працях Д. А. Іванова [6]. Стратегічні засади

© Пилипенко А. А., 2008

управління ІСБ у цілому розглядалися, наприклад, Ю. П. Анісінін [7]. Виділення феномену конкуренції в межах стратегічної взаємодії постало головним акцентом уваги В. М. Горбатова [8]. Така значна кількість досліджень поряд із об'єктивними інтеграційними процесами у світовій економіці свідчать про актуальність і доречність дослідження інтеграційних процесів.

Разом з тим у переліченому пласті досліджень акцент розгляду кожним автором робиться переважно лише на окремі елементи теорії інтеграційного розвитку підприємств. Відповідно й виникає потреба розробки дієвого інструментарію організації управління інтеграційним розвитком нових типів суб'єктів господарювання. З цієї точки зору за мету статті обрано вирішення наукової проблеми підвищення ефективності інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання, формування теоретико-методологічного обґрунтування концепції інтеграційного розвитку підприємств та їх об'єднань в умовах структурно-інноваційних змін економіки.

Розкриття мети статті дозволяє звести нову інтеграційну парадигму до певного ряду положень, а саме:

1. Поява різних, локально організованих форм об'єднання суб'єктів господарювання, обумовлена активізацією інтеграційних тенденцій у розвитку світової економіки, потребує розбудови належного теоретико-методологічного базису, орієнтованого на максимально повне використання переваг інструментарію нової інституціональної економічної теорії.

2. Інтеграцію пропонується розглядати у статичному (стан зв'язаності окремих диференційованих частин у єдине ціле) та динамічному (процес отримання цілісного стану) аспектах, виділення яких забезпечує створення й перегляд системи інтеграційних обмежень ($\{CIO\}$) ступенів свободи акторів. Слід відзначити, що кожна форма інтеграції потребує власного механізму реалізації ($\{MP\}$). Дія будь-якого елемента з $\{MP\}$ сприятиме наближенню функцій різних акторів (об'єктів взаємодії) та вводитиме обмеження на кількість і якість ступенів свободи залучених до інтегрованої цілісності елементів (ІСБ утворюється на основі кооперації систем діяльності динамічно мобілізованих структур у масштабі інтегрованої цілісності, окремі актори якої, входячи до складу, повинні позбутися надлишкових ступенів свободи вибору економічної поведінки). Саме рекурсивний перегляд CIO (рис. 1) й відобразитиме плин інтеграційного розвитку.

3. Зведення розвитку до перегляду системи інтеграційних обмежень на дії локально оптимізованих акторів вимагає виділення фізичних, владних та інформаційних границь інтегрованої цілісності. Цілеспрямованість життєдіяльності в межах даних границь забезпечуватиметься впровадженням динамічного стереотипу відносин взаємодії систем діяльності акторів та розглядом корисного результату інтеграції у вигляді системоутворюючого фактора. Тут можна стверджувати, що кількість залишених акторам ступенів свободи визначає й тип ІСБ.

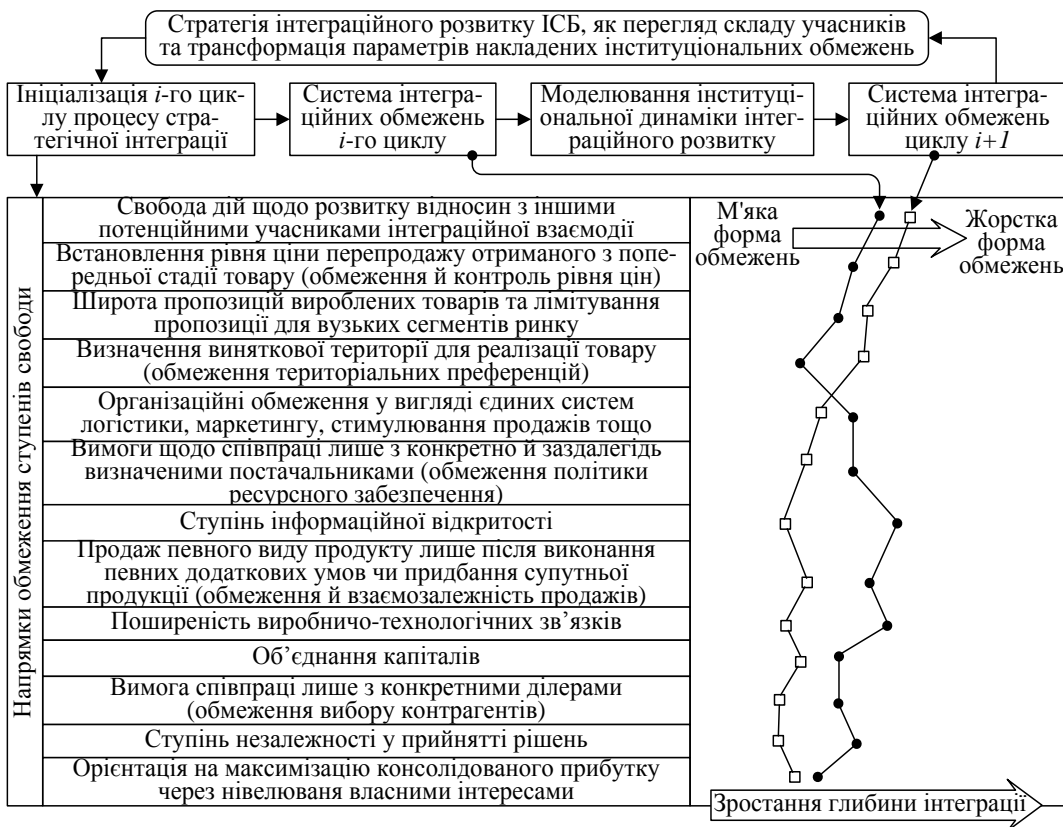


Рис. 1. Континуум введення й перегляду системи інтеграційних обмежень

Поданий на рис. 1 континуум забезпечує зміну прийнятої парадигми інтеграційного розвитку підпорядкуванням самоорганізації клієнтальних відносин акторів накладеній CIO , що переглядається здійсненням узгоджених трансформацій. Отже, введення CIO дозволяє диференціювати інтеграційні стимули в межах означених на рис. 2 границь.

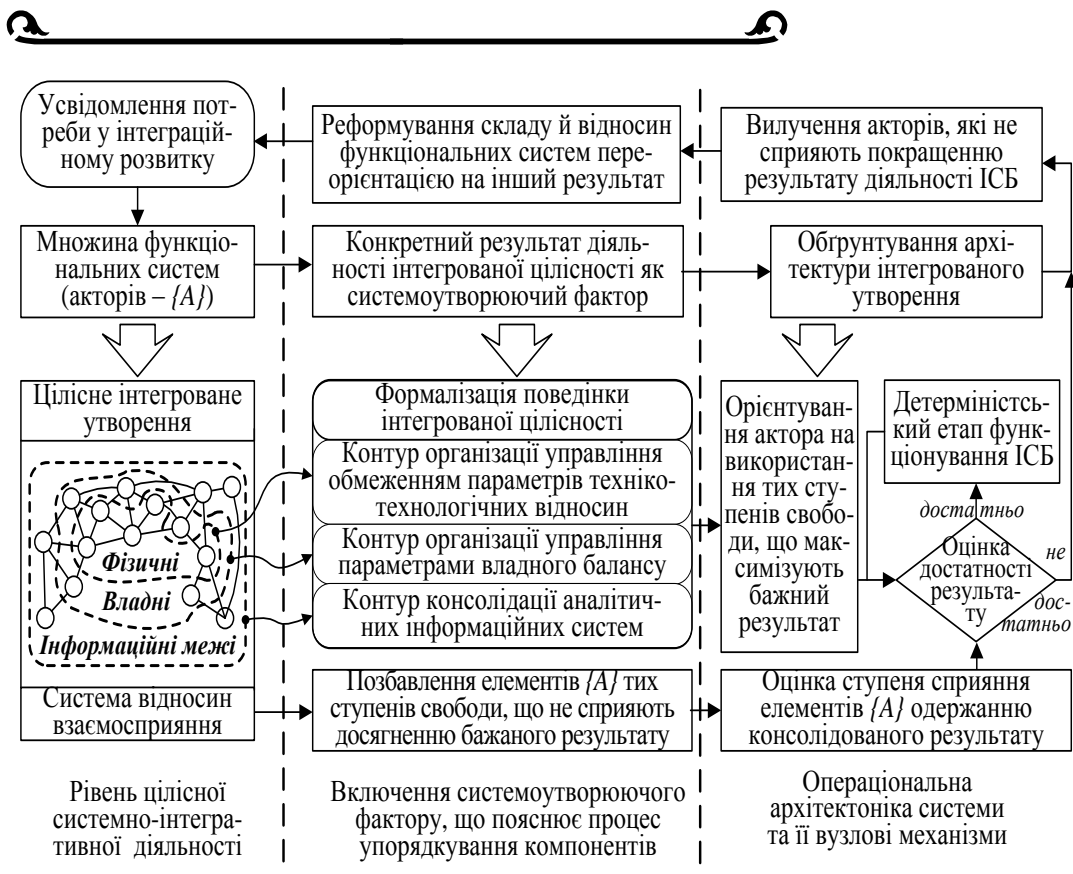


Рис. 2. Логіка виникнення інтегрованої цілісності

4. Сутнісною формою прояву інтеграційного розвитку є створення простору рекурентної інституціоналізації відносин (PIB-простору, або ПРІВ), який можна ідентифікувати або як мережну структуру угод, організаційних рутин і ментальних моделей реалізації процесів взаємосприяння інтегрованими акторами або як утворену для виробництва власних інститутів коаліцію суб'єктів господарювання. Формування ПРІВ, означене на рис. 3, передбачає послідовне обмеження ступенів свободи акторів (формування {CIO}) через циклічне вироблення консолідованих концепцій контролю ({KK}) та узгодження правил їх еволюційного перегляду.

5. Внутрішнє структурування PIB-простору відбуватиметься через формування мереж узгодження параметрів взаємодії (УПВ-мереж, або МУПВ), параметри й кількість яких відповідає внутрішньому структуруванню інтегрованої цілісності та обраним напрямкам життєдіяльності. У межах МУПВ відбувається співвіднесення можливостей (M), компетенцій (K) і потреб (П) акторів, обмежень на їх активність (O) й винагород за відмову від опортуністичної поведінки (B) через оптимізацію розподілу (P) влади та свободи акторів. Технологією такого співвіднесення є формування МКПОВР-балансу.

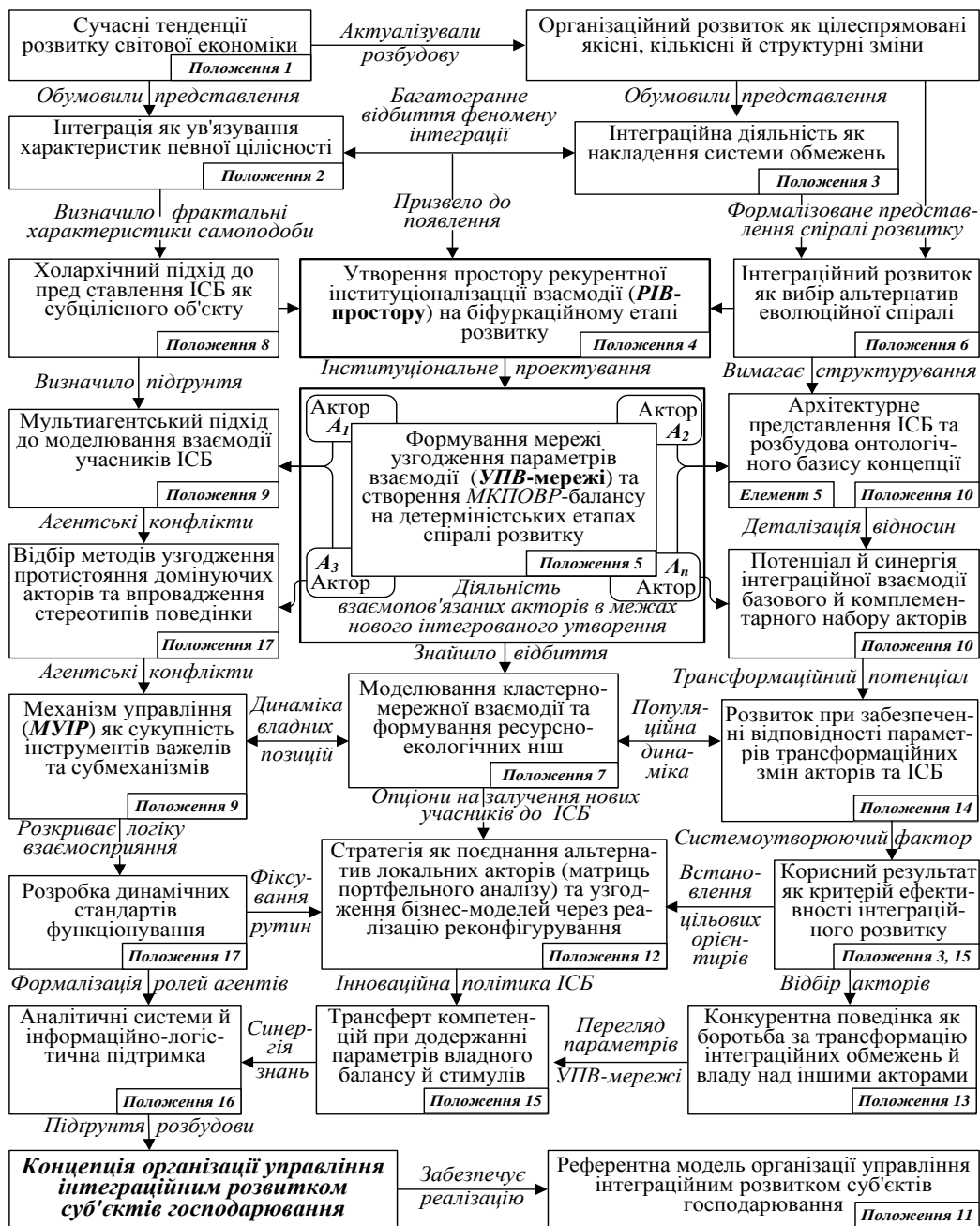
6. Інтеграційний розвиток реалізується через проведення узгоджених трансформацій суб'єктами господарювання для забезпечення динамічного доповнення компетенції акторів та переведення інтегрованої цілісності на новий аттрактор функціонування (нову динамічну крапку інституціональної рівноваги) шляхом перегляду ступенів свободи акторів (трансформації {CIO}) та зміни її архітектурного представлення. Організаційна діяльність зводиться до побудови механізмів динамічного структурування ПРІВ.

7. Поетапне підпорядкування механізмів управління суб'єктів господарювання вимогам ПРІВ та УПВ-мереж утворює єдину скоординовану відкриту саморегулюючу систему, засновану на балансі очікувань і конкурентно-коопераційній взаємодії, що регулюється формалізованою економіко-владною структурою та представляється як модель кластерної взаємодії.

8. Організацію підтримки ситуації взаємосприяння і забезпечення синергії систем діяльності окремих акторів слід ґрунтувати на архітектурному представленні інтегрованої цілісності, яка відобразить загальний контекст взаємодії, розподіл ролей учасників PIB-простору та структурування параметрів УПВ-мережі. Архітектурна парадигма базується на холістичному (субцілісному) підході й виділенні фракталових ознак ІСБ.

9. Кінцевим результатом організаційної діяльності є формування механізму управління інтеграційним розвитком (МУП), що складається з множин інструментів, важелів впливу й інституціональних регламентів. Архітектурна парадигма, поєднана з мультиагентським підходом, забезпечує емерджентне узгодження елементів МУП та параметрів МКПОВР-балансу. Мета функціонування МУП зводиться до динамічного структурування учасників інтегрованої цілісності через трансформацію владних позицій та підбір кращих варіантів клієнтської взаємодії відібраних акторів.

10. Сполучення в рамках УПВ-мережі потенціалів базового й комплементарного набору учасників інтегрованої цілісності дозволяє ввести ефект синергії потенціалів у контур організації управління інтеграційним розвитком та забезпечити прояв самоорганізації при клієнтській взаємодії акторів. Зростання потенціалу забезпечується звуженням зони компромісів між автономією відокремлених акторів й установками інтегрованої цілісності на підґрунті поширення знань про параметри МКПОВР-балансу.



Умовні позначки:

Положення – номер положення концепції управління інтеграційним розвитком

Рис. 3. Простір рекурентної інституціоналізації взаємодії як основа концепції організації управління інтеграційним розвитком

11. Поєднання процесного й агентського підходів до моделювання взаємодії учасників інтеграційних структур дозволяє розробити референтну модель організації управління інтеграційним розвитком і підпорядкувати її методології проектного менеджменту. Пульсарна природа ПІВ та МУІВ обумовила представлення циклів інтеграційного розвитку як окремих холонів проекту в межах субцілісної побудови інтегрованої цілісності.

12. Стратегію інтеграційного розвитку слід розглядати як принципи, привила і прийоми перегляду та забезпечення відповідності бізнес-моделей, організаційних структур, логістичних процесів і систем діяльності взаємопов'язаних акторів. Розробка стратегії зводиться до вироблення концепцій контролю ($\{KK\}$), формалізованих у вигляді ролей акторів.

13. Головною метою інтеграційного розвитку постає випереджальне створення ефективної композиції компетенцій у межах УПВ-мережі. Відповідно конкурентна поведінка зводиться до боротьби за акторів у непов'язаному становищі чи за збільшення влади на підґрунті зсуву інтеграційних обмежень у вузлах перетину кластерно-мережних структур. Саме особливості регламентації динамічного розподілу компетенцій параметрами РІВ-простору забезпечує складність відтворення їх композиції конкурентами.



14. Залучення суб'єктів господарювання до інтеграційного розвитку повинно відбуватися залежно від спроможності забезпечити відповідність параметрів трансформаційних змін окремих акторів та інтеграційної структури в цілому. Інтеграційний розвиток виступатиме як співвіднесення узгоджених інституціональних змін у точці біфуркації та еволюційного перегляду організаційних рутин і стереотипів поведінки (ролей) акторів.

15. Організація створення ефективної композиції компетенції учасників *ПРiВ* полягає у введенні контуру управління комбінацією знань про наявні ресурси (компетенції) різних агентів у межах *УПВ*-мережі та оптимізації їх взаємодії за критеріями виникнення синергії й максимізації потенціалу узгодженого використання явного та прихованого інноваційного знання.

16. Формування й реконфігурування *ПРiВ* та *МУПВ* вимагає наявності моделі випереджаючого системного відображення інтегрованого утворення. Основу такої моделі складає виділення аналітичних функцій у наявних інформаційних системах учасників інтеграційного розвитку, заснованих на додаванні ознак ситуаційних баз знань до рахунків стратегічного обліку й виділенні бізнес-правил реагування на виникнення певного роду подій.

17. Обмеження ступенів свободи учасників інтеграційних відносин через накладення *{C/O}* в поєднанні з динамічними стереотипами циклічного повторення поведінки дозволяє впроваджувати динамічні стандарти регламентації функціонування інтегрованих акторів та розподіляти їх в межах архітектурного представлення інтегрованої цілісності. Такий розподіл зводить організацію управління інтеграційним розвитком до вироблення протоколів взаємодії окремих елементів *МУП*.

Наведені концептуальні положення відображають авторські пропозиції щодо зміни парадигми інтеграційного розвитку та потребують розширення щодо розбудови належного інструментарію управління розвитком ІСБ.

Література: 1. Кизим Н. А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес-Информ, 2000. – 108 с. 2. Паринов С. И. К теории сетевой экономики. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002. – 168 с. 3. Новиков Д. А. Сетевые структуры и организационные системы. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 102 с. 4. Соколенко С. Производственные системы глобализации. Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры. – М.: Логос, 2002. – 648 с. 5. Третьяк В. П. Кластеры предприятий. – М., 2005. – 152 с. 6. Иванов Д. А. Стратегическая кооперация. – М.: Вершина, 2006. – 176 с. 7. Анискин Ю. П. Корпоративное управление инновационным развитием / Под ред. Ю. П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2007. – 412 с. 8. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2006. – 592 с.

Попова Л. М.

УДК 005.71:005.21

РОЗРОБКА ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГІЙ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Специфіка української економіки така, що процеси глибоких інституціональних перетворень, становлення й розвитку нових структур ринкової економіки мають складний та суперечливий характер. У тому економічному середовищі, що склалося, для підвищення конкурентоспроможності підприємств диверсифікація діяльності виступає в якості одного з головних важелів стратегічної та інвестиційної політики.

Диверсифіковане підприємство можна розглядати як господарську структуру, що здійснює набір окремих видів підприємницької діяльності; формулювання стратегії на цьому рівні є більш широкомасштабним завданням, ніж на рівні вузькоспеціалізованого підприємства. На диверсифікованому підприємстві керівництву необхідно створити стратегію для мультибізнесу, багатогалузевої стратегічної план дій для ряду відмінних один від одного підрозділів підприємства, що працюють у різних галузях. Тому розробка портфеля стратегій на промисловому підприємстві в умовах диверсифікації його діяльності є досить актуальною на сьогоднішній день.

Аналіз публікацій з питань стратегічного управління в українській промисловості [1 – 5] свідчить про те, що проблема формування внутрішньо несуперечливого й системно впорядкованого портфеля стратегій життєдіяльності підприємства не вирішена в повному обсязі. Наведені в публікаціях переліки стратегій, що входять у портфель, є недостатньо повними, вибір комбінацій (сполучень) стратегій здійснюється значною мірою інтуїтивно, логічні взаємозв'язки між стратегіями різного рівня мають фрагментарний характер, крім того, важко визначити залежність між конкурентними стратегіями інновацій та функціональними інвестиціями, що ускладнює використання теоретичних здобутків у практичній роботі промислових підприємств взагалі й машинобудівних (як предмета дослідження) зокрема.

Для визначення необхідності вибору заданої стратегії рекомендується застосовувати матрицю Томпсона і Стрікланда [4], що подана на рис. 1. Вона включає чотири показники, такі, як швидке зростання ринку, повільне зростання ринку, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція. Після визначення того, яке саме зростання ринку та конкурентну позицію займає підприємство, встановлюється необхідна стратегія за цією матрицею.

© Попова Л. М., 2008



Рис. 1. Матриця Томпсона і Стріклєнда для вибору стратегій диверсифікації підприємства

Оскільки економіка України характеризується повільним зростанням ринку та сильною конкуренцією, необхідною стратегією зростання та розвитку промислових підприємств є пов'язана, непов'язана диверсифікація, а також створення підприємств з використанням нових технологій.

У процесі вибору конкурентної стратегії підприємства і відповідно розробки портфеля стратегій важливими є питання методики здійснення вибору та формування комплексної системи показників для оцінки стратегій. По-перше, існування проблем оцінки стратегії обумовлено комплексним характером стратегії. Стратегія підприємства торкається різних сторін його діяльності, тому її неможливо оцінити одним узагальнюючим показником. По-друге, не всі фактори, що впливають на вибір стратегії, можуть бути кількісно оцінені.

Для правильного вибору стратегії визначаються можливі стратегічні альтернативи. Питання визначення стратегічних альтернатив є важливим, оскільки лише за умови правильного вибору стратегії можна досягти успіху. На жаль, на сьогоднішній день інвестуванню інновацій на машинобудівних підприємствах ще не приділяється достатньої уваги.

Г. Мінцберг сформулював три підходи до процесу розробки стратегії [5]:

- 1) плановий, що розглядає розроблення стратегії як повністю усвідомлений, контрольований розумовий процес, що реалізується у плануванні;
 - 2) підприємницький – формулювання стратегії проходить як напівсвідомий процес, що відбувається в думці лідера-підприємця на основі глибокого знання логіки функціонування галузей;
 - 3) навчання на досвіді – визначення стратегії є процесом, що розвивається й одночасно повторюється.
- Цей процес потребує "взаємної віддачі та взаємного сприйняття" й коригується під впливом зовнішніх імпульсів. Процес стратегічного вибору подано на рис. 2.



Рис. 2. Процес стратегічного вибору



Тож, взявши до уваги все вищесказане, автор пропонує алгоритм розробки портфеля стратегій, де рішення про диверсифікацію необхідно приймати, виділяючи її серед спеціалізації чи інтернаціоналізації (рис. 3).

Формуючи портфель стратегій промислового підприємства, слід приділити належну увагу конкурентоспроможності підприємства, адже кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі, забезпечуючи собі стабільний розвиток та процвітання. Конкурентна боротьба на сучасному етапі розвитку є найважливішим фактором, що стимулює підвищення ефективності національної економіки.

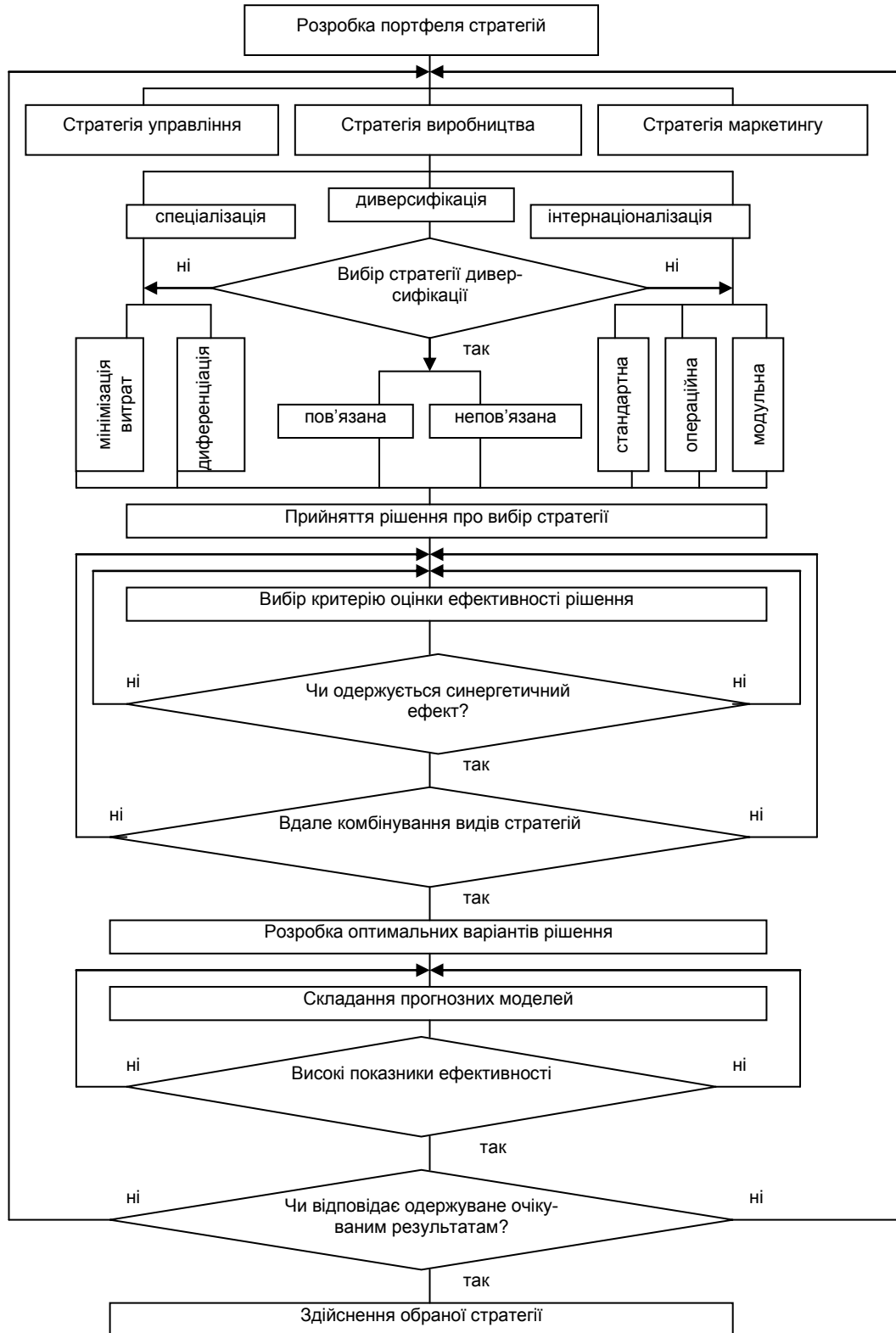


Рис. 3. Алгоритм розробки портфеля стратегій підприємства

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства є запорукою для створення й посилення стратегічного потенціалу, для підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг, для успішної реалізації обраної конкурентної стратегії за рахунок більшої кількості коштів від реалізації виробничо-господарської діяльності, більшої кількості ресурсів та вигідної конкурентної позиції. Конкурентоспроможність підприємства виступає засобом підтримки існуючих конкурентних переваг, а також для створення нових. Саме тому, використовуючи матрицю М. Портера, автор аналізує стан конкурентоспроможності на машинобудівних підприємствах (рис. 4).

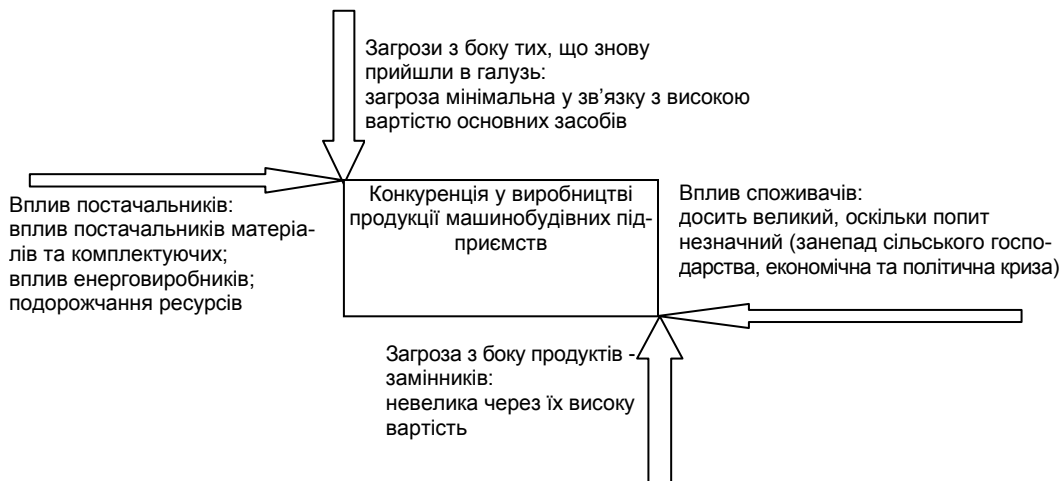


Рис. 4. Стан конкурентоспроможності на прикладі виробництва продукції машинобудування

Таким чином, формування портфеля стратегій становить велику і складну систему, управління якою вимагає обґрунтованої інтелектуальної підтримки щодо процесів прийняття, реалізації моніторингу управлінських рішень. При формуванні портфеля стратегій доцільно враховувати той факт, що вибір стратегії визначається тією ситуацією, яка склалася на ринку, та тими ресурсами, які є у підприємства для реалізації стратегії. На сьогоднішній день існує необхідність подальшого розвитку, упорядкування рекомендацій щодо формування портфеля стратегій.

Література: 1. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с. 2. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, докт. екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с. 3. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств Харківського регіону // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 336 с. 4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с. 5. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Г. Ошал. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.

УДК 658:005.12

Мальчик М. В.

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД

У сучасних умовах господарювання ринкове господарство не може бути відокремлене від вільної конкуренції. Відправною точкою в дослідженні конкуренції та конкурентних переваг і на цей час є класичні моделі конкуренції. Сьогоднішній етап розвитку ринку в Україні не можна описати, використовуючи якусь одну з них. Для сучасних ринкових відносин у машинобудівній галузі характерні риси як монополістичної, так і олігополістичної конкуренції.

Слід звернути увагу на те, що ключовим елементом зовнішнього економічного середовища, який визначає умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, є стан його конкурентного середовища. Отже, основна умова високого рівня конкурентоспроможності підприємства – це ефективність формування та діагностики конкурентних переваг підприємства у всіх сферах його діяльності.

Запропоновані у статті підходи до діагностики конкурентних переваг промислового підприємства ґрунтуються на працях відомих учених: Р. Акоффа, А. М. Алімова, В. Н. Амітана, О. І. Амоші, Я. Г. Берсу-

© Мальчик М. В., 2008



цького, С. Біра, В. М. Гейця, О. П. Градова, М. О. Кизима, М. М. Лепи, Ю. Г. Лисенка, М. Портера, О. І. Пушкаря, О. М. Тридіда, Р. А. Фатхутдінова, М. Г. Чумаченка, В. Г. Шинкаренка та ін.

Однак, на жаль, деякі питання щодо діагностики конкурентних переваг та факторів, які визначають умови для їх створення і підтримки та одночасно відповідають вимогам конкурентного середовища, розглянуті недостатньо.

М. Портер докладно проаналізував різні підходи до пояснення причин конкурентоспроможності окремих підприємств та національної економіки країни і дійшов до висновку, що наявність конкурентних переваг підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринку багато в чому залежить від факторів, які сформувалися у країні базування підприємства. Усі фактори діють одночасно і різноспрямовано, підсилюючи чи послаблюючи сукупний результуючий вплив [1, с. 83].

І. С. Грозний вважає, що завдання діагностики конкурентних переваг є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем, визначення причин їх виникнення. Діагностика конкурентних переваг є мірилом ефективності управління ними, тобто необхідно визначити як рівень розвитку кожної внутрішньої конкурентної переваги, так і рівень сукупності конкурентних переваг підприємства [2, с. 25].

За О. М. Тридідом оцінка рівня конкурентних переваг підприємства, вплив на них окремих чинників, прогнозування цього впливу на розвиток підприємства взагалі є одним зі складових механізму досягнення конкурентних переваг [3, с. 120].

Запропоновані класифікаційні підходи до діагностики свідчать про необхідність урахування системного впливу безлічі різноспрямованих і діючих з різною силою факторів у процесі прийняття управлінських рішень щодо формування, підтримки й розвитку конкурентних переваг.

Отже, мета статті – обґрунтувати можливість використання ситуаційного підходу до діагностики конкурентних переваг підприємства, для прийняття відповідних управлінських рішень про вибір методу їх коригування (формування нових, підтримка існуючих, розвиток існуючих).

Під конкурентною перевагою підприємства у статті пропонується розуміти концентрований прояв результату перемоги у боротьбі за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів у більш доступних сегментах ринку за рахунок розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукту.

Такий підхід до досягнення конкурентних переваг відрізняється від існуючих тим, що зменшення собівартості продукції відбувається як за рахунок використання дешевших ресурсів, так і за рахунок упровадження більш продуктивних технологій. Переваги у якості досягаються за рахунок упровадження нових продуктів з унікальними або суттєво вдосконаленими властивостями. Переваги в обслуговуванні споживача досягаються за рахунок використання інформаційних технологій та організаційних інновацій.

На думку автора, процеси формування й розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, які повинні динамічно розвиватися в інноваційному напрямку. Сучасною тенденцією формування конкурентних переваг підприємства є участь матеріальних ресурсів у цьому процесі тільки в поєднанні з нематеріальними, причому при наростаючій ролі останніх.

Комплексну оцінку конкурентних переваг підприємства доцільно проводити з позицій системного аналізу. Існує загальноприйняте виділення трьох укрупнених етапів у технології проведення оцінки: постановка завдання, концептуалізація досліджуваної системи та її структуризація, складання економіко-математичної моделі досліджуваної системи, що й обумовлює подальшу послідовність дослідження [4; 5].

Діагностиці діяльності підприємства можна протиставити виявлення ситуацій, націлене на визначення рівня конкурентоспроможності (конкурентного статусу) підприємства, а також стійкості конкурентних переваг.

Так, у О. М. Тридіда запропонований інтегральний показник конкурентного статусу, що визначений на основі багатовимірної аналізу безлічі показників функціонування й розвитку підприємства, зіставлення з еталоном (у даному випадку з образом), що включає ознаки-стимулятори і ознаки-дестимулятори [6]. Проте запропонований метод формує значення даного показника тільки на оцінці ключових чинників успіху. Низький рівень конкурентоспроможності свідчить про загрозу переходу підприємства у фазу спаду, ведучу до втрати ринкової позиції і далі аж до його ліквідації.

Природно, це сигнал про наявність значущих проблем на підприємстві, але скрутною є його економічна інтерпретація, що свідчить на користь декомпозованого аналізу ситуацій [7, с. 106].

Отже, у статті пропонується для діагностики конкурентних переваг використовувати ситуаційний підхід.

Одним із підходів до аналізу ситуацій є розробка нечіткомножинних правил на основі досвіду осіб, що ухвалюють рішення, та за допомогою анкетування. Кожна вхідна змінна пов'язана з нечітким термом, наприклад, "негативний", "нульовий", "позитивний". Функції приналежності визначаються експертом: для кожної комбінації вхідних змінних експертом призначаються типові (що найчастіше зустрічаються) значення вихідних змінних [7, с. 106]. У загальному вигляді така процедура складається з трьох етапів [8]:

1. Вибір релевантних вхідних і вихідних змінних.
2. Визначення кількості функцій приналежності, що зв'язують кожен вхід і вихід.
3. Розробка набору нечіткомножинних правил.

Досліджуючи особливості обраного підходу, доцільно розглянути групи факторів конкурентних переваг та визначити їх взаємозв'язки в умовах об'єктної моделі КП, яку пропонується розглядати як систему (рис. 1).

Виходячи із сутності конкурентної переваги та механізму її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю, конкурентною стратегією і стратегічним потенціалом підприємства, можна зробити висновок про те, що фактори, які впливають на рівень цих показників, у загальному випадку впливають і на конкурентну перевагу.

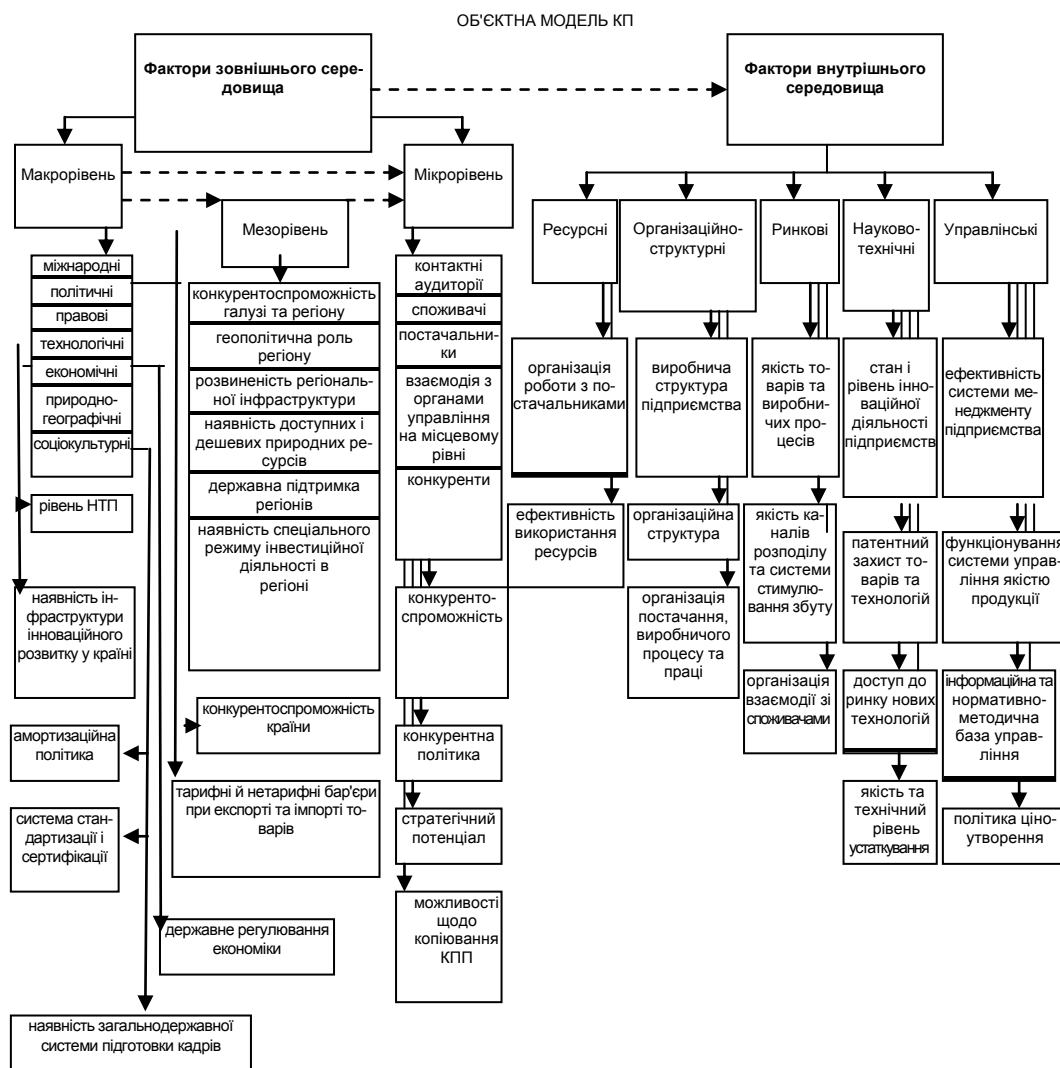


Рис. 1. Система факторів конкурентних переваг

Таким чином, і наявність, і основні параметри конкурентних переваг підприємства визначаються системним впливом безлічі різноспрямованих та діючих з різною силою факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним. Урахування цих факторів необхідне у процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку й формування конкурентних переваг.

Послідовність дій у разі використання ситуаційного механізму підготовки та прийняття управлінських рішень щодо конкурентних переваг підприємства, тобто однозначна екстраполяція процедур механізму виявлення ситуацій, повинна реалізовуватися за чітко визначеними етапами (рис. 2).

Отже, реалізація ситуаційного підходу до діагностики конкурентних переваг підприємства починається з визначення стратегічної групи конкурентів та аналізу зовнішнього середовища взагалі.

На другому етапі проводиться системний аналіз внутрішнього середовища, визначається конкурентний потенціал підприємства, його фактичні конкурентні переваги та їх стан.

Третій етап – планування стратегічних рішень щодо формування масивів альтернативних до існуючих у конкурентів переваг I і II порядків (первинних, похідних).

На четвертому етапі реалізується процес розпізнавання образу ситуацій: виявлення чинників КП (кожний вид КП, класифікованих за факторною ознакою, має свій специфічний набір чинників);

формування образу ситуацій КП (формування набору критеріїв образу ситуації);

класифікація образів ситуацій КП (за методом коригування підприємством КП: формування нових, підтримка існуючих, розвиток існуючих);

ранжирування образів ситуацій (порівняння оцінки ситуацій за різними критеріями, на основі min/max без кількісної оцінки).

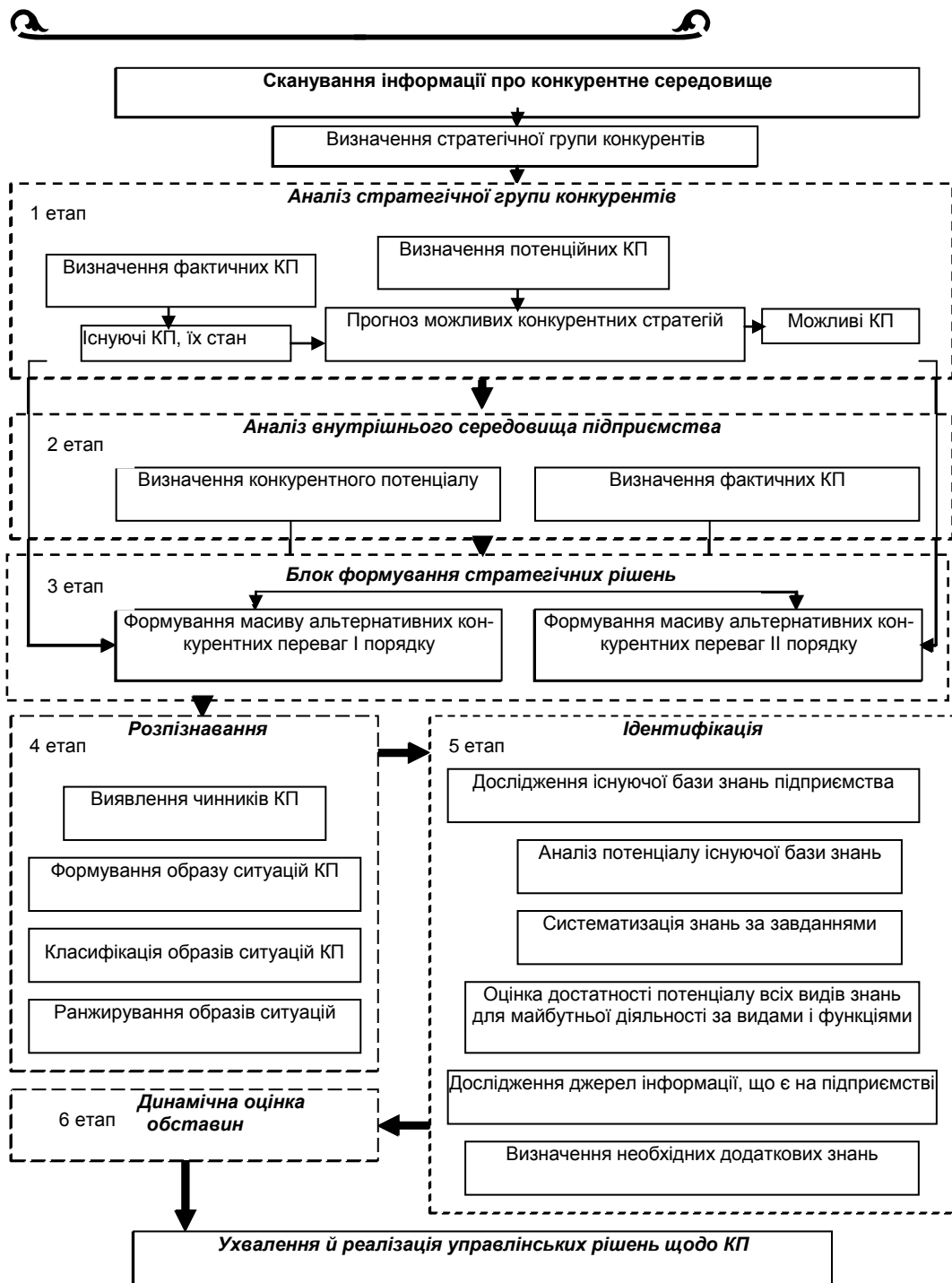


Рис. 2. Послідовність дій у разі використання ситуаційного механізму підготовки та прийняття управлінських рішень щодо конкурентних переваг підприємства

П'ятий – етап ідентифікації. В роботі пропонується розуміти ідентифікацію ситуації як процес отождолення певної ситуації з відомим образом ситуації. Отже, образ ситуації — це ідеальне уявлення про об'єкт або процес, образна модель, створена на основі формалізації конкретної ситуації. Під образом ситуації доцільно розуміти цілісне уявлення про гіпотетичну ситуацію, описане в термінах об'єктної моделі КП. Іншими словами, в системі виявлення ситуацій образ ситуації — це модель, що складається із заданих значень характеристик точок контролю, які виражають зміст ситуації, і призначена для реалізації інформаційного розпізнавання й ранжирування ситуацій щодо конкурентних переваг підприємства.

Отриманий результат на п'ятому етапі відображає статичну оцінку стану конкурентних переваг підприємства на основі ретроспективного аналізу ("як було і як стало"), посиляючись на досвід експертів. Він указує на наявність ситуації з конкурентними перевагами на підприємстві, до якого класу проблем вона відноситься, на її масштаб, типовість і ступінь важливості для підприємства.

Результатами п'ятого і шостого етапів (динамічна оцінка обстановки) є сигнали до ініціалізації програми дій у заданому напрямі, тобто ухвалення й реалізація відповідних управлінських рішень.

Таким чином, механізм виявлення ситуацій ураховує зміни, що повторюються, логічно очікувані і нові, з різною частотою настання, визначає ступінь загрози даних змін, підвищуючи швидкість реагування на ті зміни, які можуть негативно вплинути на конкурентні переваги підприємства.

Література: 1. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільського – К.: Основа, 1997. – 392 с. 2. Грозний І. С. Діагностика конкурентних переваг промислового підприємства // Аналітично-інформаційний журнал "Схід" – 2007. – №2(80). – С. 24 – 28. 3. Тридід А. Н. Оценка конкурентного статуса предприятия. Управление развитием // Вестник ХГУУ. – 2002. – №2. – С. 119 – 125. 4. Глинский В. В. Статистический анализ / В. В. Глинский, В. Г. Ионин – М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 1998. – 264 с. 5. Хованов Н. В. Математические основы теории шкал измерения качества. – Л.: Изд. Ленингр. университета, 1982. – 188 с. 6. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с. 7. Лепа Р. Н. Ситуаційний механізм підготовки і прийняття управленческих рішень на підприємстві: методологія, моделі і методи: Монографія. – Донець: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2006. – 308 с. 8. Jantzen J. Neurofuzzy Modelling: Tech. report No 98-H-874. – Denmark: Technical University of Denmark, 1998. – 30 p.

УДК 330.341.1

Могильна Л. М.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ

Терміни "новація", "інновація", "нововведення" широко використовуються в економічній літературі. Всі ці поняття відображають шлях розвитку, який веде до певних змін. Слід зазначити, що, незважаючи на накопичення знання та теоретичні концепції, на даний час відсутня узагальнююча теорія з інноватики.

Дослідженню проблем інновації присвячені чисельні праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених (Й. А. Шумпетера, Б. Санто, Д. М. Черваньова, П. Т. Саблука, С. М. Ілляшенка, С. В. Валдайцева, В. П. Семиноженка, П. М. Завліна та ін.). Зазначимо, що в сучасній економічній літературі зустрічається ототожнення поняття інновації з нововведенням (Є. С. Дубровська, М. Н. Нечепуренко), а іноді з новацією (П. Н. Завлін, О. В. Васильєв), але ці поняття мають децю різне значення. Тому проблему трактування цих базових понять не можна вважати повністю вирішеною.

Метою даної роботи є теоретичне узагальнення вітчизняних та зарубіжних теоретичних досліджень у сфері інноваційного менеджменту.

Існують суперечки вчених щодо таких категорій інноватики, як "інновація", "нововведення", "новація", "інноваційна діяльність" тощо. Так, дослідження щодо їх трактувань виявили відсутність системного підходу у їх використанні для розкриття змісту і характеристики інноваційного процесу.

Першим термін "інновація" ввів у 1939 р. у науковий обіг австрійський економіст, засновник класичної теорії інновацій Йозеф Алоїз Шумпетер. За визначенням вченого інновація означає "втілення наукового відкриття, технологічного винаходу в новій технології або новому виді виробу" [1].

Існують розбіжності у тлумаченні основних категорій інноватики між західними та вітчизняними вченими. Західні економісти (Й. Шумпетер, Б. Санто, Е. Менсфілд, К. Найт, Б. Твісс, Х. Барнет, Р. Фостер та ін.) трактують ці категорії залежно від об'єкта та предмета свого дослідження.

На думку Б. Санто, інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій і дає прибуток (у разі, коли інновація орієнтована на економічний зиск); її поява на ринку може принести додатковий дохід [2].

Х. Барнет визнає нововведенням будь-яку ідею, діяльність чи речовий результат, які відрізняються за своїми якісними ознаками від існуючих форм [3].

Сучасна методологія визначення інновацій базується на міжнародних стандартах. У рамках Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) було організовано групу експертів, які розробили "Керівництво Фраскати" (1963 р.) – "Запропонована стандартна практика для обстеження досліджень і експериментальних розробок". Документ має таку назву у зв'язку з тим, що в місті Фраскати (Італія) була прийнята перша версія методичних рекомендацій. Остання редакція була ухвалена в 1993 р. Згідно з "Керівництвом Фраскати" інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку; нового або вдосконаленого технологічного процесу, що застосовується у практичній діяльності чи в новому підході до соціальних послуг [4].

У Законі України "Про інноваційну діяльність" зазначається, що інновації – це новостворені (засосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [5].

Майже кожного автора можна доповнити в його баченні цих питань. Для однозначного розуміння матеріалів статті слід уточнити зміст категорій "новації", "нововведення" та "інновація". Новації створюються в результаті наукової та науково-технічної діяльності наукових організацій. Новація з моменту впро-



вадження у будь-яку сферу діяльності стає нововведенням. Якщо виробник вкладе свої заощадження у розробку нововведень – це тільки половина справи. Головним моментом є впровадження нововведення, перетворення його на форму інновацій. Автором розроблено послідовність створення інновацій (рис. 1). Творчий потенціал людини проходить стадії від задуму до його матеріалізації в готовий продукт.

Загально визначено, що процес перетворення новацій у нововведення потребує витрат, основні з них – це інвестиції та час. Новації формують ринок новин, а інвестиції – ринок капіталу, інновації – ринок чистої конкуренції нововведень. Ринок новацій визначається як сукупність об'єктів інтелектуальної власності. Під ринком чистої конкуренції маємо на увазі сукупність покупців та продавців, а головною дійовою особою є інноваційна фірма. Ринок капіталу – це сфера обігу капіталу, де суб'єктом виступають, з одного боку, інституції та особи, які зайняті в науковій сфері, а з іншого – інвестори.

Усе в житті еволюціонує. Інновації не виключення. Вони також мають свій життєвий цикл. Цей період починається від моменту зародження ідеї, її розробки в науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах і завершується занепадом – моральним старінням продукту. Отже, одне покоління продуктів та технологій виробництва через певний проміжок часу замінюється іншим.

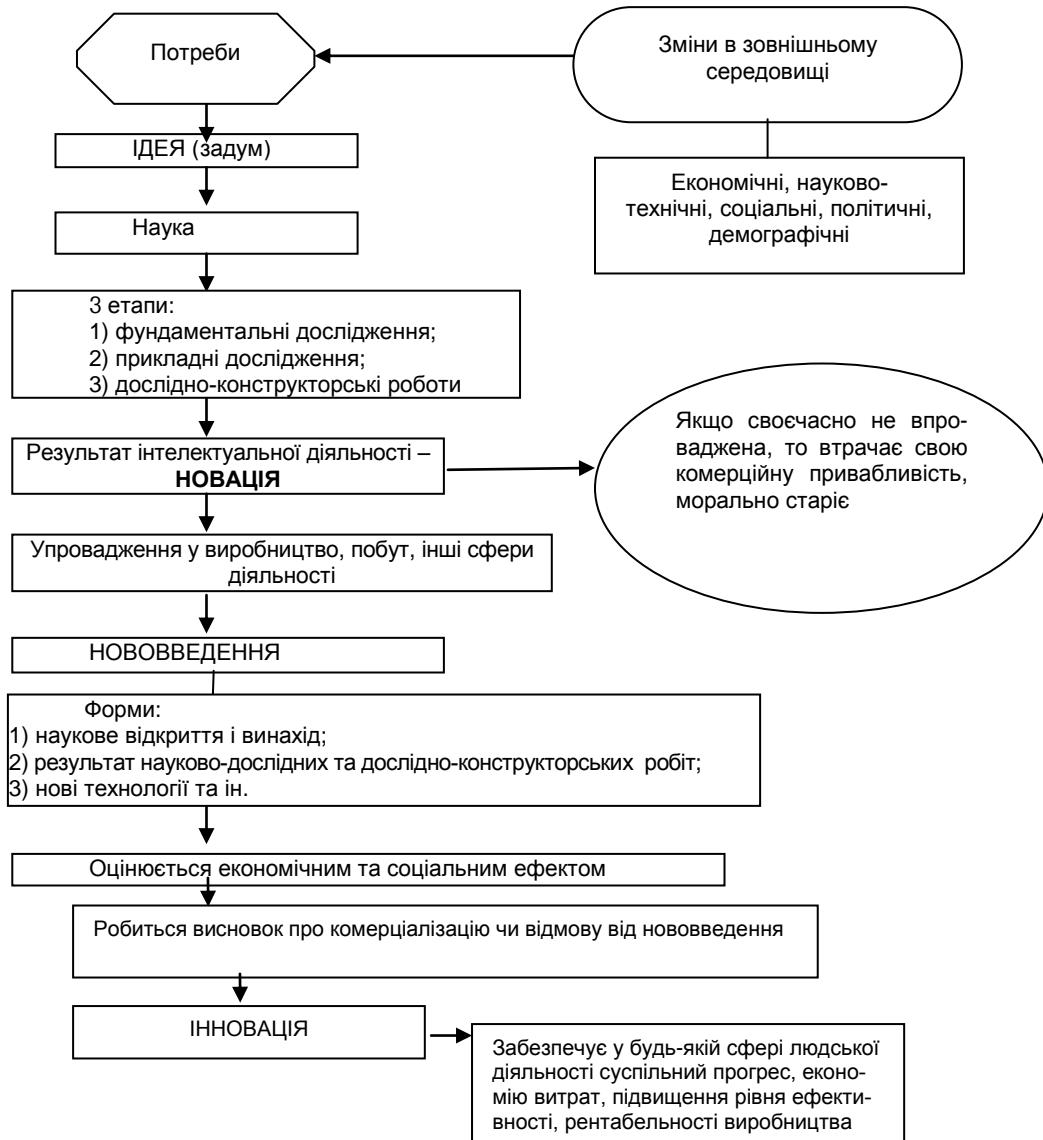


Рис. 1. Блок-схема створення інновацій (авторський варіант систематизації)

Інновації виникають у результаті життєвої потреби суспільства. Тому перед наукою і практикою постає завдання реалізації нововведень на новому, більш якісному рівні. Насамперед, інновації ґрунтуються на наукових винаходах та відкриттях. Тому на початку наукової розробки потрібно ще й виходити з того, що тільки споживач визначає її справжню цінність, тобто доцільність її практичного застосування.

Стан речей на останніх фазах життєвого циклу інновації може дещо змінитися, тобто попит на продукцію може зрости внаслідок випуску модернізованої продукції на ринок або відкриття нових ринків збуту для вже існуючого товару. Також можна подовжити життєвий цикл інновації через рекламу чи зниження ціни. Але слід відмітити, що без проведення науково-дослідних робіт такі маркетингові заходи носять тимчасовий характер. Тому фірми, що розробляють чи реалізують інноваційний продукт, завжди знаходяться в пошуку, працюючи над створенням чогось нового.

У сучасній теорії інноватики існує велика кількість підходів до визначення класифікаційних ознак і типів інновацій. Зрозуміло, що інновації охоплюють усі сфери людської діяльності. Поширення нових інновацій можна вважати як протиріччя між старим та новим. Це стосується, насамперед, і продукції аграрного ринку. Аграрнопромисловий комплекс України – один із найбільших секторів економіки. У ньому зосереджено значний ресурсний, земельний та трудовий потенціал країни. Тому інновації в сільському господарстві охоплюють широкий спектр галузей, у тому числі діяльність наукових установ. Зазначимо, що аграрна сфера є ще й найбільш консервативною. Наприклад, від застосування сохи до сучасних комбайнів минуло декілька тисячоліть. Очевидно, що без нововведень людству не обійтись. Тому, на думку автора, проблеми, пов'язані з цим, становлять предмет пошуку інновацій.

Якщо розглядати класифікацію інновацій з точки зору аграрної сфери, то найдоцільніше було б згадати про класифікацію академіка УААН, доктора економічних наук, професора, заслуженого діяча науки і техніки України П. Т. Саблука. На погляд автора даної роботи, без такої класифікації дійсно важко здійснювати інноваційну роботу.

Інноваційна діяльність зорієнтована на практичному застосуванні наукового та інтелектуального потенціалу в новому продукті чи технологічному процесі. Отже, згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність" під інноваційною діяльністю розуміється діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг. Інноваційна діяльність є поєднанням наукових досліджень, винаходів, відкриттів і розробок у новий продукт чи новий технологічний процес.

За визначенням Б.Твісса [6], інноваційний процес – це перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів у фізичну реальність (нововведення), яка змінює суспільство. Інноваційний процес чітко спрямований на кінцевий результат – певний технічний, екологічний чи соціально-економічний ефекти. Ефективність інноваційного процесу визначається після впровадження інновації (рис. 2).

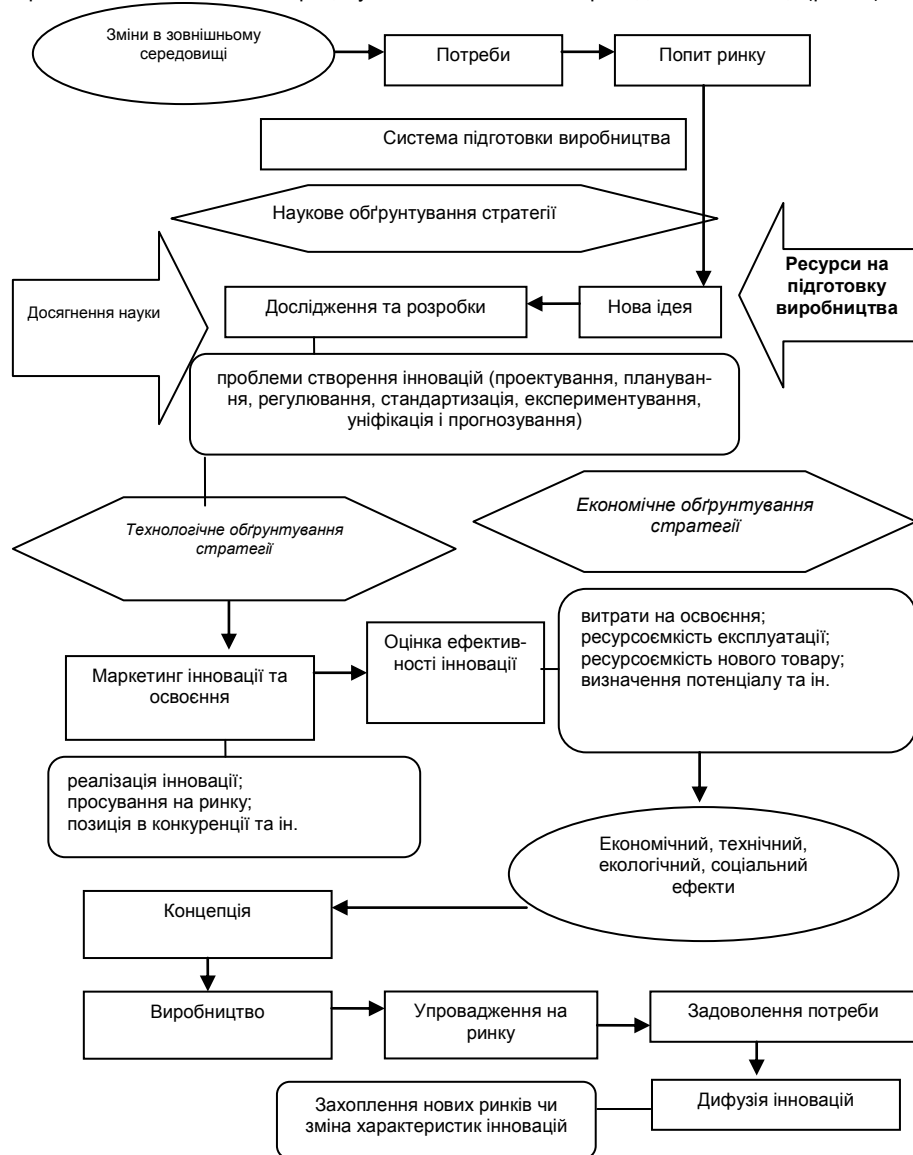


Рис. 2. Схема інноваційного процесу в агропромисловому комплексі (авторський варіант систематизації)



Таким чином, узагальнення підходів щодо тлумачення основних понять інноваційного менеджменту дає можливість сформулювати авторське уявлення про новацію як категорію, що практично втілена (матеріалізована) у будь-якій сфері людської діяльності чи діяльності підприємства і яка спрямована на досягнення соціального, економічного, екологічного чи інших видів ефекту та задоволення певну потребу людства і підвищує ефективність функціонування підприємств.

Література: 1. Шумпетер И. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры): Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с. 2. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венг. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с. 3. Інвестиційні процеси в змішаній економіці. Монографія Т. 1 / В. Г. Федоренко, М. П. Денисенко, І. М. Гриценко, А. Г. Гречан; [Під ред. д.е.н., проф., академіка В. Г. Федоренка, д.е.н., проф., академіка М. П. Денисенка. – К.: ІПК ДСЗУ, 2008. – С. 22. 4. Данілова І. С. До визначення понять інноваційного менеджменту // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Суми. 13 – 16 травня 2003 р. У 2-х ч. – Суми: СНАУ, 2003. – Ч. 1. – С. 253. 5. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 р. // Офіційний вісник України. – 2002. – №31. – Ст. 1447. Стаття 1. Визначення термінів. 6. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Пер. с англ.; [Авт. пред. и науч. ред. К.Ф. Пузыня.] – М.: Экономика, 1989. – 272 с.

Самофалов Ю. Е.

УДК 330:658

Игошина М. Е.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Развитие стратегического менеджмента в Украине является неотъемлемой частью формирования рыночных отношений. Для экономики Украины, как и для других постсоветских государств, положение усугубляется тем, что стратегическое управление для нее является новым, непривычным явлением, отсутствовавшим в условиях централизованной экономики. Очевидно, что зарубежный опыт и инструментарий стратегического управления нуждаются в существенной адаптации к условиям внешней среды, в которой функционируют украинские предприятия.

Общие теоретические основы поведения предприятия в условиях конкурентной среды рассмотрены в трудах Л. П. Куракова, А. Курно, Р. М. Нуреева, Дж. Робинсона, А. Смита, П. Хейне, Э. Чемберлина, И. Шумпетера, А. Ю. Юданова; сущность стратегического управления субъектами на микро- и макроуровне была исследована в трудах западных экономистов: И. Ансоффа, П. Дракера, М. Портера, Г. Сайсона, А. Чендлера и др. Особенности управления конкурентоспособностью предприятий с учетом их конкурентного окружения рассмотрены: И. П. Богомоловой, М. И. Гельвановским, Н. А. Кизимом, М. Л. Кричевским, Ж.-Ж. Ламбенем, Н. Н. Лепой, А. И. Пушкарём, А. Н. Тридедом, Р. А. Фатхутдиновым и др.

Острота проблемы создания нового механизма управления конкурентоспособностью заключается как в недостаточной теоретической проработке проблемы, так и в отсутствии у руководителей и специалистов необходимой компетентности, практических навыков и умений в вопросах стратегического управления предприятием в условиях рынка.

Поэтому цель статьи – исследование теоретических аспектов разработки стратегии управления конкурентоспособностью промышленного предприятия и представление модели его стратегической ориентации на основе создания эффективной системы управления.

Важной задачей является развитие стратегического мышления у менеджеров-практиков и приобретение знаний оперативного стратегического управления результативностью работы предприятия.

А. Н. Тридед считает, что механизм, который определяет эволюционные процессы стратегического развития предприятия, является уровень его конкурентоспособности, возмощность противостоять дестабилизирующему влиянию конкурентов. В этой связи важным заданием управления стратегическим развитием предприятия выступает оценка способности предприятия противостоять конкурентной борьбе с соперниками, определение фазы жизненного цикла, в которой находится предприятие [1].

В Украине тяжелое экономическое и финансовое положение значительной части промышленных предприятий, необходимость структурных изменений в народном хозяйстве и завоевание конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках делают необходимым разработку стратегического плана развития, основанного на многовариантных прогнозах макроэкономической ситуации и учете сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

Необходимость стратегического управления на промышленных предприятиях Украины обусловлена следующим:

1. Для рыночной экономики характерна значительная доля неопределенности будущего, связанная со значительными рисками. Стратегическое управление позволяет высшим менеджерам прогнозировать проблемы, рассчитать возможные риски и за счет качественного прогноза ситуации на рынке получать устойчиво высокие доходы.

© Самофалов Ю. Е., Игошина М. Е., 2008



2. Стратегическое планирование является основой для эффективного текущего планирования, поскольку все усилия предприятия сконцентрированы на достижении поставленной цели развития. Целенаправленные и скоординированные действия управляющих производственным процессом, финансовыми рисками, инвестициями позволяют достигать цели с наименьшими затратами.

3. Разработанный стратегический план развития предприятия позволяет оценивать возникающие альтернативные решения с точки зрения единой цели. Такая оценка необходима, поскольку некоторые альтернативные решения могут увести предприятие в сторону от намеченной цели.

4. Стратегическое управление содействует эффективному финансовому контролю, поставляя необходимые данные для принятия правильных административных решений.

5. Стратегическое управление особенно необходимо при выборе вариантов капиталовложений, когда разработанные долгосрочные цели развития предприятия должны стать точкой принятия решений.

Основополагающую роль в формировании стратегии играет конкуренция. Сила конкурентной борьбы должна отражаться в стратегии, результатом которой является диверсификация номенклатуры продукции, совершенствование технологии, интенсификация потенциала предприятия и взаимодействие с рыночными структурами, введение новых функций и служб в организованную структуру управления предприятием.

По своей сути стратегия компании выступает системой, совокупностью подстратегий, формируемых на всех управленческих уровнях. Совокупность этих подстратегий и определяет генеральную стратегию предприятия. А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [2] рассматривают систему стратегий предприятия, выстраивая стратегическую пирамиду, отражающую уровни разработки стратегических решений. Авторы выделяют четыре уровня стратегической пирамиды для диверсифицированной компании и три уровня – для компании с одним видом деятельности.

В диверсифицированной компании стратегия разрабатывается на четырех организационных уровнях: корпоративном, деловом, функциональном и операционном. Виды действий, предусматриваемые в рамках разработки каждого уровня стратегии, отражены в таблице [3].

Основная цель общей стратегии – обеспечить выживание и развитие коллектива и отдельного работника. Методологические школы исследования рыночных отношений рассматривают стратегию как результат трех различных процессов, содействующих формированию общей стратегии:

1) государственного целеполагания и регулирования, формирующих миссию предприятия и цели социально-экономического развития общества и конкретного региона. Это обеспечивает согласованность механизма государственного управления и внутрифирменного менеджмента и требует от руководства высокой социальной ответственности, широкого видения целей и предмета социального и экономического управления;

2) диагностики потенциала предприятия, оценки его внутренних возможностей по отношению к требованию рыночной среды;

3) организационного развития и социальной зрелости, формирования задач социальной значимости и имиджа, обеспечивающих согласованность действий предприятия и потребности рынка.

Таблица

Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии

| Уровень стратегии | Ответственные лица | Мероприятия, характерные для каждого уровня |
|--------------------------|---|---|
| Корпоративная стратегия | Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров) | Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам). Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности |
| Деловая стратегия | Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров) | Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании |
| Функциональная стратегия | Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения) | Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах |
| Операционная стратегия | Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов) | Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения |



Процесс формирования стратегической ориентации предприятия начинается с момента осознания необходимости прогрессивного движения, желания что-то предпринять, чтобы стать лучше конкурентов, достичь приоритетов. Зарождающаяся идея должна быть подробно проработана с учетом обеспечения стратегии ресурсами, технологией, кадрами. Далее производится оценка условий реализации концепции общей стратегии – до какой степени определенности процесс формирования стратегии реален и будет реализован различными структурными звеньями как внутри, так и вне предприятия.

Менеджеры проводят диагностику внешнего окружения для выявления возможностей и угроз для предприятия, а также исследуют состояние внутренней среды в целях выявления его сильных и слабых сторон. Факторы, которые по мнению руководства будут иметь существенное значение для предприятия в перспективе, определяются как стратегические. На их основе формулируется видение и миссия предприятия, устанавливаются цели и формируются стратегии. Стратегии определяются посредством разработки программ, бюджетов и процедур. На конечной стадии с учетом принятых стандартов и критериев производится оценка, контроль и корректировка реализуемой стратегии [4]. Модель стратегической ориентации предприятия представлена на рисунке.

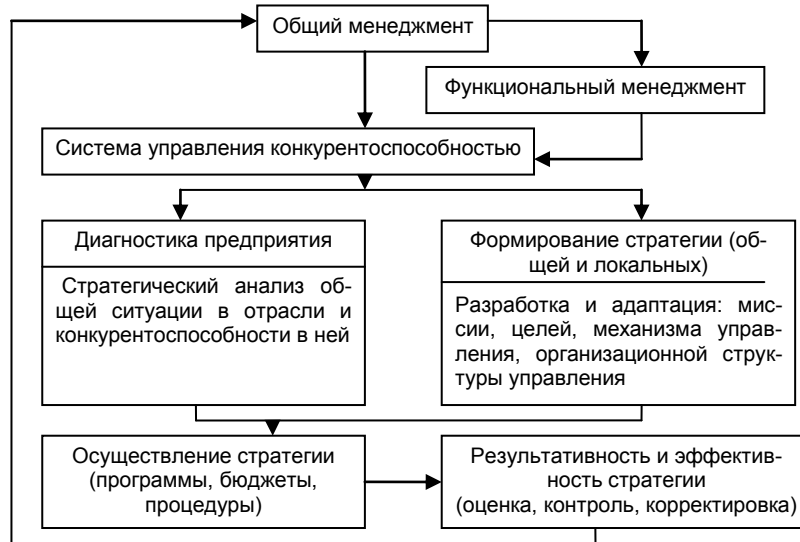


Рис. Модель стратегической ориентации предприятия

Стратегия обладает определенной капиталоемкостью и требует формирования стратегического бюджета. Руководство предприятия должно осознать необходимость формирования механизма стратегического управления и выделения достаточных средств на разработку и реализацию стратегии. Благодаря рациональной стратегии предприятие укрепляет свои конкурентные позиции на рынке.

Таким образом, стратегическая ориентация управления конкурентоспособностью предприятия может быть представлена как постоянное многомерное развивающееся во времени явление, которое охватывает все виды деятельности предприятия, всех сотрудников, нацеливая их на прогрессивное развитие.

Литература: 1. Тридід О. М. Організаціо-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 363 с. 2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [Пер. с англ., под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 3. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 672 с. 4. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд. ВНУ, 2000. – 84 с.

Сенчук В. М.

УДК 005.418

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ПРОЦЕСІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Тенденція розвитку економічної ситуації і досвід успішно працюючих на сьогодні підприємств показує, що зростання виробництва на конкретному підприємстві можливий при проведенні ним внутрішніх перетворень та реструктуризації.

© Сенчук В. М., 2008

Розробка і широка реалізація програм реформування повинні привести до перелому негативних тенденцій у діяльності підприємств і їхніх об'єднань у різних галузях, в економіці регіонів і країни в цілому.

Підприємство як відкрита система залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, конкурентів, стану економіки, науково-технічного прогресу, політичних змін. Вплив цих факторів відчувається постійно, необхідно прилаштовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Це вимагає від підприємств постійного процесу запровадження змін. Велико-масштабні зміни більшою мірою здійснюються через проведення процедур реформування та реструктуризації.

Різні теоретичні і методичні підходи до здійснення реструктуризації підприємств відображені в роботах Б. Мільнера, Т. Рогожина, С. Рогожиної, В. Треньова, А. Бачурина, А. Дугельного, А. Євсєєва, С. Глазєєва, В. Гриньової, С. Батчикова, С. Голубєва, Н. Курганскої, А. Кулікова, С. Хейнмана, В. Крижановського, Е. Уткіна, В. Ірикова, С. Льдеменова та ін.

Основи теорії організації та функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища й управління змінами викладені в роботах таких відомих закордонних і вітчизняних економістів, як Т. Іванова, В. Приходько, А. Кочеткова, Е. Смирнова, Г. Латфулліна, А. Райченко, Т. Пітерса.

Але питання управління саме внутрішньоорганізаційними трансформаціями в умовах швидких змін зовнішнього середовища є недостатньо опрацьованими і дослідженими. Тому метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад управління змінами в усіх підсистемах підприємства у процесі проведення реструктуризації.

На основі проведеного аналізу літературних джерел [1; 2] було виявлено основні фактори, що впливають на процес змін. Їх можна розділити на три групи: об'єктивні фактори зовнішнього середовища, мотиви і вимоги суб'єктів ініціації та внутрішні мотиви суб'єкта змін.

Внутрішні мотиви суб'єкта змін обумовлені особливостями формування цілей, закріпленими за даним суб'єктом як за інститутом. Тому можна припустити певну цільову модель, асоційовану з даним інститутом, і визначити набір переваг щодо напрямків розвитку об'єкта.

Друга група факторів пов'язана з розбіжностями між "суб'єктом змін" і "суб'єктом ініціації". Під "суб'єктом змін" розуміється безпосередньо легітимний власник чи контролююча група. "Суб'єкт ініціації" — особа чи група, що пред'являє певні вимоги до "суб'єкта змін", для задоволення яких необхідно здійснити управління об'єктом контролю.

Реструктуризація чи будь-які зміни на підприємстві стратегічного характеру починаються з того моменту, коли ініціатор змін одержав підтримку з боку легітимного власника підприємства. Якщо ініціатива змін виходить від легітимного власника, тобто обумовлена внутрішніми мотивами, то суб'єкт ініціації та суб'єкт змін збігаються. У цьому випадку має місце чітко виражена спрямованість змін, і, як правило, формування мети та її критеріальний опис не становлять великих труднощів.

У більшості ж випадків має місце нееквівалентність суб'єкта ініціації та суб'єкта змін. Так, суб'єктом ініціації можуть виступати агенти, що не мають легітимного права здійснювати управління та контроль над підприємством і тому звертаються з певною вимогою до власника. Власник же підприємства у відповідь на акт ініціації повинен здійснити відповідні впливи на об'єкт для задоволення вимог у рамках цілей функціонування чи цільової адаптації.

Третя група факторів обумовлена об'єктивною динамікою зовнішнього середовища і впливає як на внутрішні мотиви суб'єкта змін, так і на суб'єктів ініціації і на сам об'єкт.

Як свідчать публікації, присвячені аналізу практичного досвіду [3; 4], реструктуризація підприємства, по-перше, передбачає зміну кількісного та якісного складу структури підприємства як цілісного комплексу, по-друге, забезпечує оптимальну відповідність структури підприємства його цільовим функціям.

Нові чи перетворені цілі функціонування є основою для розробки чи перетворення організаційної структури підприємства. Системна ув'язка цілей об'єкта і структури підприємства подана на рис. 1.

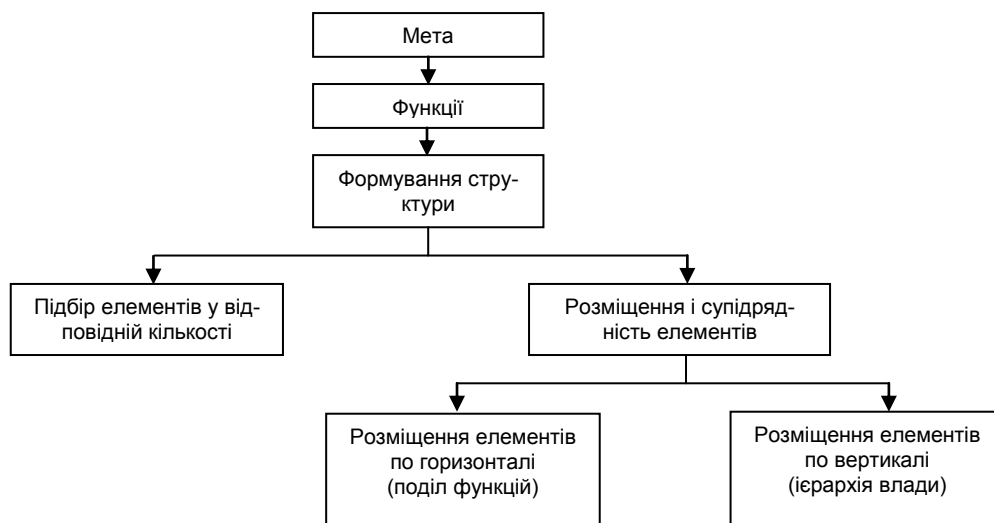


Рис. 1. Системна ув'язка цілей і структури

Проаналізувавши та узагальнивши методичні положення, викладені в економічній літературі з питань реструктуризації та управління змінами [1; 3; 5; 6], можна запропонувати таку схему реструктуризації підприємств, яка приводить до бажаних змін (рис. 2).

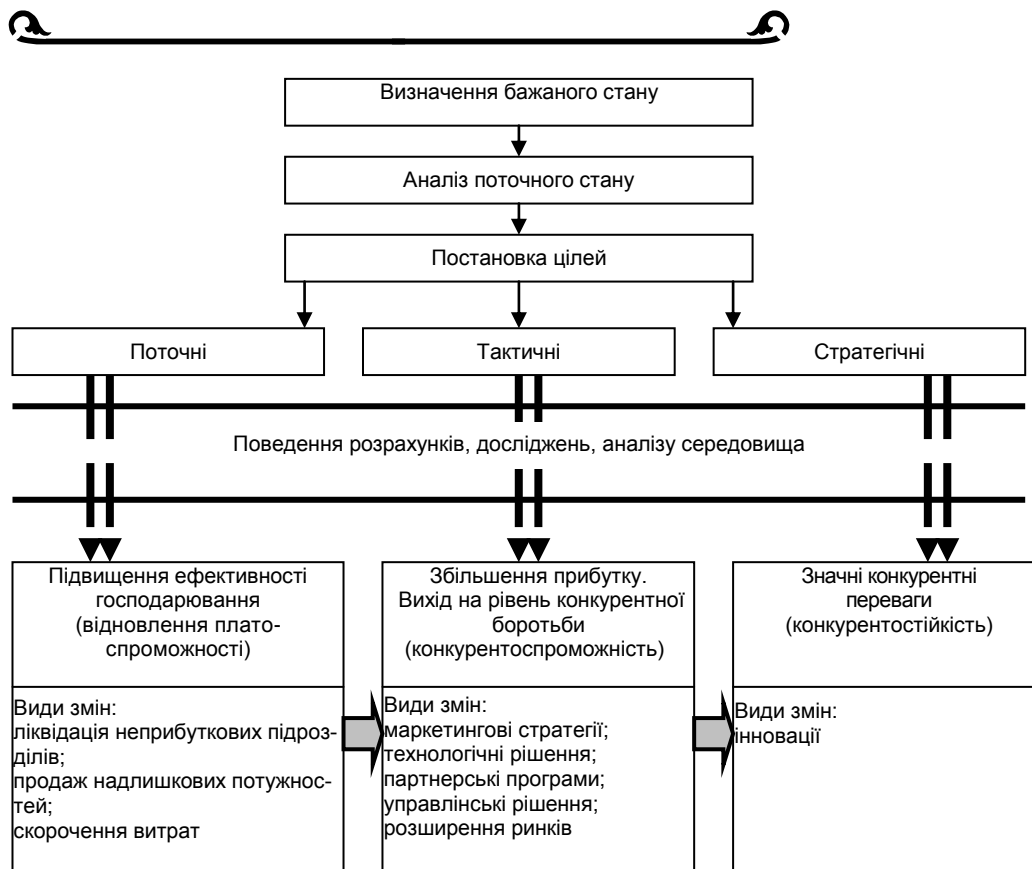


Рис. 2. Схема реструктуризації підприємства та запроваджені зміни

Таким чином, управління змінами на підприємстві у процесі реструктуризації вимагає системної ув'язки стратегічних цілей і організаційної структури підприємства. Це можливе лише за умови визначення всіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на процес змін. Напрямок подальшого дослідження в цій предметній галузі є розробка організаційних процедур та регламентів управління змінами у процесі реструктуризації.

- Література:** 1. Бойетт Дж. Г. Лучшие идеи мастеров управления изменениями / Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт // <http://www.management.com.ua/ct/ct023.html> 2. Моран Дж. В. Управление изменениями / Дж. В. Моран, Баирд К. Брайтмен // <http://www.management.com.ua/ct/ct028.html> 3. Киселев В. А. Повышение эффективности процесса реструктуризации предприятия за счет создания ключевых организационных механизмов // <http://www.sherp.ru> 4. Тренев В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. – М.: Изд. "ПРИОР", 2001. — 320 с. 5. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: ЗАО "Изд. "Экономика", 2001. – 456 с. 6. Реструктуризация фармацевтической компании "Акрихин" // <http://www.tacisinfo.ru/>

Семіліт О. Г.

УДК 005.915

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасний етап ринкових трансформацій в Україні характеризується дефіцитом усіх видів ресурсів, бо механізми попиту і пропозиції поки що не працюють у повній мірі. У фінансовій сфері підприємства це проявлюється, в першу чергу, в постійному дефіциті обігових коштів, зростанні дебіторської заборгованості (в тому числі її безнадійної частки), нестачі коштів для оновлення основних засобів та неможливості залучення зовнішніх кредитів і ресурсів фінансового ринку. Великою мірою всі ці кризові явища пов'язані з

© Семіліт О. Г., 2008

нестабільністю ділового середовища підприємства, а саме: із втратою комерційних зв'язків по горизонталі і вертикалі, ненадійністю партнерів, а також постійними змінами законодавчої бази, на якій функціонують господарюючі суб'єкти.

Трансформаційні процеси в економіці України ставлять завдання знаходження таких варіантів використання всіх видів ресурсів підприємства, які дозволяють одержати найкращі результати, зберегти свої позиції в конкурентній боротьбі. Підготовка й обґрунтування ефективних рішень з управління фінансовими ресурсами підприємства дозволяє досягти оптимального розподілу видатків у часі.

Функціонування всіх суб'єктів господарювання відбувається в умовах неструктурованих або слабоструктурованих проблем, коли неможливо задати залежності між найважливішими характеристиками, а прийняття управлінських рішень у значній мірі базується на інформованості й комунікаційних навичках особи, що приймає рішення.

Ризик і невизначеність, поряд з дефіцитністю всіх видів ресурсів, є постійними джерелами небезпеки прийняття несприятливих фінансових рішень. Таким чином, нині завдання побудови механізмів управління формуванням і використанням фінансових ресурсів, адекватних сформованій економічній ситуації, актуальне для українських підприємств.

Питання управління фінансовими ресурсами підприємств розглядалися в роботах І. Бланка, В. Гриньової, М. Дороніної, В. Ковальова, В. Коюди, Т. Лепейко, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Е. Стоянової, О. Тридіда, Дж. Ван Хорна та ін.

Однак у цих роботах недостатньо висвітлено питання моделей і механізмів формування й використання на підприємстві фінансових ресурсів. Тому метою статті є обґрунтування підходу до організації управління фінансовими ресурсами підприємства для забезпечення відтворювального процесу.

Сучасне економічне життя все частіше висуває тезу в дефіцитності всіх видів ресурсів. Тому на підприємстві, з одного боку, необхідно найбільш раціонально використовувати дефіцитні внутрішні ресурси, а з іншого — оптимальним чином будувати стратегію й тактику конкурентної боротьби на ринках позикових ресурсів.

Тому у фінансовому менеджменті як галузі управління підприємством існують, на думку автора, три великих проблеми:

побудова такої системи менеджменту фінансових ресурсів, яка ефективно функціонує в умовах невизначеності зовнішнього середовища;

прийняття ефективних рішень, що адаптують систему до змін зовнішнього середовища;

розподіл обмежених ресурсів системи з метою їхнього ефективного використання.

Оскільки в літературі [1 – 7] існують усталені напрямки менеджменту підприємства, то можна погодитись з результатами аналізу, наведеного в роботі [4], та їх узагальненням щодо фінансової сфери (таблиця).

Таблиця

Взаємозв'язок управлінських завдань у фінансовій сфері з напрямками менеджменту

| Завдання | Напрямок менеджменту | Інструмент вирішення |
|---|----------------------|--|
| Обґрунтувати фінансову прийнятність управлінських рішень, пов'язаних з виконанням стратегічних завдань | Стратегічний | Фінансовий менеджмент, фінансовий облік, маркетинг, управління НДДКР, фінанси |
| Забезпечити такий потік ресурсів, який створює прийнятний рівень витрат для отримання задовільного прибутку | Операційний | Управління інвестиціями, управління витратами, управління прибутком, управління грошовими потоками |
| Забезпечити виконання фінансової функції підприємства та раціоналізувати фінансові потоки для виконання інших функцій | Функціональний | Управлінський облік, фінансове планування, фінансовий аналіз, контролінг |
| Обґрунтувати необхідну суму затрат для ефективної роботи персоналу | Адміністративний | Бюджетування, управлінський облік, мотивація |

При аналізі системи фінансового менеджменту необхідно використовувати системний підхід, у рамках якого об'єктом дослідження є підприємства різних організаційних форм і форм власності, на яких фінансовий менеджмент розглядається, з одного боку, як керована система, що має визначені закономірності й особливості, а з іншого — керуюча система, частина загальної системи управління підприємством. Суб'єкти управління включають органи державного управління: законодавчі, виконавчі, фінансові та податкові; банки, страхові організації і т. д. Проте головний суб'єкт управління в умовах ринкової системи — власник фінансових ресурсів чи його представник (фінансовий директор, дирекція). Точку зору автора на сутність системи фінансового менеджменту підприємства та її основних елементів показано в роботі [4].

Оскільки фінансові ресурси існують через різницю між сумою заощаджень усіх суб'єктів, що господарюють, і їхньою потребою в інвестиціях у реальні активи, то дані перевищити необхідно фінансувати ззовні. В економічній системі в цілому суб'єкти ринку з надлишковими заощадженнями (заощадження перевищують інвестиції) надають капітал суб'єктам ринку з недостатніми заощадженнями (в яких інвестиції в реальні активи перевищують заощадження). Даний обмін засобами опосередковується паперами, що представляють фінансові активи для власника і зобов'язання для емітента [1], відбувається під безперервним впливом факторів зовнішнього середовища.

Структуру системи управління фінансовими ресурсами з урахуванням розглянутих функцій і потоків [4] можна представити в такий спосіб (рисунок).

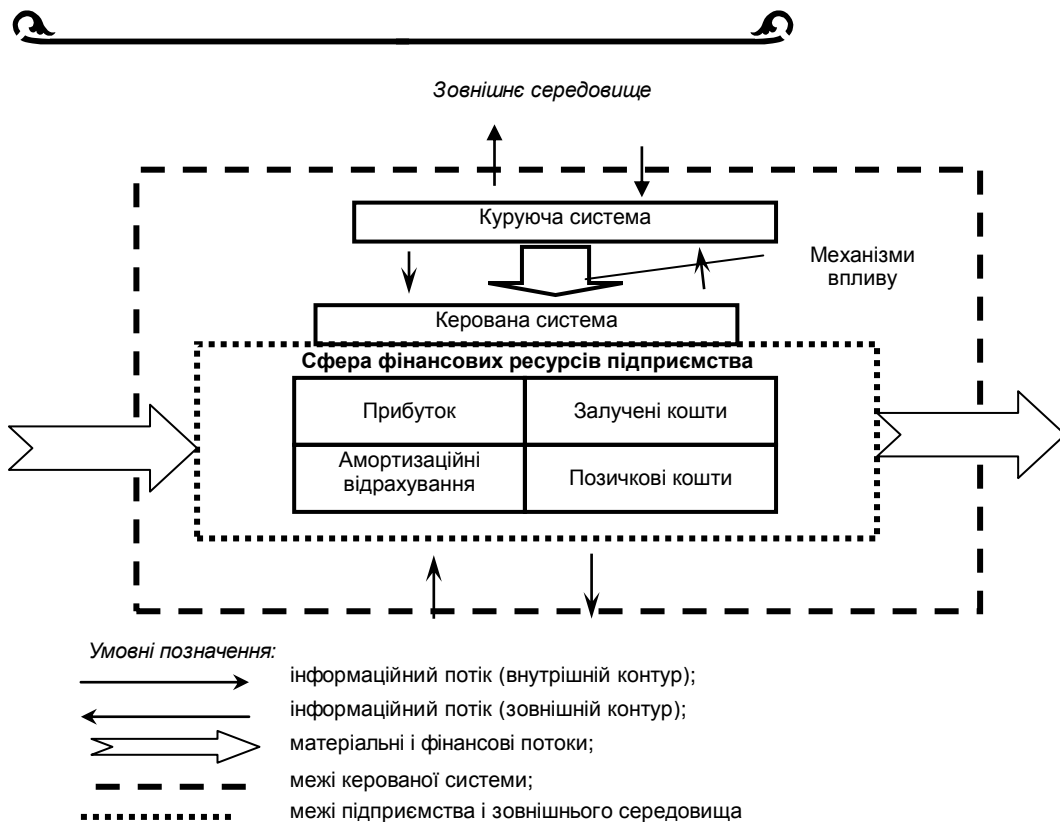


Рис. Структура системи управління фінансовими ресурсами

Управління фінансовими ресурсами як підсистема загального управління фінансовою сферою підприємства покликана забезпечити найбільш раціональне розміщення й використання обмеженого обсягу ресурсів у рамках загальної стратегії підприємства.

Для досягнення цього призначення реалізуються такі цілі:

забезпечення високих темпів розвитку і прибутковості підприємства за рахунок ефективної побудови фінансових потоків підприємства;

збереження стійкості і платоспроможності підприємства при здійсненні діяльності;

мінімізація ризиків і прискорення реалізації проектів фінансування.

У сучасній економічній літературі виділяють до дев'яти різних функцій менеджменту, але визначимо зміст і функції підсистеми управління фінансовими ресурсами.

Планування припускає здійснення всіх стадій планової діяльності. Починається цей процес з аналізу зовнішнього середовища, включаючи прогнозування кон'юнктури фінансового ринку. Потім відповідно до цього розробляється стратегія фінансової діяльності підприємства, визначаються потреба у фінансових ресурсах та джерела їхнього одержання. На цьому ж етапі відбувається оцінка привабливості окремих проектів фінансування, а також підбір найбільш ефективних з них. Остання стадія — формування фінансових потоків та їх оцінка.

Стосовно реалізації стратегії фінансування і планів, функція організації припускає мобілізацію всіх ресурсів організації, при цьому забезпечується взаємоув'язка і взаємодія у часі та просторі трудових, матеріальних і грошових ресурсів з метою забезпечення фінансової діяльності з використанням способів мотивації.

Для організації поточного моніторингу конкретних проектів фінансування виконується функція контролю, що передбачає прийняття рішень, необхідних для коригування процесу реалізації обраних проектів, або про припинення неефективних проектів, або про відмову від неефективних джерел ресурсів.

Процес здійснення управління фінансовими ресурсами підприємства розглядається як деяке упорядковане явище й може бути представлено в рамках теорії систем у вигляді "чорного ящика" [4].

Таким чином, обґрунтовано методологічний підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства, заснований на чотириетапному процесі прийняття рішень; розкрито перелік типових базових процедур, які застосовуються при обґрунтуванні альтернатив.

Подальшим напрямком дослідження в рамках розглянутої проблематики, на погляд автора, є побудова механізму оптимізації управління формуванням і використанням фінансових ресурсів в умовах їхньої обмеженості з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища.

Література: 1. Бланк И. А. Стратегія й тактика управління фінансами. — К.: МП "ИТЕМ ЛТд", СП "АДЕФ-Україна", 1996. — 356 с. 2. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 432 с. 3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 320 с. 4. Лепейко Т. И. Методологія управління інвестиційними ресурсами фінансового ринку. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 260 с. 5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Харків: Основа, 1999. — 620 с. 6. Путятин Ю. І. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства / Ю. І. Путятин, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Харків: Основа, 1999. — 488 с. 7. Kaplan Robert S., Norton David P. The Strategy-Focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press, 2000.

НАПРЯМКИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Сучасні тенденції глобалізації, наслідком яких є різке загострення конкуренції суб'єктів господарювання на ринку товарів і послуг, ставлять нові серйозні виклики вітчизняним підприємствам. Вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ) усуває бар'єри на шляху проникнення товарів імпортного виробництва на товарні ринки країни, що може привести до зростання ризиків вітчизняних підприємницьких структур. Особливо це стосується підприємств малого виробничого бізнесу внаслідок його більшої уразливості до змін соціально-економічної ситуації країни. Тому актуальною проблемою для суб'єктів малого підприємництва є надання державної підтримки, включаючи фінансову, правову, управлінську тощо.

Управлінська підтримка з боку держави полягає у створенні сприятливого бізнес-середовища, відповідної інфраструктури, в удосконаленні самого механізму управління підприємництвом, у створенні сприятливих умов впровадження сучасної якості управління як на рівні державних структур, так і на рівні підприємств, у становленні сучасної системи менеджменту на підприємствах, в управлінні ризиками, підготовці фахівців для бізнес-структур.

Проблеми підтримки малого підприємництва наприкінці минулого сторіччя стають об'єктом уваги з боку як вчених, так і фахівців-практиків. У 90-х роках ХХ сторіччя найбільш значущими дослідженнями в цьому напрямку в Росії стали праці Л. Абалкіна, Н. Агурбаша, А. Блінова, Л. Колеснікової [1], А. Чепуренко та інших; серед українських вчених слід відзначити З. Варналія, Я. Жаліла [2], Д. Ляпіна [3] та ін.

На сучасному етапі розвитку малого підприємництва в Україні спостерігається ряд позитивних і негативних тенденцій.

До позитивних відносяться: збільшення за період 2000 – 2006 рр. майже на 40% кількості малих підприємств в Україні; зростання кількості малих промислових підприємств на 28%; зростання у 2,11 раза обсягів реалізації малих промислових підприємств.

До негативних тенденцій слід віднести, перш за все, нерівномірність регіонального розвитку малого підприємництва – більше половини малих підприємств зосереджено в семи регіонах України: у м. Києві, Донецькій, Дніпропетровській, Харківській, Львівській, Одеській областях та Автономній Республіці Крим [4].

Крім того, проявом негативних тенденцій є також: зменшення кількості робітників малих промислових підприємств; зменшення частки продукції промислових МП у загальному обсязі продукції по економіці – до 2,1% у 2006 р.; збитковість більше третини промислових МП.

Незадовільним є і стан розвитку інноваційних процесів у сфері малого бізнесу. Так, наприклад, у 2006 р. в Одеській області технологічні інновації здійснювало тільки 1 мале підприємство (у 2005 році таких підприємств було 3) [5].

Дуже повільно в секторі малого підприємництва впроваджуються сучасні методи управління якістю продукції. Дані експертного опитування 2005 р. (на жаль, більш пізніших досліджень немає) вказують, що переважна більшість МСП (87,6%) не мали міжнародних сертифікатів ні на окремі види продукції, ні на продукцію серійного виробництва, послуги тощо [6, с. 5]. Також переважна більшість МСП не мають ні українських (78,9%), ні міжнародних патентів (97,6%) на розробки новітніх технологій, які були впроваджені на підприємстві протягом останніх 5 років.

До загальних проблем розвитку малого промислового підприємництва також слід віднести: високі "бар'єри входження" в нові ринкові сфери, наявність високого рівня цінової конкуренції, відсутність налагоджених каналів збуту продукції, складні інфраструктурні умови (висока орендна плата, оплата комунальних послуг тощо), відсутність у підприємств базових економічних знань, знань щодо менеджменту, маркетингу, бухгалтерської справи та ін., що стає причиною банкрутства й розпаду підприємств.

Зазначені проблеми багато в чому носять організаційний-управлінський характер і можуть бути вирішені на основі вдосконалення системи управління бізнес-процесами в МП і впровадження нових методів управління для забезпечення ефективності функціонування підприємницьких структур. Особливо складно це зробити на підприємствах малого і середнього промислового бізнесу тому, що в них для цього немає достатніх ресурсів.

Тому малому промислому бізнесові потрібна адекватна державна управлінська підтримка на всіх стадіях його розвитку, починаючи з визначення вектора інноваційного пошуку й закінчуючи масштабним виробництвом продукції, що відповідає всім характеристикам споживчого попиту.

Вирішення завдань підвищення управлінської ефективності МП необхідно проводити у трьох аспектах: на рівні адаптації до макросередовища, на рівні вдосконалення відносин із суб'єктами бізнес-середовища і на мікроекономічному рівні – підвищення ефективності внутрішньофірмового управління завдяки впровадженню нових управлінських технологій, маркетингових стратегій, управління якістю, ризиками, підвищенню кваліфікації персоналу тощо. І на кожному з цих рівнів державна підтримка сектору МП відіграє визначальну роль.



Формування інфраструктури малого підприємництва як пріоритетного напрямку забезпечення його сталого відтворення є одним із важливих елементів державної підтримки підприємництва. Саме інфраструктурна підтримка (наявність закладів, організацій та структур, що забезпечують процес створення й розвитку малих підприємств) дозволяє залучати їх до потрібних факторів виробництва, що є необхідним для вирішення головних завдань виробничого процесу. В умовах нестачі бюджетних коштів державна підтримка малого підприємництва має базуватися на залученні механізмів позабюджетного фінансування з переважним використанням лізингу, гарантійних фондів, спеціалізованих банків, товариств взаємного кредитування, страхових, аудиторських і консалтингових компаній; сертифікації й акредитації при органах виконавчої влади об'єктів інфраструктури малого підприємництва та юридичних компаній.

Слід зазначити, що в рамках Національної програми сприяння розвитку малому підприємству в Україні протягом останніх років проводиться робота щодо створення нових об'єктів інфраструктури підтримки малого підприємництва, яка головним чином орієнтується на місцеві потреби. За даними Держкомпідприємництва, станом на 01.01.2008 р. в Україні діє 444 бізнес-центри, 72 бізнес-інкубатори, 33 технологічних парки, 410 лізингових центрів, 2 565 інвестиційних та інноваційних фондів і компаній, 2813 інформаційно-консультативних установ, 1697 громадських об'єднання підприємців, 241 фонд підтримки підприємництва, 38 з них — створені за участю Українського фонду підтримки підприємництва [7].

Між тим у відповідних звітах практично немає інформації щодо ефективності функціонування цих об'єктів інфраструктури, їх корисності і доступності для підприємців.

Ще одним елементом інфраструктури підтримки малого підприємництва є управлінський консалтинг. За експертними оцінками [8], сьогодні ринок консалтингу України характеризується зростанням консалтингових компаній та приростом обсягу ринку консалтингових послуг. На ньому оперують близько 500 консалтингових компаній (переважно в м. Києві та великих обласних центрах), серед яких 66% — українські, 20% — іноземні компанії та спільні підприємства, 10% — індивідуальні підприємці, 4% — консультативні центри при вищих навчальних закладах.

Експертні опитування свідчать, що послугами консалтингових фірм користуються переважно великі підприємства (80%) та іноземні компанії (13%) і лише 7% — підприємства малого та мікробізнесу. З малими підприємцями в основному працюють невеликі бізнес-центри з надання низькоцінових послуг (автоматизація бухгалтерського обліку, тренінги з продажів тощо).

Слід зазначити, що вартість консалтингових послуг коливається від 1 000 до 10 000 у. о. й вище, і це є однією з причин, чому малі підприємства рідко ними користуються.

Сьогодні забезпечення високої якості продукції стає необхідною умовою виживання й розвитку малого промислового бізнесу в ринковій економіці. Слід зазначити, що у більшості представників малого та середнього бізнесу поки навіть немає досить чіткого розуміння того, що таке сертифікована система менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів і навіщо вона потрібна. Крім того, неможливість витратити великі кошти на консультативні послуги з упровадження систем менеджменту, наступний сертифікаційний аудит і подальшу підтримку та поліпшення системи призводить до того, що ринок у даному секторі на сьогоднішній момент переживає стагнацію. За даними соціологічних опитувань, лише 9% консалтингових компаній, діючих в Україні, надають консультативні послуги з менеджменту якості [8, с. 20].

Більшість проблем, з якими стикаються малі підприємства на внутрішньофірмовому рівні, пов'язані з низьким рівнем управлінської грамотності значної частини підприємців.

Тому, на погляд авторів, необхідно змінити підхід щодо управління кадрами суб'єктів підприємництва в напрямку створення регіональних структур з розвитку управлінського та кадрового потенціалів регіону, який включає представників вищої і середньої професійної освіти, служб зайнятості та асоціації підприємців. Це дозволить досягти рівня збалансованості ринку освітніх послуг за рахунок більш чіткої структурованості попиту з боку суб'єктів господарювання на підготовку висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, на погляд авторів, в умовах нестачі бюджетних коштів державна підтримка малого підприємництва має базуватися на підвищенні ефективності існуючих механізмів управлінської підтримки малого промислового підприємництва, зокрема подальшого розвитку регіональної інфраструктури підтримки підприємництва. При цьому процес побудови інфраструктури не повинен бути лише механічним обліком уже наявних у регіоні її організаційних елементів — він вимагає органічного пов'язування й сполучення існуючих і створюваних структур у єдину цілісну організаційно-економічну систему. Такий системний підхід передбачає диференційовану підтримку держави на всіх рівнях, де малий бізнес стикається з проблемами.

Для посилення ринкових позицій малого промислового підприємництва необхідно:

сприяти вдосконаленню законодавчої бази у сфері підтримки малого та середнього бізнесу відповідно до вимог СОТ;

розробити й реалізувати програму з підготовки підприємців до експортної діяльності та підтримки експортно-орієнтованих малих підприємств щодо переходу до міжнародних стандартів менеджменту, яка буде спрямована на підтримку інноваційних та експортно-орієнтованих суб'єктів малого підприємництва в питаннях підготовки і проходження сертифікації за міжнародними стандартами MS ISO;

створити систему державного сприяння в пошуку партнерів для експорту продукції малого бізнесу;

розробити пакет нормативних документів щодо правового забезпечення діяльності організацій інфраструктури;

розробити загальнонаціональні стандарти навчання підприємців методам управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серій 9000 і 14000, які широко використовуються в ЄС;

проводити постійний моніторинг діяльності організацій інфраструктури підтримки, організовувати обмін інформацією та аналітичними даними між ними;

провести дослідження потреб малого промислового підприємництва щодо державної підтримки з метою максимального задоволення їх у комплексних консультативних послугах та інших видах підтримки по всьому спектру ведення підприємницької діяльності;

розробити методичні рекомендації щодо державної підтримки впровадження проектів управлінського аутсорсингу на малих промислових підприємствах за допомогою бізнес-центрів.

Література: 1. Колесникова Л. А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием. – М.: Новый Логос, 2000. – 290 с. 2. Ляпін Д. Идеология національної програми розвитку підприємництва // Пріоритети. Вісник. Доктрини приватної ініціативи. – 2002. – №1. 3. Малий і середній бізнес у пошуках місця в стратегії економічного зростання в Україні / За ред. Я. А. Жаліла. – К.: Альтапрес, 2002. – 120 с. 4. Регіональний аспект розвитку малих підприємств в Україні у 2006 році // Експрес-довідь Держкомстату України №161 від 02.07.2007 р. 5. Про розвиток малого підприємництва в Одеській області у 2006 році // press050707/http://www.od.ukrstat.gov.ua 6. Перспективи малих та середніх підприємств України у міжнародній торгівлі. Аналітична доповідь. – К.: БІЗПРО, 2006. 7. Звіт про стан виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні за 2007 рік, 18 лютого 2008 // http://www.dkrp.gov.ua 8. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу / Ukraine SME Support in Priority Regions//EuropeAid/121495/CV/UA. – К., 2006. – 34 с.

УДК 338.512

Сербенівська А. Ю.

Шульга В. М.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Активний розвиток ринкових відносин у поєднанні з жорстокою конкурентною боротьбою викликає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг, є основною рушійною силою розвитку ринкової економіки України.

Незважаючи на підвищений інтерес вітчизняних і закордонних вчених щодо категорії конкурентної переваги, єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття ще не розроблено.

Результати аналізу останніх досліджень вказують на наявність значної кількості опублікованих наукових результатів, що свідчить про особливу зацікавленість науковців щодо дослідження конкурентних переваг, проте існують проблемні й дискусійні питання, які здебільшого виникають через перешкоду адаптації нових підходів до поняття конкурентних переваг у ринкових умовах господарювання вітчизняних промислових підприємств.

В опублікованих результатах дослідження немає однозначного підходу до визначення економічної сутності поняття конкурентних переваг як основи стратегічного розвитку підприємства, недостатньо уваги приділено методам оцінки конкурентних переваг, які дозволяють обрати ефективну конкурентну стратегію.

У статті досліджується поняття конкурентних переваг як економічної категорії з метою вдосконалення теоретичного і прикладного характеру перерахованих проблемних питань.

Конкурентна боротьба – звичне явище для ринку. Перемога в ній – закономірний підсумок продуманої, плідної й активної діяльності вмілого менеджменту. Конкурентна боротьба змушує підприємство працювати краще і продуктивніше, шукати резерви, бути в пошуку, лише тоді можна розраховувати на стабільний успіх [1, с. 89].

Виходячи з того, що конкуренція не що інше як процес суперництва, виникає необхідність створення основних джерел або ресурсів підприємства, які дозволяють формувати потрібні конкурентні переваги підприємств. У процесі дослідження економічної сутності терміна "конкурентна перевага" виявлено низку підходів до нього. Так, вітчизняні й іноземні дослідники виділяють наступні підходи: традиційний; ресурсний; цілісно-компетейний; компаративний [2, с. 157 – 176; 3, с. 30 – 45].

З позиції традиційного підходу, основу якого становить теорія абсолютних і порівняльних переваг, є твердження, що в обмінні перевагу отримують ті країни, які виготовляють продукцію з меншими витратами, а конкуренція отожднюється із суперництвом на ринку, що координує діяльність країни. Пізніше цей підхід математично описав П. Самуельсон. Дана теорія, авторами якої були А. Сміт та Д. Рікардо, виникла наприкінці XVIII – на початку XIX ст. Так, абсолютні переваги – менші витрати при виробництві товару, що дозволяє його експортувати. А відносні переваги – це саморегулювання ринку, що також дозволяє експортувати товар в інші країни [4, с. 12 – 13].

Наступний підхід до визначення поняття конкурентних переваг – ресурсний. Даний підхід з'явився як відповідна реакція на нові тенденції в розвитку світової торгівлі, що вимагали перегляду ортодоксальних поглядів на проблеми стратегічного управління. Найбільш значущими в 1990-ті роки були дослі-



дження М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. Сутність цієї теорії полягає в тому, що конкурентна перевага як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства. На переконання М. Портера, конкурентна перевага відображає рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів [5, с. 403].

Даний підхід базується на визнанні конкурентних переваг як таких, що становлять і відображають якість конкурентного середовища, яка забезпечується досягненням високих рівнів продуктивності в конкретній галузі. А отже, стійкі конкурентні переваги є результатом формування цього середовища, де учасники конкуренції можуть продуктивно працювати, безперервно вдосконалюючи способи конкуренції, тим самим ще більше підвищуючи власну продуктивність. Інакше кажучи, конкурентоспроможність – це наслідок наявних конкурентних переваг, які необхідно створювати і підтримувати. Майк Портер вважає, що досягнення конкурентних переваг можливе за умови дотримання наступних основних способів (таблиця).

Таблиця

**Основні способи досягнення конкурентних переваг,
запропоновані М. Портером (авторська розробка на підставі роботи [6, с. 622 – 628])**

| № | Спосіб | Сутність способу |
|---|--|---|
| 1 | Конкурентна перевага може виникати в результаті покращень, нововведень та змін | Підприємства отримують перевагу над суперниками, тому що вчасно змогли виявити нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому |
| 2 | Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей | Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які беруть участь у процесі створення, використання й реалізації товару. Тобто охоплює всі ланцюги цінностей підприємства: постачальників, посередників і споживачів |
| 3 | Конкурентна перевага підтримується завдяки безперервному вдосконаленню діяльності підприємства | Через те, що існує небагато конкурентних переваг, які важко скопіювати, підприємство повинно вести пошук щодо більш ефективних способів ведення бізнесу |
| 4 | Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел | Джерелами конкурентних переваг може бути будь-який процес діяльності, починаючи з виявлення у населення потреби в товарі і закінчуючи гарантійним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняють стосовно здатності зберігати довготривалу дію. Підтримання переваг вимагає, щоб підприємство постійно, раніше ніж його конкуренти реалізовувало розширення своїх джерел переваг, особливо в напрямку їх удосконалення |
| 5 | Підтримка переваг вимагає глобального підходу до стратегії | Для підтримки високого рівня конкурентних переваг використовується такий напрям, як державний вплив на процес забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки. Підприємство не може довго підтримувати конкурентну перевагу, якщо не використовує й не розширює свої переваги, які знайшли державну підтримку |

А. П. Градов у своїх дослідженнях визначає, що конкурентний статус підприємства повинен характеризувати передумови "досягнення підприємством того чи іншого рівня конкурентних переваг", які визначаються стратегічним потенціалом підприємства та детермінантами зовнішнього середовища [7, с. 117]. Таке визначення поняття конкурентної переваги вказує на те, що А. П. Градов також є прибічником ресурсного підходу.

Підтримує даний підхід І. З. Должанський і трактує визначення конкурентної переваги як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів. Він пропонує розглядати конкурентну перевагу як результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку [8, с. 34 – 36]. Таке ж визначення дає П. Г. Клівець: конкурентні переваги – концентрована форма прояву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства, галузі, національної економіки, які можна виміряти економічними показниками [9, с. 84 – 85].

Я. Б. Базилюк вважає, що створення конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі можна досягти при наявності системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Система управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як сукупність організаційної структури, процесів, необхідних для створення й реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг [10, с. 5 – 10].

Надалі такий напрям дослідження був продовжений і доповнений тим, що система конкурентоспроможності охоплює всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товарів, робіт (послуг), і впливає на всі стадії життєвого циклу продукту [11, с. 13 – 16].

Як правило, досягнення конкурентних переваг стає можливим за умови довгострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, спеціалізоване навчання персоналу, у проведенні НДДКР, а також інвестиції в маркетинг. Однією з найважливіших причин збереження конкурентних переваг називають постійну модернізацію виробництва чи інших ключових видів діяльності [12, с. 26].



На переконання М. І. Долішнього, П. Ю. Беленького та Н. І. Гомольського поняття порівняльних переваг традиційно відносять до вартості і придатності факторів виробництва, які становлять основні вихідні дані для конкуренції: земля, праця, капітал, природні ресурси, наукові знання, інфраструктура. Проте наявність цих факторів не означає зміцнення позиції на ринку, тобто конкурентні переваги виникають не безпосередньо з доступності дешевих факторів виробництва, а з найвищої продуктивності використання цих ресурсів [2, с. 17].

Цілісно-компетеційний підхід визнає конкурентну перевагу як таку лише при наявності ексклюзивної цінності чи високої компетенції. Даний підхід є подібним до ресурсного з позиції того, що ресурс може бути нематеріальним, проте відрізняється тим, що поєднує всі фактори, які впливають на створення й розвиток самої конкурентної переваги. Цінність — це щось особливе, те, чим володіє певна система, намагається зберегти і відтворювати протягом тривалого часу [13, с. 192].

Конкурентні переваги виявляються, розробляються й посилюються за допомогою наукових підходів та підходів, що досліджувались. Разом з тим існує перелік обмежень щодо визначення конкурентних переваг. У загальному вигляді їх можна охарактеризувати так: підприємство повинно створювати продукт, який стабільно знаходитиме споживачів. Тобто продукт повинен бути: по-перше, цікавий споживачу настільки, що той буде готовий сплатити за нього, і, по-друге, цікавий більше, ніж аналогічний чи з подібними характеристиками, що виготовляє інше підприємство. Якщо продукт має ці дві властивості, то можна сказати, що він має конкурентну перевагу [14, с. 34].

Компаративного підходу дотримується у своєму варіанті визначення конкурентних переваг В. Д. Немцов, який вважає, що конкурентні переваги — це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над "прямими" конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими і відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову послугу, а також до форм виробництва, збуту або продажу [15, с. 58].

Г. Л. Азов вважає, що конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, який можна виміряти економічними показниками [16, с. 48]. Цікаве визначення запропонував С. А. Попов, який під конкурентними перевагами розуміє ті характеристики, що створюють для організації будь-які інновації, які дають реальне збільшення бізнес-успіху [17].

З характеристикою товарів пов'язує визначення конкурентних переваг і Л. С. Шевченко. Так, конкурентні переваги — це характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами [18, с. 89]. Н. В. Куденко конкурентну перевагу визначає як показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку [19, с. 45].

За результатами аналізу літературних джерел та порівняльної характеристики підходів до визначення конкурентної переваги можна зробити висновок, що має місце:

- 1) присутність невирішеної проблеми щодо точного трактування поняття "конкурентна перевага" ще з часів А. Сміта. Запропоновані різними авторами підходи не в повній мірі відповідають на вимоги системності та комплексності, тобто кожен автор дає визначення лише в межах свого дослідження;
- 2) здебільшого всі визначення охоплюють лише сферу виробництва, залишаючи при цьому без належної уваги суспільство в цілому.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна дійти висновку, що поняття "конкурентна перевага" інтерпретується переважною більшістю авторів із двох позицій: як боротьба між конкурентами за споживача, якому пропонуються товари з найкращими характеристиками, та вміння виявляти і використовувати особливі ресурси, які сприймаються споживачами як переваги.

Література: 1. Федоровский В. А. Аналитическая экономика современного предприятия. — Николаев: ЭОЛИС, 1996. — 104 с. 2. Конкурентоспособность: проблемы науки и практики: Монография. — Харків: ВД "ИНЖЕК", 2006. — 248 с. 3. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, докт. екон. наук, проф. О. М. Тищенко. — Харків: ВД "ИНЖЕК", 2006. — 384 с. 4. Самуэльсон П. Э. Экономика: Пер. с англ. / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2003. — 688 с. 5. Портер М. Э. Конкуренция: Пер. с англ. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2005. — 608 с. 6. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с. 7. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. — М.: Лит., 2000. — 588 с. 8. Должанський І. З. Конкурентоспособность підприємства: Навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с. 9. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посібник. — К.: Академвидав, 2007. — 320 с. 10. Базилінок Я. Б. Конкурентоспособность національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. — К.: НІС, 2002. — 132 с. 11. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: Підручник / В. Л. Дікань, В. І. Савчак. — К.: Знання, 2004. — 208 с. 12. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; [За ред. В. О. Василенка. — 2-ге, вид. виправл. і доп. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 400 с. 13. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник. — М.: ЗАО "Изд. "Экономика", 2005. — 504 с. 14. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2003. — 298 с. 15. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент, — К.: ТОВ "УВПК Ексоб", 2002. — 560 с. 16. Азов Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азов, А. В. Челенков. — М.: ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2000. — 256 с. 17. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 344 с. 18. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с. 19. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 152 с.

ОБ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКЕ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ УКРАИНЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Транспорт – важнейшая составная часть производственной инфраструктуры Украины. Его устойчивое и эффективное функционирование является необходимым условием высоких и устойчивых темпов экономического роста, обеспечения целостности, национальной безопасности и обороноспособности страны, повышения уровня жизни населения, интеграции Украины в мировую экономику. Структурные преобразования в экономике страны приводят к увеличению спроса на все виды транспортных услуг, к необходимости улучшения транспортной инфраструктуры. Это очень важно, так как предприятия могут нормально функционировать лишь при условии быстрой и качественной доставки товаров.

Эффективное функционирование железнодорожного транспорта Украины — основы транспортной инфраструктуры страны – играет исключительную роль в создании условий для модернизации, перехода на инновационный путь развития и устойчивого роста национальной экономики, способствует созданию условий для обеспечения стабильности Украины в изменяющейся мировой экономической системе.

Железнодорожный транспорт Украины органично интегрирован в единую транспортную систему страны и играет в ней решающую роль, значительно влияя на экономические связи между производителями и потребителями продукции, областями и экономическими районами Украины, с зарубежными странами.

Украина занимает 13-е место в мире и 5-е в Европе (после России, Франции, Германии и Польши) по протяженности железной дороги, а густота железнодорожных путей самая высокая среди стран СНГ. Поэтому украинские железные дороги обладают чрезвычайно высоким потенциалом как основного перевозчика пассажиров и грузов. Это связано, в частности, и с особенностями структуры промышленности Украины, которая требует значительных объемов перевозок металла, угля и химической продукции.

Определяющей тенденцией современного мира является процесс глобализации, расширяющий межгосударственные экономические и гуманитарные связи. Участие Украины в этом процессе выражается, в частности, в адаптации ее транспортной инфраструктуры в европейскую и общемировую. По прогнозам Ассоциации европейских компаний — операторов грузовых перевозок (ERFA), к 2015 году доля железнодорожных перевозок в пределах Евросоюза вырастет до 35%. Поэтому вследствие своего благоприятного географического месторасположения Украина может занять одно из ведущих мест в разделе всего европейского или даже евроазиатского пространства транзитных железнодорожных перевозок. Так, например, согласно проекту Международного транспортного коридора "Новый шелковый путь" украинская железная дорога совместно с российской и польской дорогами может стать мостом между европейскими потребителями и производителями из Китая и Индии.

Если на сегодня украинские железные дороги в основном удовлетворяют потребности общественного производства и населения в перевозках, то, по мнению специалистов, в ближайшее время она может стать препятствием для последующего социально-экономического развития государства. В настоящее время использование технического ресурса отрасли достигло максимального уровня за все время ее существования. По прогнозам Министерства транспорта, к 2010 году свой срок службы выработают почти 60% пассажирских вагонов (уже сейчас их средний возраст достигает 25 лет), около 80% магистральных электровозов (средний возраст — около 30 лет) и более 80% тепловозов. Дефицит грузовых вагонов уже перевалил за 11 тыс., а пассажирских — приблизился к 3,5 тыс. Из-за изношенности составов и колеевого хозяйства происходит сокращение общей длины железнодорожных путей. Основные фонды дорог физически и морально устарели, и их износ достиг критического уровня – 78%, причем активной части – 84,4%. Объекты электроснабжения, железнодорожной автоматики, сигнализации и связи были введены в эксплуатацию в 60 – 70-х годах XX века и к настоящему времени практически исчерпали свой ресурс [1; 2].

Таким образом, состояние производственно-технологической базы отрасли и технологический уровень перевозок по многим параметрам не отвечает растущим потребностям общества и европейским стандартам качества предоставления транспортных услуг.

По мнению участников Международной научно-практической конференции "Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте" (г. Судак, 2008 г.), если в течение ближайших 3 – 5 лет не будет кардинально решен вопрос инвестирования в обновление основных фондов, украинский железнодорожный транспорт ожидает коллапс. По состоянию на начало 2008 г., чтобы выйти на нормативный

уровень износа основных фондов, железнодорожный транспорт Украины уже нуждался в инвестициях в объеме 20 млрд грн ежегодно [3].

Инвестиционная политика отрасли должна быть направлена на сбалансированное обновление и развитие основных хозяйств, создание эффективной инфраструктуры и подвижного состава. При разработке инвестиционной политики необходим также детальный анализ возможных изменений условий внутренней и внешней среды. Помимо учета традиционных макроэкономических, финансово-технологических, политических, правовых факторов, следует учитывать также влияние конкурентного окружения. Железная дорога Украины работает в условиях конкуренции на многих сегментах рынка. Основная часть железных дорог Украины дублируется автодорогами. При этом конкурентоспособность автотранспорта проявляется при дальности перевозки до 1000 км. Серьезную конкуренцию пассажирским железнодорожным перевозкам может составить также автомобильный транспорт и авиация. Таким образом, конкуренция с другими видами транспорта служит стимулом для инвестиционной деятельности железной дороги. В этом плане перспективным является инвестирование средств в создание общих взаимовыгодных инфраструктурных проектов с целью возвращения грузопотоков, уходящих на другие виды транспорта, а в будущем — увеличения объемов перевозок.

Кабинет Министров Украины утвердил инвестиционную программу государственной администрации железнодорожного транспорта страны, согласно которой на 2008 г. предусмотрено выделение более \$1 млрд 220 млн только на обновление подвижного состава, а в течение 2007 – 2015 годов в развитие отрасли правительством Украины планируется инвестировать 94,5 млрд грн. При этом основным источником инвестиций остаются амортизационные отчисления самой железной дороги.

Потребности в инвестициях с целью реализации долгосрочной стратегии развития отрасли превышают возможности "Укрзалізниця", что вызывает необходимость поиска дополнительных средств за счет привлечения внешних инвестиций. Традиционно железнодорожный транспорт Украины развивался и развивается за счет собственных источников. Так, например, из 32 млрд грн зарубежных инвестиций, полученных независимой Украиной за все годы ее существования, на долю железнодорожного транспорта приходится 600 млн грн. Одной из причин этого является высокая фондоемкость проектов, а также длительных сроков их окупаемости и реализации. Так, по оценкам специалистов, срок окупаемости инвестиционных проектов, обеспечивающих увеличение объемов перевозок, составляет примерно 20 лет, и проектов, снижающих эксплуатационные затраты, — 10 лет. Поэтому крупные инвестиционные проекты, не имеющие коммерческой привлекательности, должны иметь государственную поддержку.

Инвестиционная привлекательность определяется не только особенностями субъекта инвестирования, но и общим инвестиционным климатом в стране, условиями проведения внешнеэкономической деятельности, в том числе налоговыми и правовыми. В этом плане на настоящее время железнодорожная отрасль в своем прежнем виде инвестиционно малопривлекательна.

Сегодня отрасль сохраняет большинство своих рудиментарных характеристик. Главная проблема — отсутствие условий и механизма привлечения внешних инвесторов. Сдерживающим фактором привлечения частного капитала в развитие железнодорожной инфраструктуры является существующая законодательная база. Ограничения на привлечение инвестиций в существующие объекты инфраструктуры вызваны тем, что в соответствии с законом их основная часть не надлежит передаче в аренду или залог, а продажа или другие операции требуют специального распоряжения. Недостаточно разработана методологическая база участия частного капитала в инфраструктурных инвестиционных проектах, касающихся собственности на объекты инфраструктуры, управления объектами инфраструктуры или их эксплуатации, тарифообразования за пользование объектами инфраструктуры партнерами по инвестиционному проекту, механизмов привлечения и возврата инвестиций. Не определены границы допуска на железную дорогу частной собственности и предпринимательства.

К числу возможных механизмов привлечения инвестиций можно отнести:

предоставление налоговых льгот предприятиям железнодорожного машиностроения на период реализации инвестиционных проектов;

выдачу частным инвесторам кредитов или займов на строительство конкретных объектов инфраструктуры;

предоставление государственных гарантий в отношении стабильности заказа продукции предприятиями железнодорожного транспорта;

создание концессий, партнерства между "Укрзалізницею" и частными инвесторами.

Для привлечения средств с рынка капитала на железной дороге инвесторам необходимо создать условия, конкурентоспособные по отношению к другим секторам украинской экономики. При этом существенное повышение инвестиционной привлекательности железнодорожной отрасли возможно лишь при условии ее государственной поддержки.

- Литература:** 1. Пехтерев Ф.С. Перспективы развития отрасли // Железнодорожный транспорт. – 2004. – №4. 2. Ильин П. И. Уроки новейшей истории железнодорожного транспорта // Железнодорожный транспорт. – 2005. – №2. 3. Бойко О. В. Особенности формирования та розвитку інвестиційного потенціалу залізничного транспорту // Матеріали Третьей международной научно-практической конференции. "Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте". – К.: ГЭТУТ, 2008. – С. 99 – 102. 4. Крафт Г. В. Основные направления инвестиционной политики // Железнодорожный транспорт. – 2004. – №12. 5. Теплова Т. В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий. – М.: Вершина, 2007. 6. <http://www.intermost.ru/news/108351/> 7. Державна програма реформування залізничного транспорту (Проект) – 2007. – 24 с. 8. <http://www.uz.gov.ua/>



ЧИННИКИ ТА УМОВИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЇ В ТУРИЗМІ

Специфіка розвитку регіонів, що мають переважно рекреаційну спеціалізацію, вимагає реформування існуючих методів управління підприємствами туристичної сфери на основі ринкових механізмів і моделей галузевого й регіонального регулювання.

Поеднання факторів і умов регіонального розвитку територіально-рекреаційного туристичного комплексу (ТРК) – дестинації, а також галузевої спеціалізації обумовлює необхідність розробки науково-теоретичних і прикладних питань організації управління сталим розвитком туризму та регіонів, що обрали туризм у якості сфери спеціалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій [1 – 4] свідчить, що сучасна економічна теорія не дає чітких відповідей на питання соціально-економічної природи інтеграції, розвитку інтеграційних зв'язків, сприйнятливості суб'єктів господарювання до інтеграції, а також критеріїв економічної ефективності інтеграційних процесів туристичних підприємств регіону. Більшість методологічних та методичних питань вивчені недостатньо, а ряд положень носить дискусійний характер.

Невирішеними аспектами порушеної проблеми є питання необхідності й можливості умов інтеграції туристичних підприємств до бізнес-простору. На погляд автора, інтеграція туристичних підприємств до певних об'єднань асоційованого типу з мінімальними витратами дозволяє вирішити завдання підвищення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності, забезпечивши спільний їх розвиток у єдиному технологічно пов'язаному економічному просторі. Подібні рішення – найбільш перспективні, а частіше, є єдиним способом збереження ефективності управлінських рішень [5]. Тому метою даної статті є виявлення можливостей, факторів і умов інтеграції туристичних підприємств до бізнес-простору при належній сприйнятливості всіх учасників інтеграційного процесу до формування цілісних конкурентних переваг і конкурентоспроможного розвитку кожного суб'єкта господарювання.

Глобалізація економіки, зміна парадигми розвитку конкуренції на інформаційній основі трансформують систему споживчих очікувань і детермінують нові підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Одним із таких підходів є інтеграційна взаємодія суб'єктів господарювання, що набуває особливого значення для розвитку структури українського туристичного ринку.

Ринкові взаємовідносини у вітчизняному туризмі в даний час розвинені дещо краще, ніж в інших галузях соціальної сфери. Разом з тим є бажаним те, щоб енергія, яка представлена у потенціалі підприємств і виявлена в динаміці перетворень, була сконцентрована і спрямована на розвиток туристичного бізнесу, а також на створення системи ефективного і стійкого функціонування підприємств, здатних до активної й гармонічної взаємодії з ринковим середовищем.

Особливість задоволення туристської потреби полягає в тому, що вона створює нову форму споживчого попиту не окремого товару, а цілого комплексу товарів і послуг, тобто носить комплексний характер. Ступінь задоволення напряму залежить від якості та диверсифікації послуг різних галузей, які є туристсько-рекреаційним ринком, зі своїми характерними економічними відносинами. Ці відносини виникають у процесі відтворення туристсько-рекреаційних послуг і становлять предмет вивчення економіки туризму.

Суб'єктами економічних відносин у туризмі є споживачі туристсько-рекреаційних послуг. Кінцевий результат праці в туризмі втілюється в послугах, корисний ефект яких є не сама праця, а комплексний вплив, який вона справляє на людину. Це зумовлює схильність до психоемоційних чинників, нематеріальну форму накопичення.

Туристичний продукт має комплексний характер і містить у собі взаємопов'язані складові, які представлені послугами транспорту, засобів розміщення, торгівлі і ресторанного господарства, екскурсійних, культурно-видовищних, спортивних, комунально-побутових, лікувально-оздоровчих та інших закладів і підприємств, пов'язаних у єдиний ланцюжок. Співвідношення елементів, що містяться в турі, коливається в широкому діапазоні і залежить від низки факторів, серед яких першочергове значення мають цільовий сегмент туризму за видом, тривалість, способи пересування та організації подорожі. Специфіка туризму обумовлює його щільну взаємодію з громадськими інститутами і державними органами влади.

Сам по собі процес інтеграції багатоваріантний, а його наслідки не завжди однозначні. Наприклад, існують дві принципово різні стратегії зростання підприємств в умовах їх активної взаємодії та тісного переплетення сфер діяльності: поглинання і злиття. Перша – "хижацька" стратегія, що діє за принципом конкурентної раціональності, припускає інтерпретацію взаємодії підприємств на "чорно-білих" шкалах [6] конкурентної боротьби і домінування. Ця ситуація антагоністична, передбачає досягнення переваги над конкурентами з їх усуненням або поглинанням більш сильними підприємствами. Така стратегія далеко не оптимальна, оскільки об'єднання досвіду та ресурсів взаємодіючих підприємств при цьому є субадитивним, тобто ціле виявляється в деякому сенсі менше складових частин – синергія негативна.

Інша стратегія більш гнучка. Вона передбачає звернення до "сірих" шкал "конкуренція – кооперація", "субординація – координація", кластеризація і т. п. У цьому випадку передбачається взаємна адаптація конкурентів, пошук консенсусу, їх співіснування та конкурентоспроможний розвиток. Прикладом такої формалізації конфліктної ситуації є принцип рівноваги Неша [7]. При цьому можливі переходи від конкуренції до різних форм кооперації або об'єднань. Так, виникнення у конкурентів загальних цілей і потреба в досвіді один одного створюють ситуацію простого співробітництва, а при наявності загальних ресурсів і взаємних зобов'язань воно переростає в координоване співробітництво.

У даних ситуаціях виникнення спілок, коаліцій або асоціацій підприємств призводить до створення організаційної структури більш високого порядку – розширеного підприємства, коли за рахунок нелінійних новоутворень (завдяки самоорганізації) утворюються нові властивості і розширені можливості – суперадитивний або позитивний синергетичний ефект (ціле виявляється більше складових частин) [5].

Для самоорганізації найбільше значення мають два моменти: впорядкованість системи і довільність процесу впорядкування; критерієм систем є наявність та сила зв'язків між її елементами. Чим більше зв'язків і чим вони сильніші, тим більш впорядкована система (менше ступенів свободи та невідзначеності). При впорядкуванні автоматично виявляється синергетичний ефект.

Синергія (у стратегічному менеджменті) – додаткові стратегічні переваги, які виникають при реалізації декількох напрямів бізнесу в рамках одного інтегратора за рахунок взаємодоповнюваності продукції та послуг і/або використання загальних ресурсів.

Практичні дії для досягнення такого ефекту повинні бути спрямовані, перш за все, на первинну самоідентифікацію (самоаналіз) кожного об'єкта реформування. Цей самоаналіз включає:

- виявлення цінностей і сподівань власників, менеджерів та персоналу;
- визначення стрижневих компетенцій (тобто унікальних складових і професійних навичок, якими володіє або буде мати рекреаційне підприємство), що створюють його конкурентні переваги;
- встановлення соціально значущих потреб, які задовольняють туристичне підприємство в його сучасному стані, а також основної потреби, на якій може бути заснована стратегія розвитку;
- визначення основних можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища компанії.

Самоаналіз повинен бути спрямований на: 1) забезпечення "інформаційної прозорості" та формування у персоналу спільних цінностей і поглядів на майбутнє підприємства; 2) стимулювання пізнавальної мотивації, культури та створення сприятливого клімату до самонавчання й розвитку творчого потенціалу співробітників; 3) підтримку процесів групового навчання як важливої передумови майбутнього співробітництва.

Первинна ідентифікація здійснюється для вироблення стратегічного бачення, розробки основоположної концепції діяльності та постановки стратегічного планування. Підвищення загальної культури передбачає побудову прогностичних (попереджувальних) стратегій діяльності. При цьому базовим процесом на підприємстві стає "еталонне тестування", або "зіставлення зі зразком", (benchmarking) – порівняльна оцінка продуктів, послуг, методів і засобів відносно найбільш сильних конкурентів або світових лідерів у цій області [8]. Мета такого еталонного тестування полягає в одержанні переваг у конкурентній боротьбі. Бенчмаркінг виступає як один із невід'ємних засобів сучасного менеджменту та перебудови підприємств.

Підвищення функціональної цілісності туристичного підприємства виражається в розширенні його функціональних можливостей, що відповідають вимогам зовнішнього економічного середовища. Процес інтеграції призводить до безперервного ускладнення організації. У зв'язку з новим перерозподілом функцій підприємства встановлюються і нові впорядковані структури як результат його функціональної діяльності.

Вторинна ідентифікація спрямована на аналіз стану галузі, навколишнього середовища і стану в ньому об'єкта інтеграції.

У сфері туризму підприємства в значній мірі відрізняються один від одного за обсягами діяльності на ринку, масштабами та рівнями конкуренції, розмірами, ступенем вертикальної інтеграції, ефектами кривої досвіду, ступенем стандартизації або диференціації продукту, прибутковістю і т. д.

Завданням аналізу конкуренції, наприклад, є оцінка кожної сили, визначення величини тиску на стан елементу інтеграції. Потім визначається можлива конкурентна стратегія, на яку слід орієнтуватися майбутньому суб'єкту інтеграції, спрямованої на можливе ізолювання підприємства від впливу п'яти сил конкуренції та придбання конкурентної переваги з урахуванням динаміки рівня конкуренції.

Найбільш поширеними факторами впливу зовнішнього середовища на туристичні підприємства є зміни в економічному зростанні галузі і у складі споживачів, упровадження нових турпродуктів, трансформація структури витрат, перехід споживчих уподобань до стандартних або навпаки унікальних диференційованих продуктів і послуг і т. д. Важливими факторами, що впливають на сприйнятливість підприємств до інтеграційних процесів, є зміни в законодавстві і в політиці уряду, зміна суспільних цінностей та способу життя, невизначеність економічної ситуації, ступінь ризику і т. п.

Досить вагомою обставиною є визначення стратегій конкурентів, виявлення сильних і слабких суперників та їх зв'язків, оцінка конкурентних потенціалів і наступних їх дій, що дає можливість урахувати ймовірні кроки суперників при розробці найкращого плану дій спільноти, що інтегрується. Одним із найбільш важливих моментів для вибору майбутньої стратегії, визначеної через інтеграцію інституції, є чітке бачення ключових факторів успіху, тобто тих акцій, які необхідно здійснити (або прагнути до здійснення), щоб досягти довгострокових конкурентних переваг і високої ефективності функціонування.

Якісний і глибокий аналіз розглянутих факторів формують основу для розуміння середовища, в якому діють агенти інтеграції, створює базу для розробки стратегії розвитку інтегратора та служить важливим аргументом у переговорах з банками, потенційними портфельними і стратегічними інвесторами, оскільки власникам вільних ресурсів необхідно мати орієнтири для оптимізації своїх вкладень.

Оцінка ефективності інтеграції полягає в порівнянні показників ефективності діяльності туристичних підприємств до формування інтеграційних взаємодій (як сума окремої ефективності роботи підприємств) та ефективності функціонування спільноти в умовах інтеграції (як планової, так і фактичної).

Таким чином, в умовах різкого зростання внутрішньої та міжнародної конкуренції інтеграція туристичних підприємств до об'єднань асоціативного типу (кластери, мережі, асоціації і т. п.) дозволяє вирішувати завдання підвищення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності, забезпечити їх спільний розвиток у єдиному технологічно пов'язаному економічному просторі.



Запропонований підхід розкриває основні фактори та умови інтеграції відокремлених підприємств, дає основні стратегії цієї інтеграції в регіонах і дозволяє визначити її ефективність. Ефективність інтеграції туристичних підприємств значною мірою зростає при підтримці та співпраці місцевих регіональних органів влади і бізнес-структур.

Література: 1. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого туризма. – М.: Манускрипт, 2005. – 328 с. 2. Любичева О. О. Ринки туристических услуг (геопросторовые аспекты). – 2-ге вид., перероб. та допов. – К.: Альтерпрес, 2003. – 436 с. 3. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход // <http://orel.rsl.ru/nettext/economic/erohina/2-2.html> 15.07.08 4. Новые парадигмы экономической науки. // <http://smartpage.narod.ru/Russian/P2-NPEN.htm#a8> 17.09.08. 5. Тарасов В. Б. Новые стратегии реорганизации и автоматизации предприятий: на пути к интеллектуальным предприятиям // Новости искусственного интеллекта. – 1996. – №4. – С. 40 – 84. 6. Поспелов Д. А. "Серые" и/или "черно-белые" // Прикладная эргономика. Специальный выпуск "Рефлексивные процессы". – М.: АПЭ, 1994. – С. 29 – 33. 7. Васин А. А. Теория игр и модели математической экономики / А. А. Васин, В. В. Морозов. — М., 2005. – 228 с. 8. Merril Peter. Do it right the second time: benchmarking best practices in the quality change process, 2001. – 268 p.

Соломянюк Н. М.

УДК 338.264

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ STP-МАРКЕТИНГУ

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних проблем розвитку стратегічного планування зробили західні економісти – І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, М. Томпсон, Т. Стрікленд, А. Чандлер, П. Друкер; російські дослідники – В. А. Вінокуров, О. С. Віханський, А. Ю. Юданова та відомі українські вчені В. Г. Герасимчук, А. П. Налівайко, В. Д. Нємцов, З. Є. Шершньова, М. М. Мартиненко та ін.

Планування в маркетингу здійснюється на основі маркетингових досліджень, визначення внутрішніх можливостей підприємства, ринкових можливостей, що відкриваються, а також відбору цільових ринків. Прийнявши загальну маркетингову стратегію, підприємство може приступити до розробки комплексу маркетингу.

Незавершеність наукових розробок щодо проблем взаємозв'язку складових STP-маркетингу та маркетингового комплексу при складанні стратегічних планів підприємства визначила мету даного дослідження, яка полягає у схематичному поєднанні даних ключових понять маркетингу.

В управлінні, заснованому на принципах сучасного маркетингу, виділяють: *стратегічне маркетингове планування* – процес розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню мети підприємства на основі підтримки стратегічної відповідності між ними та його потенційними можливостями; *тактичний маркетинговий план* – детальна схема і розрахунок вартості конкретних заходів, необхідних для досягнення цілей, визначених на перший рік у стратегічному маркетинговому плані.

Сучасні технології управління бізнесом вимагають нових підходів до планування з урахуванням великих маркетингових можливостей, інформації та стратегічних цілей.

Планування в сучасних умовах господарювання – це процес, за якого збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, що дозволяють поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління планування, що є основною його функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування організації і поглядів керівників на місце, роль та значення цієї функції для розвитку організації.

Здійснення успішної комерційної діяльності в ринкових умовах передбачає врахування індивідуальних переваг споживачів. Відомо, що будь-який ринок складається із покупців, які відрізняються один від одного своїми смаками, бажаннями, потребами, мотивами здійснення покупки.

Для ефективного використання сегментації процес STP-маркетингу повинен інтегруватися до маркетингової діяльності підприємства в цілому, тобто до розробки його стратегічних планів. Іншими словами, сегментація визначає, який вид діяльності найефективніший для підприємства, які переваги можна отримати, які уподобання споживачів/клієнтів різних груп.

У 1998 році вчений Пірсі розглядав взаємозв'язок між сегментацією та стратегією підприємства. Висновком була доведена важливість для підприємства сегментації ринку, що раціонально поєднана з внутрішньою компетентністю, організаційною структурою та наявністю певних конкурентних переваг. Таким чином, вихідні позиції підприємства і напрями його спрямування визначаються на рівні стратегії. Сегментація формує визначення напрямів діяльності, тобто визначає, на яких ринках підприємство здатне конкурувати.

На погляд автора, недоопрацьованим у цьому напрямку залишається не просто визначення сегментів ринку, на якому виступає підприємство, а визначення основних його цільових сегментів та позиції

© Соломянюк Н. М., 2008

ювання на ному продукції підприємства з характерним лише для цієї групи споживачів комплексом маркетингу. Сегментація ринку не дає повних відповідей при її практичному застосуванні на питання визначення рівня прибутковості окремих сегментів, їх динаміки, лояльності споживачів та можливого ринкового потенціалу для кожного з них.

У процесі STP-маркетингу підприємство реалізує основну мету своїх маркетингових взаємодій – перетворює купівельні потреби в доходи підприємства. Процес STP-маркетингу проходить три основні стадії: сегментацію товарного ринку, вибір цільових ринків (сегментів) та позиціонування продукції на цільових ринках (рисунок). Здійснюючи оцінку різних сегментів ринку, підприємство повинне враховувати 3 моменти: розмір сегменту та потенціал його зростання, привабливість сегменту та можливості підприємства відносно цього сегменту.



Рис. Стратегічне планування маркетингу підприємства на основі складових STP-маркетингу та маркетингового комплексу

Після оцінки різних сегментів підприємство приймає рішення, скільки та які сегменти воно буде обслуговувати, тобто обирає цільовий ринок. Цільовий ринок складається із сукупності покупців зі спільними потребами або характеристиками, яких компанія прийняла рішення обслуговувати. Підприємство повинне використовувати певну стратегію: недиференційований маркетинг (вихід на весь ринок з єдиною пропозицією), диференційований маркетинг (орієнтація одразу на кілька ринкових сегментів і для кожного з них розробляти окрему пропозицію) та концентрований маркетинг (коли ресурси підприємства обмежені – вузька концентрація зусиль).

Оцінка привабливості виділених ринкових сегментів базується на характеристиці їх ринкового потенціалу (обсягів, ємності). Верхньою межею ринкового потенціалу звичайно є рівень платоспроможного купівельного попиту, що очікується в даному сегменті. Нижня межа – це середньогалузевий обсяг продукції. Далі оцінюють прибутковість сегментів та визначають їх перспективи – тенденції до звуужування або розширення (таблиця).

Таблиця

Матриця факторів привабливості ринкових сегментів

| Показник привабливості сегменту | Сегмент | | | | |
|--|---------|---|---|---|-----|
| | А | В | С | Д | ... |
| Питома вага продукції підприємства, придбані покупцями | | | | | |
| Ринковий потенціал | | | | | |
| Рівень прибутковості | | | | | |
| Динаміка сегменту | | | | | |

Позиціонування продукції відбувається шляхом ефективної розробки й упровадження складових маркетингового комплексу, тобто політик: товарної, цінової, просування та розповсюдження.

Розробці товарної політики передують розробка асортиментної концепції підприємства, що становить спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. При цьому за основу приймається, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого — необхідність забезпечити найбільш ефективне використання сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів підприємства.

Мета асортиментної концепції — зорієнтувати підприємство на випуск товарів, які найбільше відповідають структурі і розмаїтості попиту конкретних покупців.

Цінова політика базується на "просторі для встановлення цін" — різниця між верхньою межею ціни, що утворюється попитом, і нижньою межею, що утворюється витратами підприємства. В таких рамках необхідно враховувати чинник поведінки конкурентів, ціну і якість аналогічних товарів. Вивчаючи продукцію конкурентів, їх цінові можливості, інтерв'юючи покупців, підприємство зобов'язаний об'єктивно оцінити позиції свого товару відносно товарів конкурентів.

Політика розповсюдження товару через посередників передбачає визначення довжини каналу і принципів взаємодії з посередниками: споживачі (їх характеристики і потреби); підприємство (його цілі,



ресурси, знання і досвід керівництва та персоналу); товар або послуга (вартість, складність, збереження, розміри); конкуренти (характеристика та особливості поведінки); наявні канали руху товару (альтернативи, характеристики, доступність).

При визначенні способу просування продукції слід урахувати чотири основні фактори: розмір цільового ринку, його особливості, вид товару або послуги, а також розмір бюджету на просування.

Політика маркетингового просування спрямована на вирішення певних завдань: формування власного іміджу підприємства; залучення уваги потенційних партнерів та клієнтів; підтримка ділових стосунків з існуючими клієнтами; розширення ринків збуту; планування цінової політики та ін.

Таким чином, у статті запропоновано схему стратегічного планування маркетингу підприємства на основі складових STP-маркетингу (сегментація товарного ринку, вибір цільових ринків (сегментів), позиціонування продукції на цільових ринках), з одного боку, і маркетингового комплексу (товарної, цінової політики, просування та розповсюдження) – з іншого.

Література: 1. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблішер, 2003. – 296 с. 2. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с. 3. Кулагин О. А. Принятие решений в организациях: Учебн. пособие. – СПб.: Изд. дом "Сентябрь", 2001. – 148 с.

Тимофєєва О. В.

УДК 339.3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ

За останні роки стан роздрібногo ринку України характеризувався інтенсивним розвитком та практичною відсутністю конкуренції між торговими мережами. Дана тенденція може протриматися ще певний період часу, до моменту початку інтенсивної експансії світових торгових мереж. Позитивна оцінка іноземними дослідницькими структурами розвитку торгового бізнесу в Україні виступає поштовхом для виходу іноземних мереж у найближчий час. У цьому контексті актуалізується забезпечення ефективного управління торговою мережею шляхом використання принципів сталого розвитку торговими підприємствами.

Аналіз наукової літератури показав, що дослідженням ефективного управління займалися зарубіжні вчені та науковці: П. Ф. Друкер [1], Р. Маурс [2], Г. Стюарт [3], А. В. Бусьгин [4], Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин, А. А. Голубев, В. И. Подлесных [5] та ін. Цю проблематику досліджували вітчизняні науковці: І. О. Богатирьов [6], В. Г. Герасимчук [7], С. І. Бай [8] та ін. Проблематику сталого розвитку розглядали вітчизняні науковці: В. Трегобчук [9], М. Згуровський [10] та ін. Проте питання підтримки ефективного управління торговою мережею за допомогою впровадження принципів сталого розвитку потребують подальшого дослідження.

Метою даної роботи є розробка індикаторів сталого розвитку для торгової мережі, крізь призму якої забезпечується ефективність управління торговим підприємством.

Необхідність переходу всесвітньої економіки на модель сталого розвитку всіх країн світу об'єктивно зумовлена демографічним "вибухом", сучасною науково-технічною революцією, а також нинішнім кризовим станом земної біосфери, істотним зниженням її відновлювальних, відтворювальних і асиміляційних можливостей внаслідок надмірних антропогенних навантажень на природу.

Фундаментальне значення мала Конференція ООН з питань навколишнього середовища і розвитку, яка відбулася 1992 р. у м. Ріо-де-Жанейро (Бразилія). Саме на ній було одностайно проголошено, що основою розв'язання гострих соціально-економічних і ресурсо-екологічних проблем є перехід до моделі сталого розвитку [9].

Дана концепція системно поєднала три головні компоненти сталого розвитку суспільства: економічну, природоохоронну і соціальну.

Економічний підхід полягає в оптимальному використанні обмежених ресурсів та застосуванні природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій.

З погляду екології сталий розвиток має забезпечити цілісність біологічних і фізичних природних систем, їх життєздатність, від чого залежить глобальна стабільність усієї біосфери.

Соціальна складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості конфліктів у суспільстві.

У цьому контексті актуалізується сталий розвиток торгових мереж, що є стратегічним напрямом розвитку національної торгівлі. Ефективне управління торговими мережами, що включає використання міжнародних стандартів торгівлі, новітніх технологій та обладнання, впровадження принципів екологічного менеджменту, – це підтримка національної програми сталого розвитку.

Автором було розроблено основні індикатори оцінки управління торговими мережами згідно з концепцією сталого розвитку (таблиця).

Економічний індикатор сталого розвитку – це елемент економічної стабільності торгової мережі, метою якого є підтримка соціально й екологічно ефективної економіки.

© Тимофєєва О. В., 2008

Екологічний індикатор сталого розвитку – це елемент упровадження екологічної безпеки в торговій мережі, метою якого виступає забезпечення якості товарів і послуг, які реалізуються, зменшення та системна утилізація відходів діяльності.

Соціальний індикатор сталого розвитку – це елемент задоволення соціальних потреб суспільства, до якого відноситься соціальне благополуччя, поліпшення середовища існування людини, розвиток його соціальної активності та соціальний захист уразливих груп населення.

Таблиця

Індикатори сталого розвитку торгових мереж України

| Індикатори сталого розвитку | Фактори, які характеризують сталий розвиток торгової мережі | Фактори, які характеризують звичайний розвиток торгової мережі |
|-----------------------------|--|--|
| Економічний індикатор | Високі показники рентабельності бізнесу. Розширення ринків збуту та масштабів діяльності. Упровадження інновацій. Упровадження світових високотехнологічних стандартів торгівлі. "Прозора" система сплати податків. Реалізація товарів високої якості | Високі показники рентабельності бізнесу. Розширення ринків збуту та масштабів діяльності. Відсутність адаптованості до вимог зовнішнього середовища. Ухилення від сплати податків. Реалізація товарів низької якості та із простроченим терміном вживання. Порушення санітарно-гігієнічних норм |
| Соціальний індикатор | Створення нових робочих місць. Забезпечення гідних умов праці. Офіційна оплата праці | Порушення норм безпеки охорони праці. "Тіньова" оплата праці |
| Екологічний індикатор | Використання новітніх, екологічних торгових технологій. Системна утилізація відходів | Використання застарілих технологій. Несистемна утилізація відходів |

Економічний індикатор сталого розвитку торгової мережі визначається оптимальними показниками торгово-виробничої, фінансової та комерційної діяльності підприємства. Але розвиток торгової мережі повинен не лише поєднувати високі економічні показники, рентабельність бізнесу, розширення масштабів діяльності та завоювання нових ринків збуту, а і власне підтримувати раціональне та стратегічне функціонування – запровадження нових інноваційних технологій, упровадження високотехнологічних світових стандартів торгівлі, використання прозорої системи сплати податків.

Не всі сучасні торгові мережі розвиваються за принципами сталого розвитку, в першу чергу, через те, що керівники та власники підприємств не вважають ці принципи стратегічно спрямованими, тому що, використовуючи їх, підприємство накопичує потенціал на майбутнє, а не отримує максимальні прибутки вже сьогодні.

Багато вітчизняних торгових мереж ухиляються від сплати податків шляхом запровадження подвійної бухгалтерії, сплати неофіційної заробітної плати та реалізації контрабандної продукції тощо. Торгові мережі можуть встановлювати мінімальну торгову націнку за рахунок тіньових доходів, що зменшує ціну товару та збільшує товарооборот. Підприємствам, які працюють відкрито, дуже складно витримувати конкуренцію та зменшувати маржу, через те що за її рахунок покриваються адміністративні витрати, податки та мінімальний прибуток.

Коло вітчизняних торгових мереж, які ухиляються від прозорої системи оподаткування, визначити неможливо. Виділяються тільки ті компанії, які офіційно проголошують себе відкритими підприємствами. В основному це західні торгові мережі, які функціонують на території України та не ставлять за мету максимізацію прибутків, економію на оновлення технічного обладнання і впровадження інновацій. Вони вже зараз запроваджують принцип сталого розвитку у своїй діяльності та накопичують майбутній потенціал. Розвиток таких торгових мереж забезпечує створення нових, соціально захищених робочих місць та регулярне поповнення місцевих бюджетів. Але без державної боротьби із легалізацією тіньового бізнесу практично не можливо досягти запровадження основ сталого розвитку у більшості вітчизняних торгових мереж.

Наприклад, "METRO" та "Ашан" — це західні компанії, які працюють в Україні за принципами прозорості та відкритості.

Підприємства підтримують інноваційний підхід та запроваджують нові розробки. "METRO" пропонує Інтернет-розсилку для своїх клієнтів, що дає інформацію про спеціальні товарні пропозиції. Хоча у Німеччині "METRO AG" вже впровадила новітні інформаційні розробки в "Магазині майбутнього", в якому максимально автоматизовані процеси доставки та продажу товарів, а також упроваджена одна із перспективних технологій нового століття – система радіочастотної ідентифікації (RFID) [11]. Ця система є основою для процесів реєстрації товару та контролю за логістичним ланцюгом. RFID припускає використання спеціальних радіочастотних індикаторів, які кріпляться до товарів і активізуються безконтактним способом за допомогою радіосигналу.

У магазинах застосовані наступні технологічні новинки: персональний міні-комп'ютер для покупця "Personal Shopping Assistant" (PSA), "розумні" ваги ("Intelligent Scale"), електронні цінники "Electronic Shelf Labelling" (ELS), електронні рекламні дисплеї, інформаційні термінали, касові термінали самообслуговування, "розумні" полиці ("Smart Shelf"), радіоідентифікаційні мітки ("Radio Frequency Identification Tags"), мобільний помічник продавця "Personal Shopping Assistant" (PDA). Згідно з результатами дослідження BOSTON CONSULTING GROUP, кількість покупців після впровадження нововведень збільшилася на 46%, з них до 43% — стали постійними клієнтами [11]. Французька торгова мережа "Ашан", яка нещодавно розпочала свою діяльність в Україні у м. Києві, спеціально виділила для зручності покупців декілька видів кас розрахунку: для безготівкового розрахунку, для оптових покупців, для покупців із візками, для покупців із кошиками, навіть спеціальні каси, які обслуговують лише інвалідів.



Соціальний індикатор сталого розвитку торгової мережі поєднує ефективну кадрову роботу, організаційну, управлінську діяльність та соціальну політику підприємства.

Екологічний індикатор сталого розвитку торгової мережі включає підтримку високих стандартів якості та екологічну діяльність підприємства.

У висновку зазначимо, що ефективне управління торговою мережею включає дотримання принципів сталого розвитку. Основним важелем є індикатор економічної складової сталого розвитку, через який виражається ефективна діяльність торгової мережі.

Література: 1. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Учебн. пособие / Пер. с англ. В. Трофимова. – М.: Высшая школа, 1998 – 260 с. 2. Маурс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. – М.: Изд. "Финпресс", 1998. – 128 с. 3. Стюарт Г. Успешный менеджмент торговли / Пер. с англ. Л. А. Мороз. – Мн.: Амалфея, 1997. – 156 с. 4. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с. 5. Бондарь Н. П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин, А. А. Голубев, В. И. Подлесных. — СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 1999. – 416 с. 6. Богатирьев І. О. Ефективність розвитку підприємств // Зб. наук. пр. "Формування ринкових відносин в Україні". Вип. 7 – 8 (26 – 27). – К.: НДЕІ, 2003. – С. 73 – 79. 7. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность: Монография. — К.: Вища школа, 2000. – 252 с. 8. Бай С. І. Сутність та критерії ефективної управлінської діяльності // Вісник КНТЕУ. – 2001. – №3. – С. 56 – 64. 9. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України // Вісник НАН України. — 2002. — №2. – 192 с. 10. Згуровський М. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку // Дзеркало тижня. – 2006. – №19(598). 11. METRO: серкеты EXRTAординарного будущего // Торговое дело. – 2003. — №7.

Стеблиненко Г. В.

УДК 331.107.266

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ

Сучасні світові економічні процеси характеризуються глобалізацією ринків, інноваційною спрямованістю стратегічного розвитку підприємств, інтелектуалізацією виробничих процесів та інтеграцією суб'єктів господарювання. Укрупнення бізнесу інтенсифікує конкуренцію й актуалізує проблему підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства виражає здатність підприємства до повноцінного функціонування в ринковому середовищі. У свою чергу, здатність — це риса, властивість, становище, яке дає змогу виконувати ті чи інші дії або операції [1].

С. А. Попов під конкурентоспроможністю розуміє здатність організації випрацювати та продавати конкурентоспроможний продукт; перевагу даної конкурентної організації відносно інших організацій – конкурентів у даній області бізнесу [2, с. 161].

Вченим О. Н. Азріліяном термін "конкурентоспроможність" визначається як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з існуючими там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [3].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства становить складне багатофакторне завдання, яке зводиться до виявлення найбільш вагомих чисельних показників конкурентоспроможності та їх інтегрування. Дійсно, будь-який об'єкт — це як набір показників якості, при зміні яких відбуваються кількісні і якісні зміни об'єкта.

Вибір фінансово-економічних показників діяльності підприємств здійснюється автором даної статті на основі теоретичного узагальнення підходів авторів [1 – 3] до визначення сутності конкурентоспроможності, врахування структурно-інноваційних ознак вітчизняної моделі економіки, а також опитування експертів (топ-менеджерів підприємств):

1. Інноваційна активність.
2. Комплексність рішення ринкового запиту.
3. Глобальна якість продукції.
4. Адаптаційний потенціал щодо циклічності економіки.

1. Інноваційна активність підприємства — це комплексна характеристика її інноваційної діяльності, яка включає ступінь інтенсивності відповідних дій та їх вчасність, здатність мобілізувати потенціал необхідної кількості та якості, в тому числі його приховані сторони, здатність забезпечити обґрунтованість застосовуваних методів, раціональність технології інноваційного процесу за складом і послідовністю операцій. Інноваційна активність характеризує готовність до оновлення основних елементів інноваційної системи – своїх знань, технологічного оснащення, інформаційно-комунікативних технологій і умов їх ефективного використання (структури та культури), а також сприйнятливості до всього нового.

Колектив авторів під керівництвом професора Ю. В. Шленова запропонував вимірювати інноваційну активність підприємства за допомогою так званого "ромба рівня інноваційної активності" [4, с. 146 – 190].

Розбудова ромба інноваційної активності підприємства включає визначення чотирьох факторів:

1. K_1 – сприйнятливості. Інноваційна сприйнятливості визначається відносно власне новинок, інформації про них, знань, передового досвіду:

© Стеблиненко Г. В., 2008



1.1. K_{11} — сприйнятливості до інформації про новинки (нові книги, статті, виставки, конференції, освітні програми) і готовність регулярно накопичувати, вивчати та застосовувати одержані відомості.

1.2. K_{12} — сприйнятливості до передового досвіду, який створюється всередині організації, і досвіду конкурентів, готовність вивчати цей досвід, вимірювати свої та чужі досягнення й порівнювати їх (готовність до бенчмаркетингу).

1.3. K_{13} — сприйнятливості до власне новинок, інноваційного процесу та інноваційної діяльності і готовність долати труднощі освоєння новинок.

1.4. K_{14} — рівень самоактуалізації співробітників та наявність потреб до інтелектуальної праці, освітнього та кар'єрного зростання, до вирішення ситуацій, проблем і завдань, до участі у проектах, до успіху, результатів і досягнень. Готовність включати новинки у свій бізнес-процес.

2. K_2 — компетентність. Оцінюється рівень компетентності співробітників, груп, команд, підрозділів і організації та оновлюваність цих знань. Маються на увазі:

2.1. K_{21} — теоретичні та методичні знання.

2.2. K_{22} — професійні знання за видами діяльності (функціями) та вміння вирішувати стандартні завдання і ситуації, виконувати подібні операції;

2.3. K_{23} — досвід та навички вирішення складних положень і проблем;

2.4. K_{24} — здатність та досвід застосування творчого підходу до вирішення складних проблем і нестандартних системних завдань (проектів).

3. K_3 — ресурси. Оцінюється рівень основних ресурсів інноваційного процесу:

3.1. K_{31} — забезпеченість людськими ресурсами (носіями та джерелом компетенції).

3.2. K_{32} — технічна оснащеність.

3.3. K_{33} — технологічна і методична оснащеність співробітників.

3.4. K_{34} — забезпеченість інвестиціями.

4. K_4 — спілкування. Рівень спілкування співробітників визначається становищем:

4.1. K_{41} — інформаційно-комунікаційних технологій.

4.2. K_{42} — організаційної структури.

4.3. K_{43} — корпоративної культури.

Кожний параметр оцінюється експертом за 10-бальною шкалою. Загальний рівень інноваційної активності (K_0) розраховується за формулою (1) як сума балів чотирьох показників. Відносний рівень інноваційної активності у частках (k) визначається за формулою (2) як співвідношення фактичного значення K_0 до максимально можливої суми балів:

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4}{4}; \quad (1)$$

$$k = \frac{K_0 \times 4}{40} \times 100. \quad (2)$$

2. Комплексність рішення ринкового запиту означає виявлення кінцевої потреби споживача та об'єднання зусиль підприємств з метою повного задоволення цієї потреби. Комплексність рішення (P_0) може бути оцінено за допомогою таких показників (за десятибальною шкалою):

P_1 — питома вага робіт, пов'язаних із реалізацією комплексного проекту, яка виконується на даному підприємстві;

P_2 — рівень задоволеності споживача комплексністю вирішення його потреби.

Визначення показника здійснюється методом середньої зваженої за формулою (3):

$$P_0 = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \times B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \quad (3)$$

де B_i — вагомості складового фактора показника комплексності ринкового рішення (визначається експертами);

n — кількість складових факторів.

3. Глобальна якість продукції (Y_0) означає відповідність якісних і кількісних параметрів вимогам, які склалися на світовому ринку відносно продукції заданого типу. Цей показник можливо охарактеризувати такими складовими факторами:

Y_1 — питома вага продукції, проданої поза межами національного ринку, до загального обсягу виробництва підприємства (у вартісному вимірі);

Y_2 — питома вага продукції, виготовленої із використанням патентів, ліцензій провідних світових компаній, до загального обсягу виробництва підприємства (у вартісному вимірі);

Y_3 — питома вага продукції, створеної в рамках міжнародної кооперації до загального обсягу виробництва;

Y_4 — рівень задоволення споживача міжнародного ринку якістю продукції.

Визначення показника здійснюється методом середньої зваженої за формулою (4):

$$Y_0 = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i \times B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \quad (4)$$



Глобальна якість продукції сприяє покращенню іміджу підприємства на міжнародному ринку та спрощує відношення з кредитними установами.

4. Адаптаційний потенціал підприємства (A_0) щодо циклічності економіки розраховується за формулою (5) та виражається такими факторами:

A_1 — наявність системи прогнозування (існування на підприємстві групи аналітиків та експертів з даного питання, постійний моніторинг ринку та динаміки інноваційної активності в галузі);

A_2 — наявність пакета рішень щодо адаптації підприємства до зміни стадії циклу економіки.

$$A_0 = \frac{\sum_{i=1}^n A_i \times B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \quad (5)$$

Інтегрування складових показників конкурентоспроможності (R) підприємства можливо здійснити методом середньої арифметичної або середньої геометричної зваженої (формули (6) та (7)):

$$R = \frac{K_0 \times r_1 + P_0 \times r_2 + Y_0 \times r_3 + A_0 \times r_4}{\sum_{i=1}^4 r_i} \quad (6)$$

$$R = \sqrt[4]{K_0 \times P_0 \times Y_0 \times A_0} \quad (7)$$

де r – ранг i -показника за визначенням експертів.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку світової економіки є важливим завданням будь-якого підприємства. Категорія "конкурентоспроможність" є похідною від якісно складових факторів, які відображають ступінь відповідності діяльності підприємства якісно новим умовам господарювання. На основі експертного опитування автором виявлено ці фактори та запропоновано методичний підхід щодо їх обчислення. Запропонованій методиці властиві комплексність, безрозмірність, співставимість, урахування інтенсивних та екстенсивних показників, що дає змогу її практичного використання вітчизняними підприємствами під час оцінки, а також аналогового та динамічного аналізу конкурентоспроможності.

Література: 1. Лозовский Л. Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. Б. Ратновский. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 632 с. 2. Попов С. А. Стратегический менеджмент: видение — важнее, чем знание. Учебн. пособие. – М.: Дело, 2003. – 352 с. 3. Новый экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2008. – 1088 с. 4. Управление инновациями. Кн. 3. Базовые компоненты управления инновационными процессами / Под ред. Ю. В. Шленова. – М.: Высшая школа, 2003. – 240 с.

Руднева О. Ю.

УДК 504.03

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ

Інтерес до вивчення проблем еколого обґрунтованої господарської діяльності сучасних підприємств в економічній науці поширюється і стає все більш доцільним в умовах критичного загострення глобальних екологічних проблем і визначення загального національного курсу екологізації економіки та її підрозділів. Сьогодні ігнорування підприємством екологічної складової економічного розвитку може призвести до втрати його конкурентоспроможності, що підсилюється загальними інтегративними процесами в українській економіці.

Над проблемами екологізації діяльності підприємства працює багато вітчизняних і закордонних науковців: І. Смоленський, Г. Степанюк, Г. В. Рябікова, Л. Г. Мельник, Н. Н. Крупіна, В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлюк, А. А. Садеков, М. О. Трофименко та ін. Високо оцінюючи отримані результати, слід відмітити, що рівень розробленості питань еколого-економічного розвитку господарюючого суб'єкта в умовах конкуренції та сучасних глобалізаційних процесів представляється недостатнім і потребує подальших досліджень. Особливо актуальною, на погляд автора, залишається проблема ефективного поєднання екологічної та економічної складової в загальній стратегії розвитку підприємства. Тому в аспекті взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем доцільно визначити фактори, спроможні впливати на процеси екологізації господарської діяльності підприємства.

© Руднева О. Ю., 2008

Внутрішня готовність господарюючого суб'єкта впроваджувати систему екологічного управління все більше ініціюється під тиском зовнішнього примусу, обставин, кон'юнктури ринку. Ці стимулюючі впливи (засоби стимулювання) повинні природним шляхом інтегруватися до економічного механізму саморегулювання, забезпечуючи максимально ефективне використання функціонально-ресурсного потенціалу підприємства [1].

У рамках системного підходу кожне підприємство розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, відчуває його вплив і реагує тим чи іншим способом у межах розробленої стратегії на зовнішні зміни.

Розгляд стимулюючих процесів екологізації факторів з боку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем надає можливість по-іншому впливати на ефективність цих процесів, визначати можливості та загрози, а також урахувувати наслідки їх дії при прийнятті стратегічних рішень.

Традиційно, аналізуючи вплив зовнішніх відносно підприємства факторів, розмежовують чинники мікро- та макросередовища, що має особливе значення з точки зору сили і характеру їх дії.

Фактори мікросередовища здійснюють безпосередній вплив на операції підприємства і відчувають на собі прямий вплив дій підприємства. В розробленій схемі через призму взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем виокремлено чинники, спроможні впливати на процеси екологізації господарської діяльності підприємства, що набуває особливої актуальності з погляду на екологічні загрози (рисунок).

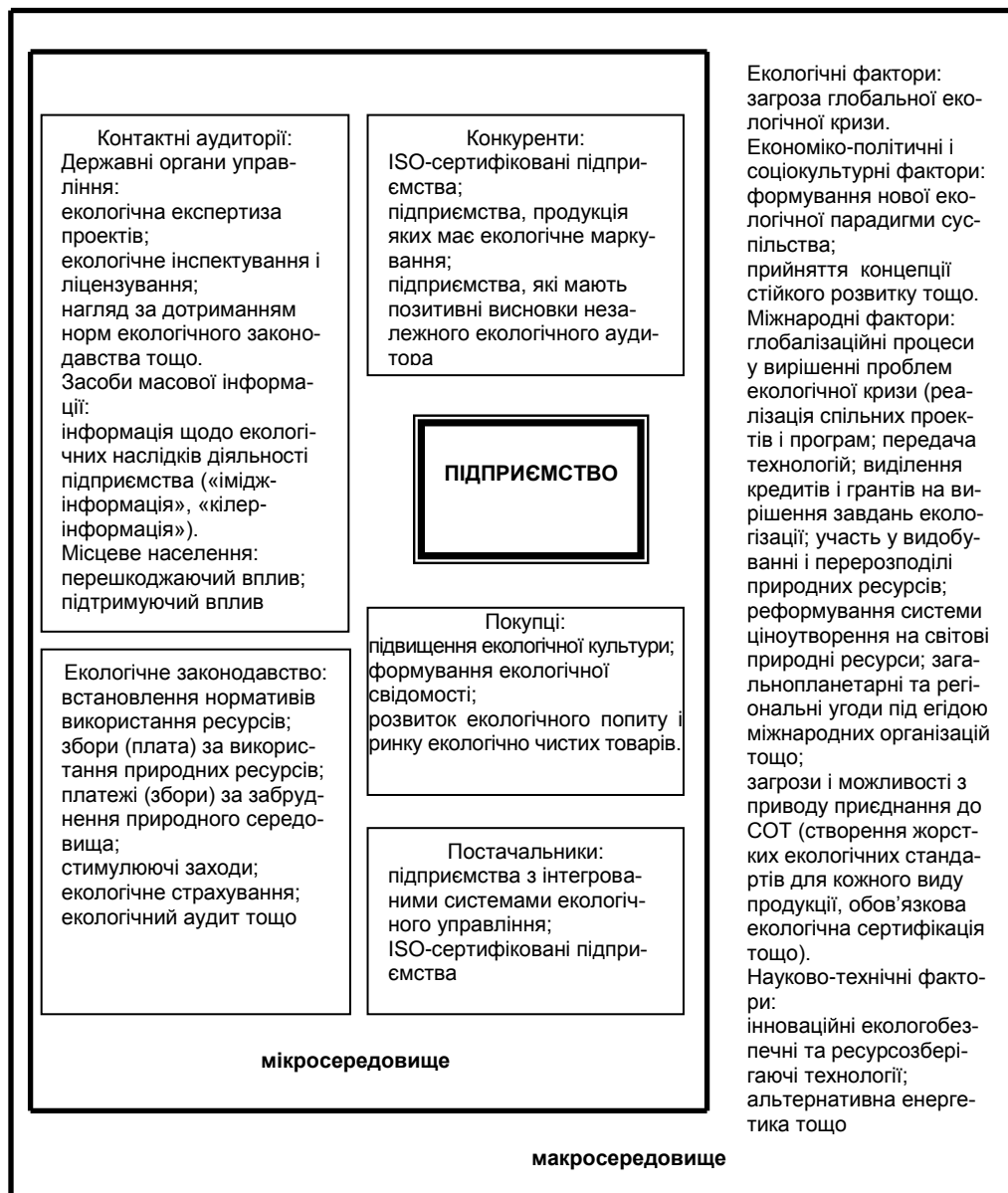


Рис. Фактори, які впливають на процеси екологізації підприємства

Постачальник буде впливати на підприємство, якщо сам упровадив і постійно вдосконалює систему екологічного управління. Вирішуючи власні завдання екологізації виробництва, постачальник впливатиме на підприємство, наприклад, через зміну цін на більш якісні з точки зору екологічної складової ре-



сурси, які він пропонує. З цієї позиції співпраця з такими постачальниками, крім загрози щодо подорожчання цін на сировину та матеріали, має і певні переваги: по-перше, більш високий показник екологічності продукції власного виробництва при оцінці її життєвого циклу; по-друге, взаємовигідна оптимізація транспортних витрат, бо постачальник зацікавлений знизити негативний вплив на навколишнє середовище; по-третє, власне імідж підприємства, яке намагається враховувати негативні екологічні наслідки своєї діяльності на всіх стадіях виробництва: від закупівлі ресурсів до утилізації продукції.

Останнім часом спостерігається поступовий розвиток ринку екологічно чистої продукції. Хоча для української економіки цей процес ще достатньо повільний, але деякі зрушення в цьому напрямку вже помітні. Це пов'язано, насамперед, із формуванням екологічної свідомості громадян, підвищенням екологічної культури суспільства на тлі загрози глобальної екологічної кризи. Таким чином, помітний вплив на екологізацію господарюючого суб'єкта здійснює покупець шляхом розвитку екологічного попиту. Вивчаючи споживачів та силу їх впливу на підприємство, необхідно оцінювати ці зміни потреб і враховувати їх при розробці стратегії підприємства.

Конкуренти є зовнішнім фактором, з приводу дії якого не можна сперечатися. Цей термін використовують для визначення осіб, групи осіб, фірм, підприємств, які змагаються у досягненні ідентичних цілей, стосовно володіння тими ж ресурсами, благами, займати положення на ринку. Безперечно, конкурентні переваги матимуть ті підприємства, які сертифіковані за екологічними стандартами серії ISO 14000 або продукція яких має екологічне маркування.

Екологічне законодавство як фактор прямого впливу характеризується не лише складністю, а й мінливістю, а інколи навіть і невизначеністю. На сьогоднішній день екологічне законодавство України виходить з того, що сучасний стан соціально-економічного розвитку в країні характеризується різким погіршенням екологічної ситуації на місцевому, регіональному і національному рівнях. Тому значна частина норм екологічного законодавства спрямована на попередження проявів екологічного ризику і небезпеки від стихійних явищ та негативного антропогенного впливу [2]. Екологічні норми за змістом юридичних приписів поділяються на заборонні, попереджувальні, відновлювані, заохочувальні, каральні. На підприємство екологічне законодавство впливає через систему економічних важелів: фінансування заходів щодо охорони навколишнього природного середовища; плата за спеціальне використання природних ресурсів; плата за забруднення навколишнього природного середовища; екологічне страхування [3].

Державні органи управління, які відносяться до фактора прямої дії "контактні аудиторії", мають регулюючий характер і наглядають за дотриманням законів. До компетенції державних органів управління, наприклад, відноситься видача ліцензій на використання природних ресурсів; організація перевірок за дотриманням норм природоохоронного законодавства та ін. Також господарючі суб'єкти відчувають на собі вплив засобів масової інформації і місцевого населення, яке перешкоджає його діяльності, відчувши на собі негативний вплив з боку підприємства (шум, забруднення довкілля тощо) або підтримує його в разі здійснення природоохоронних заходів.

Хоча фактори непрямої дії звичайно не впливають на підприємство так помітно, як фактори прямої дії, тим не менш керівництву необхідно враховувати їх, щоб прийняти відповідні управлінські рішення. Варто наголосити, що аналіз макросередовища стає ефективним лише тоді, коли здійснюється кваліфіковано, із залученням усієї необхідної інформації. З цього приводу особливу увагу слід приділяти загальним тенденціям розвитку міжнародного середовища, яке, на погляд автора, останнім часом визначає напрямки розвитку української економіки взагалі і кожного суб'єкта господарювання окремо.

Сьогодні увага міжнародної спільноти до екологічних питань значно посилюється з декількох причин. По-перше, глобальні екологічні загрози актуалізують процес екологізації всіх сфер суспільного розвитку. По-друге, країни, що розвиваються, почали відігравати більш значну роль у міжнародній торгівлі і нині складають конкурентну загрозу розвинутим країнам. Так, наприклад, країни – учасники СОТ – для захисту своїх конкурентних позицій намагаються на створенні жорстких екологічних стандартів для кожного виду продукції [4] і обговорюють питання заборони виходу на світовий ринок несертифікованих за міжнародними екологічними стандартами компаній. Ця проблема стає актуальною і для українських виробників, які через вступ України до Світової організації торгівлі примушені конкурувати як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Поряд з цим загроза глобальної екологічної кризи підштовхує міжнародне співтовариство до спільного вирішення завдань екологізації, що надає національним підприємствам певні можливості. Основними формами міжнародного співробітництва у подоланні екологічної кризи є реалізація спільних проектів та програм; передача технологій; виділення кредитів і грантів на вирішення завдань екологізації; участь у видобуванні та перерозподілі природних ресурсів; реформування системи ціноутворення на світові природні ресурси; загальнопланетарні й регіональні угоди під егідою ООН та інших міжнародних організацій.

Таким чином, вивчення факторів зовнішнього середовища в розрізі екологічної спрямованості надасть підприємствам можливість досягти оптимально поєднаних у загальній стратегії підприємства економічних і екологічних цілей шляхом визначення та послаблення загроз і використання можливостей. Крім цього, зважаючи на недосконалість існуючих економічних інструментів екологічного управління, спрямовані у бік саморегулювання процеси еколого обґрунтованого розвитку підприємства підсилять ефективність діючого еколого-економічного механізму.

Література: 1. Крупина Н. Н. Бизнес-природопользование: мотивация участников отношений // Современные аспекты экономики. – 2005. – №10. – С. 21 – 26. 2. Царенко О. М. Основи екології та економіка природокористування. Курс лекцій. Практикум: Навчальний посібник / О. М. Царенко, О. О. Несветов, М. О. Кадацький. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. – 592 с. 3. Лоза В. А. Економіка стійкого розвитку базується на законодавчому фундаменті // Екологічний вісник. – 2004. – №3. – С. 17 – 18. 4. Ус І. В. Перспективи розширення сфер діяльності СОТ // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №8. – С. 64 – 70. 5. Садеков А. А. Механізми еколого-економічного управління підприємством: Монографія. – Харків: Изд. дом "ИНЖЭК", 2004. – 224 с. 6. Стадник В. В. Менеджмент: Посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ІНФЛЯЦІЇ В РОЗРІЗІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

За останні роки багато уваги приділяється такому економічному явищу, як інфляція. Інфляція стає однією з найгостріших проблем сучасного розвитку економіки в багатьох державах світу, негативно впливаючи на всі боки життя суспільства. Вона обезцінює результати праці, знищує заощадження юридичних і фізичних осіб, загрожує притоку іноземних інвестицій та економічному зростанню. Висока інфляція знищує грошову систему, провокує відплив національного капіталу за кордон, послаблює національну валюту, підриває можливості фінансування державного бюджету. Інфляція є найефективнішим засобом перерозподілу національного багатства – від більш бідних верств населення до більш багатих, посилюючи тим самим його соціальне розшарування. Явище інфляції притаманне в тій чи іншій мірі кожній економіці. І сьогодні є актуальним розгляд та аналіз цього феномену.

Можливо погодитися із Б. М. Соколіним, який стверджує, що інфляція існувала і в рабовласницькому, і в феодальному, і в капіталістичному суспільствах, бо інфляція – неминучий наслідок грошових відносин [1, с. 10].

На даному етапі розвитку суспільства інфляція стала відігравати дуже важливу роль у формуванні способу життя, бо інфляційні темпи набирають обертів, а виробники та споживачі повинні знаходити шляхи адаптуватися до них. У статті автором підкреслюється, що в першу чергу про вплив і наслідки інфляційних складових на підприємстві повинен дбати головуючий склад, а управлінські рішення щодо стратегії розвитку суттєво впливають на затухання або розкручування інфляції. Аналіз менеджменту на підприємстві, виділення основних критеріїв щодо управління підприємством і його стратегією має велике теоретичне та практичне значення, бо за допомогою правильного та своєчасного управлінського рішення напрямку і характеру інфляції може змінитися як у межах підприємства, так і в державному масштабі.

Явище інфляції визивало цікавість таких видатних економістів кінця XVIII – середини XIX ст.: А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Міля та К. Маркса, кінця XIX – першої половини XX ст.: Дж. Кейнса, А. Маршалла, А. Пігу, М. Тугана-Барановського, І. Фішера. Вони тлумачили інфляцію як процес знецінення грошей. Можна сказати, що перші теорії інфляції ґрунтувалися на розумінні цього явища як суто грошового феномену. Але таке пояснення може бути правильним в основному для того механізму інфляції, який діяв у XIX – першій половині XX ст., бо тоді інфляція виступала як грошове явище: підвищення цін – реакція на збільшення паперово-грошової маси при відриві від її металевої основи [2, с. 12].

Проблемою інфляції займалися і багато сучасних економістів (Е. Дж. Долан, Є. М. Воробйов, В. Казарез, О. М. Мельник, І. В. Гришин, А. І. Даниленко, С. Панчишин, М. Озель, Л. Н. Красавіна, Л. С. Тарасевич, В. М. Гальперин, В. Т. Кротков, О. І. Лаврушин, В. М. Геєць, Б. М. Соколін, А. С. Гальчинський, А. С. Томашник, Г. М. Нікітін, М. І. Гельвановський, Р. С. Гринберг та ін.). У кожного з авторів було своє бачення щодо визначення інфляції, її причин та наслідків.

Так, наприклад, Є. М. Воробйов вважає, що інфляція – це, в першу чергу, підвищення цін, яке пов'язує з глибоким спадом економіки, збільшенням рівня безробіття, відсутністю блокування ринкових сил державою, зростанням прибутків монополій. В. Казарез підкреслює, що сучасна інфляція – результат систематичного збільшення випуску паперових грошей у розмірах, які завищують потреби внутрішнього обігу [3, с. 39]. А. І. Даниленко говорить про те, що інфляція становить дисбаланс у пропозиції та попиту на гроші [4, с. 9]. Поняття інфляції у М. Озеля зводиться до того, що інфляція – це зміна цін на товари споживчого ринку [5, с. 16]. Л. С. Томашник вважає найбільш вдалим таке трактування явища інфляції – це зростання загального рівня цін у країні впродовж певного періоду, що супроводжується знеціненням грошової одиниці (зниженням її реальної вартості в умовах ринкової економіки) [2, с. 7]. Цікава позиція щодо визначення інфляції у Б. М. Соколіна: "Інфляція – це не тільки неспівпадіння між товарною та грошовою масами. Це, в першу чергу, неспівпадіння між розумним, раціональним і нерозумним, нераціональним людським споживанням" [2, с. 9].

На думку автора, всі ці твердження можна вважати правильними, але вони доповнюють один одного, а не існують окремо, а деякі з них є лише наслідками інфляції, а не її сутністю. Причини інфляції та основні риси закладені в неспівпадінні, в розриві вартості товару і його ціни.

Як відомо, людство постійно живе за законом розширеного виробництва, постійно збільшуючи об'єми виробництва. Грошова маса постійно зростає, бо для кожного нового виробничого циклу потрібно більше ресурсів, а значить і грошей.

Треба сказати, що інфляція витрат цілком і повністю визначена зростом виробничих витрат. Вони, як відомо, включають такі основні фактори:

- підвищення цін на сировину та матеріали;
- підвищення заробітної платні;
- лібералізація цін.

У структурі собівартості заробітна плата складає від 25 до 65%. Якщо заробітна плата виростає на 10%, то загальні витрати збільшаться на 2,5 – 6,5%. При рівні рентабельності в 10 – 25% ціни можуть залишитися незмінними чи збільшитися на 1 – 3% [9, с. 20].

Зростання цін на сировину та матеріали також відіграє не останню роль у формуванні собівартості продукту. Їх подорожчання викликає збільшення витрат підприємства, що може призвести до збільшення ціни кінцевого товару, і не завжди така ціна буде співпадати з ринковою.



Як відомо, кожен виробник повинен ураховувати витрати при формуванні ціни. Він може реалізувати продукцію за цінами, нижчими за витрати, але це можливо у випадку, коли підприємство тільки виходить на ринок з метою його завоювання, тобто в короткостроковому періоді часу. Але потім треба не тільки покривати свої витрати, а й отримувати прибуток. Збільшуються ціни – і виникає інфляція. Це і є її наслідком, а не суттю, як вважається багатьма економістами.

У випадку, коли ціна опиниться вище середніх витрат, підприємство буде отримувати прибуток понад нормальний.

На базі цього керівництво підприємства може підвищити заробітну плату своїм робітникам. Наслідки цього можуть бути такі – підвищується купівельна спроможність робітників, яка дає великий інфляційний ефект, мається на увазі, що виникає інфляція попиту.

Треба зауважити, що в даних випадках головну роль відіграє стратегія підприємства щодо ціноутворення. Голова підприємства повинен визначити таку стратегію ціноутворення, що найбільш відповідає, по-перше, витратам фірми, по-друге, ринковим цінам, по-третє, яка буде враховувати інфляційні коливання.

Менеджерам необхідно визнати той факт, що встановлення ціни здійснює вплив на об'єм продажу, який, у свою чергу, впливає на величину витрат. Негл Томас стверджує, що єдиний спосіб забезпечення прибуткового ціноутворення – дозволити встановленим заздалегідь цінам впливати на витрати, а не навпаки. Ціноутворення на основі цінності товару повинно здійснюватися до початку вливання інвестицій. Тільки в такому випадку можна говорити про отримання підприємством прибутку, про відношення собівартості продукції та її ціни в потрібній пропорції, і головне – про адаптацію підприємства до умов інфляції.

Таким чином, було з'ясовано, що поняття "інфляція" включає не тільки ті пояснення, які були висунуті багатьма економістами, це складне, багатогранне явище, і природа інфляції сягає своїм корінням у інфляцію витрат, де існує дисбаланс між вартістю та ціною продукції. І головна проблема, яку повинні вирішувати менеджери підприємства, – це визначення стратегії ціноутворення, що буде враховувати інфляційні складові.

Література: 1. Соколин Б. М. Инфляция и власть. – СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2004. – 144 с. 2. Томашнік Л. С. Инфляция в переходных экономических системах: Монография. – Львів: Вид. Львівської комерційної академії, 2007. – 198 с. 3. Козарез В. Понятие и сущность инфляции и ее последствия. // Современный бухгалтер. – 2005. – №34. – С. 38 – 43 4. Инфляция та фінансові механізми її регулювання / За ред. чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка. – К.: Інститут екон. та прогнозування. 2007. – 400 с. 5. Озель М. Инфляция как один з основних показників макро-економіки // Вісник Національного банку України. – 2000. – №7. – С. 43 – 45. 6. Верич Ю. Л. Инфляция: оцінка й ураховання впливу у процесі регулювання грошових доходів населення: Монография / Ю. Л. Верич, С. С. Аптекарь. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2007. – 164 с. 7. Никитин С. М. Инфляция и хозяйственный механизм (80-е годы) / С. М. Никитин, М. И. Гельвановский, Р. С. Гринберг. – М.: Наука, 1993. – 296 с. 8. Макогон Ю. В. Монетарна політика України в умовах глобального економічного зростання: Монография / Ю. В. Макогон, Є. О. Медведкіна, К. В. Рибаченко; [За наук. ред. Ю. В. Макогона. – Донецьк: ДонНУ, 2007. – 235 с. 9. Мельник О. М. Инфляция: теорія і практика регулювання. – К.: Знання, 1999. – 296 с. 10. Warren L., Jr. San. In search of a monetary anchor: a "new" monetary standard. — Francisco, California. — ICS Press. 2001. — 36 p.

Серпухов М. Ю.

УДК 65.011.8

КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Посилення конкуренції на світових та національних ринках обумовлює необхідність активізації інноваційної діяльності підприємств та виробництво інноваційної продукції, яка містить високу питому вагу інтелектуальної складової і велику частку доданої вартості, порівняно з відповідною традиційною продукцією. Виробництво інноваційної продукції дозволяє підприємству створювати нові конкурентні переваги на ринку та краще задовольняти потреби споживачів. Використання інновацій у виробництві приймає форми розширеного відтворювального процесу, що становить основу для подальшого розвитку економіки та суспільства. Ураховуючи збільшення з 2003 року кількості підприємств та зростання обсягів виробництва промислової продукції (у 2003 р. – на 15,8%, у 2004 р. – на 12,5%, у 2005 р. – на 8,2%, у 2006 р. – на 10% та 2007 р. – на 7,9%), загальна кількість підприємств, що впроваджували інновації з 2002 року, має від'ємну динаміку [1]. Ґрунтуючись на результатах динаміки кількості інноваційно-активних підприємств України постає проблема відсутності чітких механізмів створення та комерціалізації інноваційної продукції.

Основним дієвим стимулом для активізації інноваційної діяльності на підприємстві є можливість комерціалізації результатів інноваційної діяльності підприємства. Маючи значний науковий потенціал для розвитку інноваційної діяльності, особливо актуальним є створення відповідних науково обґрунтованих механізмів та форм організації й комерціалізації інноваційної діяльності на підприємствах.

Відомий американський економіст П. Самуельсон відзначив, що виробники можуть вистояти в конкурентній боротьбі та підвищити до максимуму свої прибутки, тільки знижуючи до мінімуму витрати за рахунок упровадження у виробничу діяльність найбільш ефективних методів виробництва [2, с. 42].

Розглядаючи можливість комерціалізації інноваційної діяльності через систему програмно-цільового підходу управління НДДКР, А. В. Гриньов прийшов до висновку про необхідність конкретності

© Серпухов М. Ю., 2008

та точності у визначенні кінцевих результатів здійснення НДДКР, що дає змогу чітко визначити майбутні перспективи комерціалізації інноваційного продукту [3].

Розглядаючи особливості створення та комерціалізації інноваційної діяльності, американський дослідник Ф. Янсен прийшов до висновку, що інновації в якості магістрального шляху стають запорукою ефективної роботи компанії. За його моделлю ТАМО (Т – нові технології, А – нові види товарів та послуг, М – формування нових ринків, О – введення нових організаційних форм) траєкторія створення й комерціалізації інноваційної діяльності має наступний вигляд (рис. 1) [4, с. 64].



Рис. 1. Траєкторія організації та комерціалізації інноваційної діяльності

Створення і просування інноваційної продукції характеризується переходом виробничої та соціальної системи від одного стану до іншого; можна констатувати, що такий процес має ознаки розвитку [5].

Аналізуючи виробничі можливості щодо створення інноваційної продукції та можливості комерціалізації інновацій, В. М. Гриньова пропонує використовувати метод функціонально-вартісного аналізу та метод АВС (Alternative Based Cost), який дозволяє оптимізувати витрати на створення інноваційної продукції та зробити її більш привабливою для споживачів і виробника інновацій [6, с. 55]. Скорочення витрат на виробництво інноваційної продукції сприяє її подальшій комерціалізації.

Існуючі досягнення у сфері комерціалізації інноваційної діяльності охоплюють різні аспекти створення та просування інновацій, проте основною практичною і науковою проблемою залишається визначення ефективних форм комерціалізації інноваційної діяльності. Не досить розглянутими залишається багато різних аспектів комерціалізації інноваційної діяльності, що й обумовлює актуальність дослідження. Саме тому основним завданням дослідження було обрано проаналізувати особливості комерціалізації інноваційної діяльності та визначити механізми комерціалізації інноваційного продукту підприємства.

Значна увага при комерціалізації інноваційної діяльності приділяється створенню нової вартості та корисності інноваційного продукту у споживача. Наявність ефекту синергії від поєднання елементів інноваційної діяльності дозволяє отримувати значні вигоди. К. Маркс вважав, що, оскільки накопичена минувла праця, з якої складається капітал, є не тільки визначена сума готової вартості, але й фактор виробництва та формування прибутку, вона має властивість створювати вартість, тобто становить джерело більшого прибутку, ніж раніше він мав, при цьому закон вартості чітко встановлює, що така властивість належить тільки живій праці [7, с. 63]. Тобто тільки використання людських ресурсів у виробничому процесі дозволяє отримувати додану вартість та сприяє розширеному відтворювальному процесу. "Ми бачимо лише готові, наявні вартості — ті частки вартості авансованого капіталу, які беруть участь в утворенні вартості продукту, — але не бачимо, який елемент утворює нову вартість", — зазначає Маркс [7, с. 42]. Проте, аналізуючи сучасні тенденції використання факторів виробництва та рівень розвитку соціально-економічних умов функціонування підприємства, стає цілком зрозуміло, що при застосуванні інновацій скорочується частка основного капіталу в речовому вигляді та збільшується частка основного капіталу у вигляді нематеріальних активів (патентів, ноу-хау, ліцензій тощо). На відміну від інших видів економічної діяльності це є суттєвою ознакою інновацій. Тобто основним джерелом, що створює додаткову вартість та формує можливості комерціалізації інноваційної діяльності, є саме використання інтелектуальних якостей, людської праці у виробничому процесі та її властивостей, зокрема розуму та інших якостей, спроможних до мислення.

Створення нової доданої вартості дає можливість виробникам отримувати більші прибутки порівняно з розмірами доданої вартості, створеної на базі існуючих технологій. Залежно від галузі, в якій представлено продукцію підприємства, інноваційна діяльність може відігравати вирішальне значення для підприємства. Така ситуація обумовлена швидкими темпами розвитку науково-технічного прогресу і рівнем конкуренції в галузі, яка обумовлюється новими потребами споживачів. Виходячи з вимог споживачів та динаміки розвитку ринків, процеси комерціалізації результатів інноваційної діяльності набувають усе більшого значення. Особливий вплив розвиток інновацій здійснює на нематеріальні активи підприємства. Тому впровадження та комерціалізація інновацій у високотехнологічних галузях є визначальним фактором існування компанії на ринку. Створення й поширення в ринковому середовищі інноваційної продукції є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ураховуючи особливості створення інноваційного продукту та можливостей його ринкового поширення, комерціалізація інноваційної діяльності – процес, спрямований на поширення результатів інноваційної діяльності в ринковому середовищі з метою отримання вигод (фінансового, економічного, соціального та іншого характеру).

Формування організаційної структури підприємства, спрямованої на комерціалізацію інноваційної діяльності, становить модель "чорного ящика", який складається з основних структурно-логічних блоків, серед яких: вхід, учасники інноваційної діяльності, процеси, що впливають на інноваційну діяльність, та вихід. Параметри входу організаційної структури інноваційної діяльності підприємства задаються загальними цілями та завданнями підприємства, можливостями створення та комерціалізації інноваційної діяльності, а також стратегією інноваційної діяльності підприємства. При формуванні та практичній реалізації організаційної структури інноваційної діяльності підприємства є важливим визначення учасників інноваційної діяльності та процесів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства. На виході моделі інноваційної діяльності підприємства визначаються ключові елементи і форми побудови організаційної структури підприємства, спрямованої на комерціалізацію інноваційної діяльності.

Основним елементом формування організаційної структури підприємства є визначення параметрів моделі. Від якості та повноти заданих параметрів моделі залежать параметри виходу.

Загальну схему формування організаційної структури підприємства, спрямованої на комерціалізацію інноваційної діяльності у вигляді контекстної діаграми з використанням CASE-засобу структурно-функціонального моделювання BPwin (за стандартом IDEFO), наведено на рис. 2.

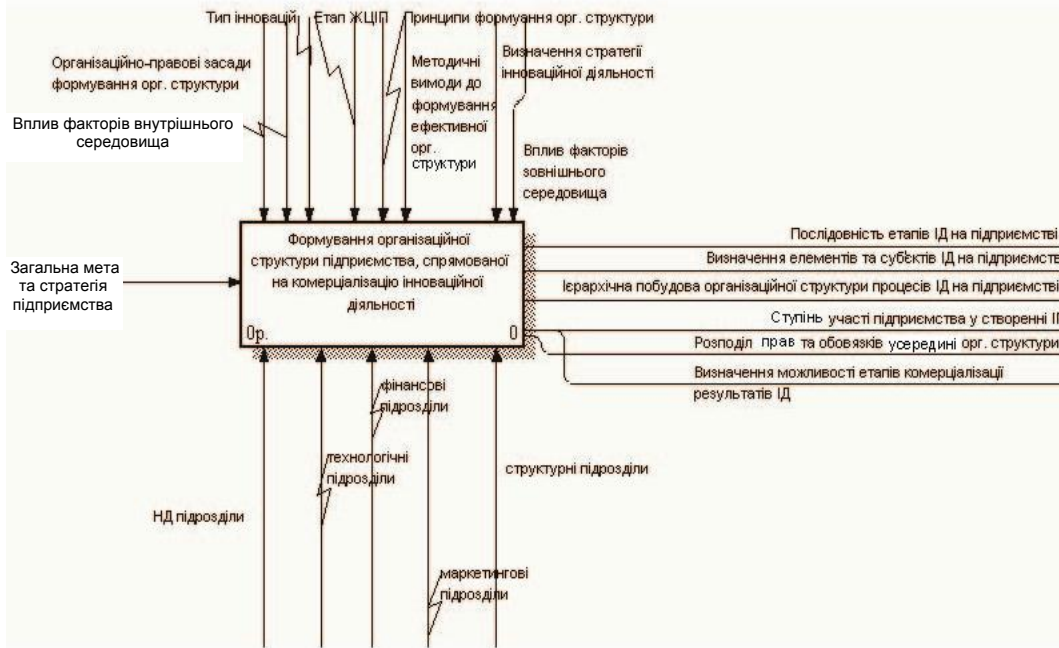


Рис. 2. Формування організаційної структури підприємства, спрямованої на комерціалізацію інноваційної діяльності

Параметри входу моделі формування організаційної структури підприємства залежать від загальної мети та стратегії підприємства. Загальна мета і стратегія підприємства задають відповідні вектори розвитку для організації інноваційної діяльності й накладають певні обмеження на формування інноваційної структури підприємства, спрямованої на комерціалізацію результатів інноваційної діяльності.

Процеси, що впливають на інноваційну діяльність підприємства, складаються з наступних: вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, організаційно-правові засади і принципи формування організаційної структури, тип інновацій, етапи ЖЦП, методичні вимоги до формування ефективної організаційної структури та визначення стратегії інноваційної діяльності. Слід відзначити, що визначення процесів, які впливають на формування організаційної структури, носить індивідуальний характер для підприємства.

Для отримання обґрунтованої оцінки та практичної реалізації розробленої організаційної структури підприємства доцільно визначити підрозділи або відділи, що беруть безпосередню участь у процесі формування організаційної структури підприємства.

Основною метою формування організаційної структури підприємства, спрямованої на комерціалізацію інноваційної діяльності, є визначення параметрів виходу моделі. Ґрунтуючись на визначенні та впливі інших параметрів системи, на виході моделі відбувається формування організаційної структури підприємства, яка складається з наступних елементів: послідовності етапів ІД на підприємстві, визначення елементів та суб'єктів ІД на підприємстві, ієрархічної побудови організаційної структури ІД на підприємстві, визначення ступеня участі підприємства у створенні ІП, можливостей етапу комерціалізації інновацій та розподілу прав і обов'язків у самій структурі підприємства.

Таким чином, створення й комерціалізація інновацій дозволяє вдосконалити існуючі або створити нові технології та з їх допомогою більш ефективно використовувати наявні ресурси. Упровадження інновацій на промисловому підприємстві дозволяє збільшити споживчу вартість нової продукції та скоротити витрати на її виробництво, разом з тим дає можливість підвищувати кількість доданої вартості в інноваційному продукті порівняно з використанням традиційних технологій, що створює нові конкурентні переваги для продукції на ринку. Ефективна організаційна форма створення та комерціалізації інновацій на промислових підприємствах дозволяє підвищити рівень інноваційної активності промислових підприємств України.

Література: 1. Державний комітет статистики України // http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/vvp/vtp/vtp_u/arh_vvp2006.html 2. Самуельсон П. Економіка: Підручник. – Львів: Світ, 1993. – 496 с. 3. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 308 с. 4. Янсен Ф. Епоха інновацій: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с. 5. Астапов К. Стратегія розвитку в постіндустріальній економіці // МЭ и МО. – 2006. — №2. – С. 57 – 65. 6. Гриньова В. М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємств: Монографія. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2004. – 128 с. 7. Маркс К. Капітал (критика политической экономии). Т. 2. Процесс обращения капитала. – М.: Изд. политической литературы, 1984. – 176 с.

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ПРАКТИКА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Стратегічний розвиток підприємств неможливий без постійного вдосконалення та оновлення продукції, технологій, знань і навичок. Успіх інноваційної діяльності підприємства у значній мірі визначається формами її організації та схемами фінансування інноваційних проектів.

Відрізняючись великою невизначеністю, інноваційні проекти мають перевагу: вони можуть бути скоректовані при менших фінансових втратах на ранніх стадіях розробки.

Також треба враховувати витрати часу та ресурсів на можливі доробки, виправлення, особливо якщо інноваційний проект містить значні науково-технічні розробки. Якщо після підбору довгострокового інвестиційного проекту здійснюється лише одне-єдине рішення (яке і варто реалізувати), то інноваційний проект вимагає нової переоцінки й перегляду на наступних стадіях і в численних контрольних точках.

Огляд і узагальнення праць закордонних та вітчизняних авторів свідчать, що в економічній літературі триває активна дискусія щодо ефективності використання схем фінансування інноваційної діяльності підприємства [1 – 3]. У статті розглядаються джерела фінансування інноваційної діяльності, а також оцінюються переваги їх використання для вітчизняних підприємств.

Метою статі є опис теоретичних підходів до формулювання елементів системи фінансування інноваційної діяльності, аналіз динаміки фінансування інноваційної діяльності по Україні та Харківській області, а також практики фінансування інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами.

Принципи організації фінансування інноваційної діяльності підприємств повинні бути орієнтовані на множинність джерел фінансування й припускати швидке та ефективне впровадження інновацій з їхньою комерціалізацією, що забезпечує зростання фінансової віддачі від інноваційної діяльності.

Елементами системи фінансування інноваційної діяльності є:

джерела інвестиційних ресурсів;

механізм нагромадження фінансових засобів і їхнє інвестування в інноваційні проекти;

механізм керування інвестиційними ресурсами для забезпечення їхнього ефективного використання та зворотності позикового капіталу.

Для фінансування інноваційної діяльності підприємство може задіяти власні та запозичені кошти з різних джерел.

Джерелами фінансування інноваційних проектів, здійснюваних юридичною особою, можуть бути:

власні кошти підприємства (реінвестована частина прибутку, амортизаційні відрахування, страхові суми з відшкодування збитків, засоби від реалізації нематеріальних активів); залучений капітал;

кошти, зібрані за рахунок додаткової емісії акцій та інших цінних паперів, внески, пожертвування,

кошти, що надаються на безповоротній основі;

позикові кошти (бюджетні, комерційні, банківські кредити).

Існують такі форми фінансування інноваційної діяльності: державне фінансування, акціонерне фінансування, банківські кредити, венчурне фінансування, лізинг, форфейтинг.

У табл. 1 і 2 наведені дані про джерела фінансування інновацій по Україні та Харківській області відповідно [4].

Для більшості країн Західної Європи й США характерно приблизно рівний розподіл фінансових ресурсів для НДДКР між державним і приватним капіталом. Аналізуючи дані табл. 1 та 2, видно, що основним джерелом фінансування інноваційної діяльності вітчизняних підприємств виступають власні кошти підприємств та організацій – чистий прибуток, амортизаційний фонд.

Таблиця 1

Джерела фінансування технологічних інновацій по Україні

| Період | Загальна сума витрат, млн грн | У тому числі за рахунок, млн грн | | | |
|--------|-------------------------------|----------------------------------|-------------|------------------------|--------------|
| | | власних коштів | держбюджету | закордонних інвесторів | інших джерел |
| 2000 | 1 757,1 | 1 399,3 | 7,7 | 133,1 | 217,0 |
| 2001 | 1 971,4 | 1 654,0 | 55,8 | 58,5 | 203,1 |
| 2002 | 3 013,8 | 2 141,8 | 45,5 | 264,1 | 562,4 |
| 2003 | 3 059,8 | 2 148,4 | 93,0 | 130,0 | 688,4 |
| 2004 | 4 534,6 | 3 501,5 | 63,4 | 112,4 | 857,3 |
| 2005 | 5 751,6 | 5 045,4 | 28,1 | 157,9 | 520,2 |
| 2006 | 6 160,0 | 5 211,4 | 114,4 | 176,2 | 658,0 |
| 2007 | 10 850,9 | 7 999,6 | 144,8 | 321,8 | 2 384,7 |

По Харківській області витрати на технологічні іновачії з 2004 року скорочувались – у 2006 р. витрати становили близько 45% від даних за 2004 р. (табл. 2). Це відбувалося через скорочення фінансування вітчизняними та закордонними інвесторами, а також через труднощі в отриманні підприємствами кредитних ресурсів. Ця знижувальна тенденція не співпадає із загальною тенденцією зростання інноваційних витрат по Україні (табл. 1).

Джерела фінансування технологічних інновацій по Харкову, тис. грн

| Джерела фінансування | 2003 р. | 2004 р. | 2005 р. | 2006 р. |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Загальна сума витрат | 397 975,1 | 776 400,5 | 592 036,8 | 347 496,9 |
| з них за рахунок: | | | | |
| власних коштів | 222 779,8 | 378 487,0 | 557 149,9 | 311 813,2 |
| коштів держбюджету | 2 198,8 | 1 951,4 | 5 501,0 | 4 435,2 |
| коштів місцевих бюджетів | – | – | 6 109,3 | 1 246,1 |
| коштів вітчизняних інвесторів | 47 064,8 | 3 951,3 | 1 235,9 | 903,2 |
| коштів закордонних інвесторів | 10 397,9 | 34 241,7 | 9 873,0 | 1 596,2 |
| кредитів | 114 758,1 | 338 417,9 | 10 970,0 | 26 790,5 |
| інших джерел | 775,7 | 19 351,2 | 1 197,7 | 694,99 |

На Харківську область припадало у 2003 р. тільки 2,3% від загальної суми фінансування інноваційної діяльності з держбюджету країни, хоча у 2006 р. цей показник зріс до 3,9%. Якщо у 2003 р. 10,3% від суми загального фінансування за рахунок власних коштів по країні витрачалися Харківськими підприємствами, то у 2006 р. цей показник знизився до рівня 5,9%, що свідчить про зниження фінансування інноваційної діяльності власними коштами підприємствами області.

Незважаючи на зниження абсолютних показників фінансування, власні кошти залишаються основним ресурсом для проведення інноваційної діяльності як по Харківській області, так і по Україні: за даними 2006 року власні кошти підприємств становили 84,6% від суми загального фінансування по країні та 89,7% по Харківській області.

Якщо аналізувати розмір прибутку, отриманого підприємствами промисловості у 2007 р., то загальний прибуток промислових підприємств (до оподаткування) по Україні склав 52 864,6 млн грн частка прибуткових підприємств становила 66% [5]. З означеного прибутку підприємства задіяли тільки 15% на фінансування інноваційної діяльності. Таким чином, існують резерви зростання сум фінансування інноваційної діяльності на підприємствах за рахунок власних коштів, хоча й дуже обмежені. Значно активніше підприємства витрачають кошти на інвестиції в основні фонди: за 2007 рік, за даними Держкомстату України [6], підприємства України загалом інвестували в основні фонди суму, що на 22% перевищує загальний прибуток вітчизняних підприємств до оподаткування. Тільки за 2007 рік сума інвестицій у основний капітал зросла по промисловості на 27% (загалом по економіці України – на 29%). Головним джерелом інвестування, як і раніше, залишаються власні ресурси підприємств та організацій, за рахунок яких у 2007 р. освоєно 56,5% усіх капіталовкладень, разом з тим до 16,6% зросла питома вага кредитів банків та інших позик. Це свідчить про більшу готовність банків кредитувати інвестиційну діяльність, ніж вкладати кошти у високоризиковані інноваційні програми.

Щодо використання банківських позик, то вірогідність отримати позику на довгостроковий термін під інноваційні проекти дуже низька, бо такі проекти містять значну частку невизначеності та ризику. Особливо це стосується проектів, що містять значну частину науково-технічних та конструкторських розробок. Тільки 10,7% інноваційних витрат по Україні за 2006 р. та 7,7 по Харківській області були профінансовані за рахунок банківських кредитів. Це ще раз підтверджує низьку активність банківського капіталу при фінансуванні інноваційної діяльності підприємств.

Розглянемо особливості фінансування інноваційної діяльності за схемами фінансового лізингу та форфайтингу.

Фінансовий (капітальний, прямий) лізинг становить договір лізингу, в результаті укладення якого лізингоодержувач на своє замовлення отримує в платне користування від лізингодавця об'єкт лізингу на строк, не менший від строку, за який амортизується 60% вартості об'єкта лізингу, визначеної в день укладення договору. Даний вид лізингу характеризується такими рисами: участь, крім лізингодавця і лізингоодержувача, третьої сторони (виробника чи постачальника об'єкта угоди); неможливість розірвання договору протягом основного строку оренди, тобто строку, необхідного для відшкодування витрат орендодавця; тривалий період лізингової угоди (звичайно близький до строку служби об'єкта угоди).

Після завершення строку лізингової угоди (договору) лізингоодержувач може придбати об'єкт угоди за залишковою (а не за ринковою) вартістю, чи укласти договір на менший строк і за пільговою ставкою, або повернути об'єкт угоди лізинговій компанії.

Аналізуючи сильні і слабкі сторони лізингу, можна зазначити, що він як форма інвестицій дає можливість підприємцям швидше оновлювати матеріально-технічну базу, користуватися новою технікою та передовою технологією, випробувувати нову техніку, покривати сезонні потреби в спеціальних технічних засобах на час фактичної їх експлуатації і не вимагає в обов'язковому порядку негайного початку платежів. При цьому лізингове майно не зараховується на баланс лізингоодержувача, тобто не збільшує його активів і, відповідно, податків. Воно також не включається у кредиторську заборгованість, тобто його можна вважати позабалансовим фінансуванням.

Але, на думку більшості фахівців [7], сьогодні розвиток лізингових економічних взаємовідносин блокується ще й відсутністю чіткої узгодженості в діях різних відомств і служб щодо регулювання цього процесу: різні законодавчі акти передбачають різні моменти лізингу, немає узгодження між митною та податковою службами щодо сплати податків при ввезенні нової техніки. Без досягнення такої узгодженості перспективи широкого розвитку лізингу в Україні досить сумнівні.

Крім схем фінансового лізингу, підприємства можуть для придбання нової техніки використовувати схему форфайтингу, суть якого полягає в наступному. Покупець випишує продавцеві комплект векселів на суму, що дорівнює вартості об'єкта угоди й відсотків за відстрочку платежу, тобто за надання комерційного кредиту. Продавець ураховує отримані векселі в банку з формулюванням "без права обороту на себе", що звільняє його від майнової відповідальності у випадку неплатоспроможності векселедавця. За врахованими платежами продавець одержує гроші в банку.



У результаті комерційний кредит надає не продавець, а банк, що згоден урахувати векселі й прийняти на себе кредитний ризик, тобто комерційний кредит трансформується в банківський. Величина кредитного ризику, що залежить від надійності векселедавця, впливає на ставку дисконту, за якою векселі враховуються банком.

При фінансуванні інноваційних проектів підприємство може використовувати змішану схему фінансування, засновану на об'єднанні ресурсів з декількох джерел фінансування.

На кожному інтервалі фінансування підприємству необхідна лише частина від загальної потреби. Тому немає необхідності в одержанні відразу всієї суми для реалізації проектів. Рішення даного завдання полягає у знаходженні такого портфеля джерел, при якому досягається мінімум вартості їхнього сукупного залучення.

Як критерій оцінки витрат на кредитування будемо використовувати суму виплат за кредитом на кожному етапі. Потрібно знайти такий варіант послідовності кредитування (в якому банку й на якому етапі повинен бути отриманий кредит), при якому загальна сума виплат за весь плановий період прагне до мінімуму.

У підсумку ОПР одержує оптимальний портфель позикових джерел і може здійснювати інноваційну діяльність відповідно до проектних потреб.

Вибравши прийнятні схеми фінансування, підприємство укладає контракти на залучення засобів і здійснює контроль за інноваційним процесом і, якщо необхідно, корегує відповідні фінансові плани.

Таким чином, підприємства для фінансування інноваційної діяльності можуть залучати кошти з різноманітних джерел. При цьому в допомозі підприємствам може стати розвиток інноваційної інфраструктури, що значно полегшить процес пошуку коштів на фінансування інноваційних проектів.

Серед усіх джерел фінансування інноваційної діяльності вітчизняних підприємств найбільшу частку в обсязі загальних витрат несуть безпосередньо підприємства за рахунок власних коштів.

Література: 1. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. — СПб.: Бизнес-Пресса, 1998. — 312 с. Кравченко С. І. Обґрунтування умов фінансування інноваційних рішень // Фінанси України. — 2002. — №2. — С. 124 — 129. 3. Кузнєцова А. Я. Деякі аспекти фінансування інвестиційно-інноваційних проектів за рахунок власних коштів підприємств / А. Я. Кузнєцова, Г. В. Возняк // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — №7(37). — С. 42 — 52. 4. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Стат. зб. Держкомстат. — К., 2008. — С. 360. 5. Фінансові результати діяльності підприємств України за 2007 рік. // Експрес-випуск. — 2008. — №32. — // www.ukrstat.gov.ua 6. Капітальні інвестиції за 2007 рік // Експрес-випуск. — 2008. — №97. — www.ukrstat.gov.ua 7. Шеломков В. Лізинг не для всіх // Дебет-кредит. — 2002. — №18. — С. 22.

УДК 330:33:658

Усова Г. В.

ВИКОРИСТАННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ НАБУТТЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Інтеграція економіки України у світовий економічний простір зумовлює об'єктивну необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності економіки підприємств. Останнім часом спостерігається підвищення зацікавленості у дослідженні різних аспектів проблеми конкурентоспроможності продукції, підприємства та країни в цілому, а зокрема питанням формування конкурентних переваг підприємства. Такі категорії, як конкурентоспроможність, конкурентні переваги, є неодмінним атрибутом ринкової економіки та показником успішності в конкурентній боротьбі.

Проблемі забезпечення конкурентних переваг підприємства присвячені праці різних учених-економістів. Засновником теорії конкурентних переваг, що узагальнив та розвинув накопичені знання, вважається М. Портер. Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкуренції та у визначення конкурентних переваг внесли такі вчені, як А. Сміт, І. Ансофф, С. Брю, М. Енрайт, Дж. Кейс, Дж. Макартур, Д. Нейблаф, К. Прахалад, Д. Сакс, П. Самуельсон, М. Фрідмен, Дж. Хейнвуд, Г. Хемел, А. Чандлер, Й. Шумпетер та ін.

Певна увага щодо дослідження питань формування конкурентних переваг підприємств приділяється також російськими та українськими вченими-економістами, а саме вони розглянуті в працях Г. Азова, А. Градова, М. Кизима, М. Лепи, А. Мазаракі, О. Пушкаря, О. Тридіда, Р. Фатхутдінова, В. Шинкаренка, І. Школи, О. Шниркова, А. Юданова та ін.

Метою даної статті є дослідження особливостей впливу аутсорсингу на процес досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством.

Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками, які можуть виявлятися в конкурентних перевагах. Особливе значення приділяється проблемі їх створення й реалізації. У розробленій М. Портером теорії конкурентних переваг організації зазначається, що конкурентні переваги формуються завдяки ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, а не лише через їхню наявність [1].

Різними авторами даються різні тлумачення терміна "конкурентні переваги".

На думку М. Портера, конкурентна перевага — це перевага фірми в якійсь галузі чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими фірмами [2].

Р. А. Фатхутдінов трактує конкурентну перевагу як властиву системі яку-небудь ексклюзивну цінність, що забезпечує їй вищість над конкурентами [3].



А. В. Вовчак і Р. В. Камишніков пропонують наступне визначення: конкурентні переваги підприємства – це такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [4].

У своєму дослідженні Є. О. Полтавська визначає конкурентну перевагу підприємства як результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування й розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця [5].

Вивчення існуючих підходів до трактування поняття "конкурентні переваги" дозволило визначити власну позицію: конкурентні переваги – це сукупність таких внутрішніх та зовнішніх для підприємства характеристик, що забезпечують йому додаткові переваги над конкурентами, які можна виміряти певними економічними показниками. У сучасних умовах господарювання виникає проблема пошуку неординарних шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності, що відповідають вимогам ринкової економіки. Одним із таких напрямків стає аутсорсинг, що забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги.

Аутсорсинг – це організаційне рішення, що полягає в передачі сторонньому підрядчику деяких функцій чи частин бізнес-процесу підприємства. Відповідно до даного визначення деякі автори вважають аутсорсинг сучасною методологією створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції. На їхню думку, його застосування не має меж: виробництво, сфера послуг, фінанси, інформаційні технології і системи, стратегії розвитку, трудові ресурси і т. д. [6].

Інші автори вважають, що аутсорсинг є частиною стратегії управління компанією, а не просто видом партнерської взаємодії чи кооперації, тому що аутсорсинг припускає передачу виконавцям не тільки повноважень, а й відповідальності за виробництво визначених товарів і надання деяких видів послуг компаніям – партнерам по бізнесу. У принципі, перехід на аутсорсинг припускає відмовлення від власного бізнес-процесу протягом визначеного в договорі терміну і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії [7].

Тобто після ранжування бізнес-процесів за ступенем перспективності досягнення конкурентних переваг підприємство відмовляється від найменш перспективних. На другому етапі проводиться ранжування обраних конкурентних переваг за ступенем складності власної реалізації, після цього найбільш складні (але перспективні) у досягненні для підприємства конкурентні переваги можливо реалізувати за умови використання аутсорсингу [8].

Отже, на основі вищенаведеного пропонується наступний алгоритм (рисунок).

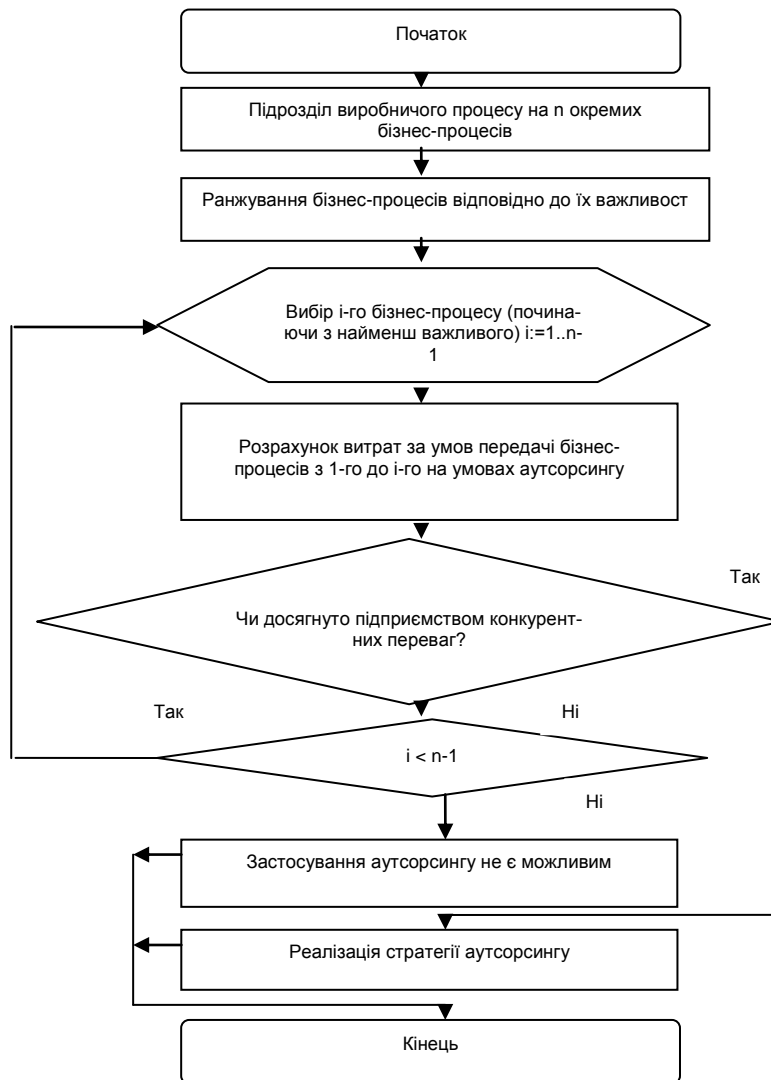


Рис. Алгоритм застосування аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг



Поняття аутсорсингу можливо сформулювати наступним чином: аутсорсинг – частина управлінської стратегії компанії, що застосовується при передачі робіт та послуг сторонньому виконавцю і заснована на двох тісно взаємозалежних елементах: розподілі праці й управлінських функціях [8].

У літературі виділяють кілька видів аутсорсингу на основі різних критеріальних підходів. Наприклад, виділяють такі три види аутсорсингу:

1. Виконання одноразових і короткострокових робочих завдань.
2. Тимчасова, сезонна, консультативна і контрактна підтримка.
3. Аутсорсинг, який виникає тоді, коли чиясь професійна позиція стає надлишковою (чи резервною). Такі випадки звичайні при злиттях чи поглинаннях капіталів. Багато компаній воліють роботи зі своїх колишніх співробітників аутсорсерів [9].

Можливий і інший підхід до систематизації видів аутсорсингу. Залежно від конкретних видів діяльності, в яких спеціалізується аутсорсер, можна виділити такі самостійні види аутсорсингу: аутсорсинг інформаційних технологій; науково-виробничої діяльності; логістичних функцій; функцій управління організацією; фінансових і банківських операцій; корпоративного навчання; людських ресурсів та ін.

Існують різні форми аутсорсингу. Кожна форма аутсорсингу має свої переваги, що виражаються в підвищенні ефективності і конкурентоспроможності організації в конкретних умовах реалізації угоди про аутсорсинг (табл. 1).

Завдання вітчизняних підприємств – вивчити, освоїти й навчитися застосовувати досягнення передових країн в області передачі певної частини бізнес-процесів стороннім організаціям, що забезпечить збільшення їхньої конкурентоспроможності та ефективності діяльності на основі аутсорсингу.

Таблиця 1

Форми аутсорсингу та їхні характеристики

| Критерії | Форми | Якісні характеристики |
|---|----------------------------|--|
| Ринкова координація відносин у рамках угоди про аутсорсинг | Зовнішній аутсорсинг | Висока гнучкість у виборі партнера-аутсорсера й умов угоди; ринкові фактори ціноутворення; аутсорсер – партнер по бізнесу |
| Ієрархічна координація відносин у рамках угоди про аутсорсинг | Внутрішній аутсорсинг | Високий рівень контролю за діяльністю партнера-аутсорсера і якістю виконуваних робіт; можливість безпосереднього впливу на ціну послуг |
| Створення спільного підприємства | Внутрішній аутсорсинг | Збереження фінансового контролю; збереження присутності на ринку; можливості диверсифікованості |
| Під час виконання робіт застосовані внутрішні ресурси організації-клієнта | Частковий аутсорсинг | Аутсорсер несе відповідальність тільки за: виконання окремих видів чи частини робіт; зниження ризиків; можливість збереження й розвитку ноу-хау; навчання в рамках проекту; можливість підбору індивідуальних рішень |
| Виконання роботи цілком здійснюється за рахунок ресурсів аутсорсера | Повний аутсорсинг | Аутсорсер цілком відповідає за: виконання роботи; можливість застосування стандартних рішень; зниження вартості послуг; скорочення рівнів управління |
| Винесення за межі організації взаємозалежних функцій (бізнес-процесів) | Аутсорсинг бізнес-процесів | Децентралізація управління; декапіталізація; реструктуризація бізнесу |

Особливо актуальними стануть ці завдання в аспекті вступу України до Світової організації торгівлі (СОТ). Серед можливих наслідків вступу України до СОТ найчастіше згадується можливість значного збільшення надходжень імпорту та в результаті підвищення конкуренції для вітчизняних виробників на внутрішньому ринку. В окремих галузях промисловості, зокрема в машинобудуванні, можливе зменшення виробництва за рахунок певного зростання імпорту відповідної продукції.

Певні труднощі у машинобудівній сфері промисловості відмічаються вже у нинішньому році.

Негативна динаміка зменшення обсягів виробництва наочно показана в табл. 2 [10].

Таблиця 2

Виробництво основних видів промислової продукції по місяцях 2008 року

| | Січень | Лютий | Березень | Квітень | Травень | Червень | Липень | Серпень |
|--|--------|-------|----------|---------|---------|---------|--------|---------|
| Трактори, шт. | 352 | 715 | 707 | 648 | 653 | 644 | 618 | 530 |
| Верстати, шт. | 17 | 19 | 25 | 25 | 20 | 21 | 30 | 26 |
| Холодильники-морозильники побутові, тис. шт. | 63,5 | 63,8 | 65,2 | 46,9 | 40,2 | 49,5 | 67,8 | 41,8 |
| Машини пральні, тис. шт. | 16,3 | 19,6 | 19,9 | 20,7 | 18,3 | 21,2 | 25,2 | 19,4 |
| Телевізори, тис. шт. | 61,4 | 57,5 | 62,6 | 32,4 | 42,1 | 46,8 | 44,0 | 30,3 |
| Автомобілі легкові, тис. шт. | 31,4 | 36,7 | 38,3 | 41,0 | 37,8 | 39,2 | 43,9 | 37,5 |
| Автобуси, шт. | 770 | 953 | 943 | 1006 | 975 | 978 | 1077 | 866 |

У машинобудуванні у січні – серпні 2008 р. приріст обсягів продукції становив 26,5%, що на 2,2 відсоткових пункта менше показника січня – липня 2008 р. На галузевій динаміці позначилось уповільнення темпів зростання у виробництві автомобільного транспорту до 50,5% (у січні – липні 2008 р. – 55%),



машин і устаткування для сільського та лісового господарства – 49,2% (54,2%), електричних машин і устаткування – 24,1% (27,3%), машин для металургії – 23,9% (25,2%), для добувної промисловості і будівництва – 19,3% (20,4%) [10].

У цій ситуації практика використання аутсорсингу на вітчизняних промислових підприємствах може призвести до набуття ними певних переваг, а саме: можливості фокусування уваги на основному бізнесі; зменшення необхідності інвестицій в основні фонди; економії витрат і скорочення накладних витрат; можливості залучати вузькоспеціалізованих висококваліфікованих фахівців; зниження ризику та ін.

Іншими словами, аутсорсинг як метод ведення бізнесу дозволяє скоротити розмір організації до прийняттого, більш керованого рівня, зменшити штати співробітників, позбутися від обтяжливих структур непрофільних функцій, знизити витрати, збільшити прибутковість та зосередитися на пріоритетних видах діяльності.

Література: 1. Герман О. М. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №6(60). – С. 72 – 76. 2. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. А. Олійник, Р. Сільського. – К.: Основа, 1997. – 392 с. 3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с. 4. Войчак А. В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. – С. 50 – 53. 5. Полтавская Е. А. Исследование процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия // Региональные перспективы. – 2003. – №1(26). – С. 39 – 41. 6. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие / Под ред. проф. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 7. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. 11. Сайфиева С. Н. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга / С. Н. Сайфиева, М. А. Быкадоров // Журнал экономической теории. – 2006. – №3. – С. 77 – 91. 8. Грозний І. С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством // Економічний вісник НГУ. 2007. – С. 12 – 15. 9. www.suite101.com 10. www.ukrstat.gov.ua

Файзулаєва К. А.

УДК 658.8:657.6

МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Маркетинг є одним із ключових елементів управління комерційною діяльністю підприємств в економіці різних країн. Орієнтація економіки України на ринковий розвиток зумовлює необхідність впровадження маркетингових принципів та методів діяльності для управління виробництвом і збутом товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ефективність маркетингових рішень у значній мірі залежить від оперативності реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Адаптація підприємства до нових конкурентних умов і відносин у ринковому середовищі має бути обґрунтованою, що є можливим за умов використання результатів моніторингу ринкової ситуації та соціально-економічних показників діяльності підприємства. Такий моніторинг передбачає наявність системи маркетингового аудиту як концепції, функції і засобу системного управління підприємством.

Серед інших функцій управління стратегічний контроль системи маркетингу стає провідним у процесі координації прийняття рішень, адже єдність інтересів та регламентація взаємодії між усіма учасниками розробки, узгодження і прийняття маркетингових рішень забезпечує ефективну діяльність підприємства. Стратегічний маркетинговий контроль, вивчаючи ризики та потенціал успіху підприємства, спрямований на досягнення перспективних цілей підприємства і підвищення ефективності маркетингу в цілому.

У розвинених країнах маркетинговий аудит використовується як один із важливих видів стратегічного контролю. Ідея маркетингового аудиту виникла у 50-х рр. минулого століття, а у 1960-х рр. маркетинговий аудит дедалі частіше згадується в переліку маркетингових послуг консалтингових фірм, які спеціалізуються на проблемах менеджменту [1].

Теоретичне обґрунтування та методичне забезпечення маркетингового аудиту як складової частини системи управління підприємством не знайшли достатнього висвітлення у вітчизняній літературі з економіки, а зарубіжний досвід вимагає суттєвої адаптації до сучасних умов господарювання в Україні.

Необхідність контролю маркетингової діяльності та пропозиції щодо способів його організації і впровадження розглянуто в роботах А. Ф. Павленко, Д. А. Багієва, Л. В. Балабанової, Є. П. Голубкова, Ф. Котлера, В. М. Попова, О. М. Тімоніна та ін.

Щодо визначень поняття маркетингового аудиту науковцями, то переважна більшість із них повторюють трактування його сутності за Ф. Котлером, який визначає це поняття як "всебічне, систематичне, незалежне, періодичне дослідження компанії (або її підрозділами) середовища, цілей, стратегії і діяльності з погляду виявлення проблем, прихованого потенціалу, а також розробки заходів з покращання маркетингу" [2].

© Файзулаєва К. А., 2008

Так, Є. П. Голубков визначає сутність поняття маркетингово аудиту як "систематичну, всеосяжну, незалежну і періодичну перевірку зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або окремих господарських одиниць" [3].

Г. Л. Багієв зазначає, що маркетинг-аудит, або стратегічний контроль системи маркетингу, – "це всеосяжна, незалежна й періодична ревізія (перевірка) зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності фірми та її підрозділів" [4].

А. Ф. Павленко у монографії "Теорія і практика маркетингу в Україні" стверджує, що маркетинговий аудит – "це компетентне, незалежне, періодичне та всебічне дослідження основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, цілей, стратегій і діяльності підприємства з метою превентивного виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розроблення адекватної маркетингової стратегії" [5].

Вказані автори дійшли до єдиної думки щодо визначення маркетингового аудиту як систематичної, всеосяжної, незалежної і періодичної перевірки (дослідження) зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. З точки зору автора, завданням маркетингового аудиту є не перевірка зовнішнього середовища, а відповідність маркетингової діяльності та маркетингових рішень, цілей та стратегій підприємства зовнішньому середовищу, а також поточним і прогнозованим змінам у ньому. Маркетинговий аудит, як і аудит, є різновидом контролю [2; 5], тобто перевіркою певних об'єктів (інформації, процесів, процедур тощо). Дослідження зовнішнього середовища – це окрема функція маркетингової діяльності підприємства, яка складається з вивчення конкурентного середовища та потреб споживачів і має обов'язково виконуватись на підприємстві внутрішнім підрозділом маркетингу або за допомогою консалтингових фірм. Утім вищезазначене не виключає необхідності перевірки процедур проведення маркетингових досліджень зовнішнього маркетингового середовища як складової частини маркетингового аудиту.

Заслугує на увагу формулювання, надане Є. В. Поповим: "Маркетинговий аудит – цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення упущених вигід від недостатнього застосування комплексу маркетингу й розробки адекватної маркетингової стратегії фірми". Таке визначення не розкриває сутність цього поняття, а вказує лише на одну із його характеристик – управлінське консультування [6].

У визначенні А. Ф. Павленко вказується, що "маркетинговий аудит –це [...] дослідження основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища [...], а також розроблення адекватної маркетингової стратегії". Є. В. Попов також розглядає маркетинговий аудит як послугу, до складу якої входить управлінське консультування з розробки адекватної маркетингової стратегії фірми. Втім вибір або розроблення маркетингової стратегії підприємства – це основа всієї подальшої діяльності підприємства, перша загальна функція управління [7]. Тому передбачається, що на етапі проведення маркетингового аудиту менеджментом підприємства вже визначено як загальну стратегію діяльності, так і маркетингову стратегію. Враховуючи вказане, вважаємо, що завданням маркетингового аудиту є дослідження існуючої маркетингової стратегії та її відповідності умовам функціонування підприємства. У випадку, коли управлінням підприємства не прийнято певної маркетингової стратегії, доцільно звернути увагу, в першу чергу, на організацію служби маркетингу та кваліфікацію її працівників, а також надати рекомендації щодо можливих стратегічних напрямків розвитку й діяльності підприємства.

О. М. Тімонін вказує на необхідність регулярного проведення маркетингової ревізії, що визначається ним як "систематизований та об'єктивний огляд і оцінка глобальних цілей, стратегії, програм маркетингової діяльності фірми, методів та процедур, а також дій персоналу, які використовуються для реалізації цих програм і досягнення поставлених цілей" [8]. Функції ревізії порівняно з аудитом обмежуються інтересами власника, від імені якого проводиться ревізія, а основною метою ревізії як наступного контролю є пошук і фіксація недоліків та фактів порушень. Тому більш коректним виступає термін "маркетинговий аудит", метою якого є не тільки визначення проблемних ділянок, а й виявлення потенційних можливостей фірми.

Тож поняття маркетингового аудиту можна сформулювати таким способом: маркетинговий аудит – це процес незалежної перевірки маркетингової діяльності підприємства з метою виявлення недоліків і можливостей якісного вдосконалення маркетингової діяльності та надання практичних рекомендацій щодо ліквідації виявлених недоліків і впровадження заходів з використання резервів.

Маркетинговий аудит – найбільш ефективний і найменш відпрацьований вид маркетингового контролю, об'єктом якого мають бути всі аспекти маркетингового процесу. Зміни у сучасному ринковому середовищі вимагають від підприємств наявності управлінського інструментарію, за допомогою якого можна критично оцінювати як рівень ефективності окремих елементів комплексу маркетингу, так і функціонування маркетингу як цілісної системи та безперервного процесу, починаючи з розроблення маркетингової стратегії і завершуючи післяпродажним обслуговуванням споживачів.

Ефективний маркетинговий аудит діяльності підприємства має здійснюватись з обґрунтованою періодичністю, з дотриманням принципів системності, незалежності та компетентності.

Недостатня методична розробленість маркетингового аудиту вповільнює його ефективне застосування на практиці. Узагальнення існуючих підходів до цієї проблеми, а отже, й розробка концепції маркетингового аудиту з доведенням його до рівня управлінської технології мають теоретичне і практичне значення.

Стратегічний маркетинговий аудит – процес дуже складний і трудомісткий, у якому акценти зміщаються з простого фіксування фактичного стану в бік перспективного, випереджального контролю. Таким чином, у фокусі стратегічного аудиту опиняється не минуле, а теперішнє й майбутнє.

Превентивне виявлення невідповідності стану пропозицій підприємства вимогам ринкового середовища та розробка рекомендації щодо зменшення цієї невідповідності – основне завдання маркетингового аудиту. Він аналізує сильні та слабкі сторони, а також потенціал головних компонентів маркетингової стратегії. Проведення маркетингового аудиту в період успішної діяльності підприємства сприяє досягненню ще вищих результатів або виявленню ознак можливих проблем і допомагає своєчасно вжити заходів. Для підприємств, які зазнають кризи, маркетинговий аудит можна розглядати як можливість виправити існуюче становище [5].



Таким чином, загострення іноземної конкуренції вимагає від підприємств удосконалення методів управління маркетинговою діяльністю, необхідною складовою якого стає маркетинговий контроль. Формою випереджального контролю є стратегічний маркетинговий аудит, основне завдання якого – превентивне виявлення невідповідності маркетинг-міксу вимогам ринкового середовища та розробка рекомендацій щодо зменшення цієї невідповідності.

Література: 1. Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с. 2. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с. 3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с. 4. Багиев Д. А. Основы аудита в условиях перехода к рыночной экономике. – СПб.: Изд. СПбУЭФ, 1997. – 592 с. 5. Павленко А. Ф. Теория і практика маркетингу в Україні: Монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, В. П. Пилипчик; [За наук. ред. докт. екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2005. – 584 с. 6. Попов В. М. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений. – М.: КиоРус, 2001. – 384 с. 7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с. 8. Тімонін О. М. Маркетинг: Навч. посібник. – Харків: Око, 1997. – 216 с.

Федулова Л. І.

УДК 330.341.1

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЙ ЯК ФАКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сьогодні необхідність вирішення проблем, пов'язаних з інноваційним розвитком економіки України, набуває особливого значення. На жаль, незважаючи на те, що обговорення цього питання в нашій державі триває багато років, і до цього часу помітного результату не отримано. Вчені, підприємці, урядовці, парламентарії закликають до якнайшвидшого переходу економіки держави на інноваційний шлях, але реальні зрушення відсутні. Однією із головних причин такої ситуації є відсутність чіткої стратегії соціально-економічного розвитку країни на інноваційній основі, яка б була орієнтиром стратегічної діяльності на мікрорівні.

Розвиток сучасної економіки вимагає від суб'єктів господарювання, з одного боку, підвищення їх конкурентоспроможності, а з іншого – забезпечення стабільного та стійкого функціонування в умовах динамічного середовища. З цих позицій провідне місце в загальній стратегії посідає науково-технологічна програма розвитку підприємства, яка ґрунтується не тільки на продуктивних та технологічних інноваціях, а й повинна враховувати можливості технологічних нововведень, використання нових матеріалів, пошуку та застосування нових методів роботи на ринку. Практика показує, що велика кількість процвітаючих підприємств досягли успіху саме завдяки інноваціям. Проте не всі підприємства, які займаються інноваційною діяльністю, досягають успіху та отримують високий прибуток, що залежить в основному від високого ризику внаслідок невизначеності поведінки споживачів, непередбачуваності дій конкурентів та ін.

Слід зазначити, що на початку XXI ст. нова економіка і глобалізація вимагають від підприємств забезпечення конкурентних можливостей нової якості, що знаходять своє відображення в корпоративній моделі, яка орієнтована на зростання інтелектуального капіталу. Як свідчить світовий і вітчизняний досвід, прискорене формування інноваційного потенціалу корпорації є одним із найбільш ефективних шляхів збереження і збільшення науково-технологічного потенціалу країни, підвищення конкурентоспроможності виробів національного виробництва, інтеграції наукових, промислових і фінансових структур для утворення мобільних виробничих структур. Саме корпорації, що включають у свою структуру інноваційний потенціал, володіють у достатньому ступені необхідною сприйнятливістю до революційних нововведень, високою динамічністю до переходів на нові напрямки дослідження і технологій, а отже, достатньою адаптацією до зовнішнього середовища.

Аналізуючи ситуацію в інноваційній сфері української економіки, зазначимо, що вона зумовлена, насамперед, відсутністю інноваційної стратегії в управлінні інноваційною діяльністю. У теоретико-методологічному контексті, на думку науковців та практиків [1 – 3], головною метою інноваційної стратегії в нашій державі має бути запобігання розпаду науково-технологічного потенціалу, створення передумов для швидкого й ефективного впровадження технологічних інновацій у всіх сферах господарської діяльності та забезпечення структурно-технологічної модернізації як на рівні підприємств, так і економіки в цілому.

Для вітчизняних виробничих підприємств актуальним і на сьогодні залишається завдання розбудови системи стратегічного менеджменту, сутність якого полягає у визначенні та реалізації на довгострокову перспективу чіткої стратегії розвитку, що ґрунтується на оцінці й передбаченні (прогнозуванні) змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, визначенні ймовірних загроз і можливостей, сильних та слабких сторін. Важливою складовою даної системи є інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, що відрізняється від інших засобів своєю новизною, насамперед, для даної організації й, можливо, для галузі, ринку, споживачів. Як і загальні стратегії, спрямовані на розвиток та використання потенціалу організації, вона розглядається як реакція на зміну зовнішнього середовища. Тому різноманіття інноваційних стратегій обумовлюється складом компонентів внутрішнього середовища орга-

© Федулова Л. І., 2008

нізації. Зокрема, основними напрямками інноваційної стратегії можуть бути: 1) інноваційна діяльність організації, спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; 2) застосування нових методів у НДДКР, виробничтві, маркетингу й управлінні; 3) перехід до нових організаційних структур; 4) застосування нових ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Однак слід зазначити, що інноваційні стратегії компанії багато в чому залежать від того, чи є інноваційна діяльність основним видом її діяльності.

У той же час інноваційні стратегії створюють особливо складні умови для проектного й корпоративного управління. До таких умов, зокрема, відносяться: 1) підвищення рівня невизначеності результатів (розвиток функції управління інноваційними ризиками); 2) підвищення інвестиційних ризиків проектів (розвиток функції управління інноваційно-інвестиційними проектами); 3) посилення потоку змін в організації у зв'язку з інноваційною реструктуризацією (реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови організації); 4) посилення протиріч у керівництві організації (вибір і реалізація інноваційних стратегій неминуче викликає протиріччя інтересів та підходів до управління в різних груп керівництва й окремих керівників організації).

В існуючій системі стратегій виведення на ринок нових продуктових і технологічних інновацій відноситься до стратегій зростання. Вирішення цього завдання можливе на основі включення до складу корпоративних стратегій такого окремого напрямку розвитку, як інноваційний, що сприятиме технологічному розвитку як загальностратегічної мети всього господарюючого суб'єкта і не буде локальним функціональним завданням окремого виробничо-господарського підрозділу або бізнес-одиниць, що входять до складу даного підприємства. Таким чином, інноваційна стратегія корпорацій – це ключова складова ділової стратегії підприємства, заснованого на корпоративній формі власності, що в умовах глобальної економіки спрямована на розбудову такої корпоративної моделі, в основі якої лежить запровадження систем управлінських, виробничих, збутових та соціальних технологій, започаткованих на інноваційному потенціалі, формування інноваційної спрямованості колективу, в результаті чого досягаються збільшення ринкової вартості та конкурентні переваги, адекватні стандартам технологічного розвитку.

Результати здійснених досліджень дозволили визначити наступні світові тенденції розвитку інноваційних стратегій корпоративних структур: усвідомлений вибір необхідності формування інноваційної стратегії через злиття науки, техніки і виробництва в єдине ціле, що породжує новачі та використовує їх; створення стратегічних альянсів; основною стратегією інноваційного розвитку є активізація діяльності наукових технологічних кластерів на базі великих корпорацій, що мають внутрішні ресурси для проведення не тільки прикладних, й фундаментальних наукових досліджень; підстратегія управління інтелектуальним капіталом стала ключовою в загальній інноваційній стратегії корпорацій; наявність вагомих бар'єрів при формуванні корпоративних інноваційних систем; кооперація як форма концентрації (об'єднання) технологічних взаємопов'язаних підприємств під спільним управлінням у країнах постсоціалістичної системи та країнах ЦСЄ; унікальні інноваційні стратегії окремих корпорацій.

Як показує аналіз секретів успіху передових фірм, для того щоб не тільки завоювати лідерські позиції на ринку, але й утримувати їх в умовах жорсткої конкурентної боротьби протягом тривалого часу, вони стратегічно будують свій передовий бізнес на основі синергетичної комбінації трьох принципів: 1) безупинне та швидке впровадження як еволюційних, так і радикальних інновацій по всьому спектру бізнесу; 2) створення ефективної системи управління інноваціями та збалансований підхід до бізнес-систем; 3) формування кросфункціонального менеджменту (КФМ), що дозволяє управляти бізнес-процесами за межами традиційних границь сфери функціонування різних підрозділів бізнесу шляхом координації діяльності підрозділів і створення синергії між ними з метою досягнення корпоративних цілей у таких сферах, як інновації, якість, вартість і логістика [4]. Зокрема, рекомендується зробити свою корпорацію більш інноваційною, застосовуючи „правила джазу” – стимулювати чітку, цілеспрямовану діяльність інноваторів; створювати всередині відповідної структури атмосферу творчого хаосу, щоб зробити людей більш розкритими, ініціювати випадкові відкриття і заохочувати імпровізації. У процесі управління інноваціями така структура створюється за допомогою дорожніх карт, що спрямовують принципи, бізнес-процеси, системи управління інноваціями та організаційні структури. Звичайно, стратегічні плани і дорожні карти не можуть гарантовано привести до нових відкриттів, але вони можуть спрямувати та налаштувати інтелект людей і збільшити шанси появи таких відкриттів у реальному масштабі часу.

На жаль, процес інноваційного стратегічного проектування у вітчизняних компаніях розвивається дуже складно й динамічно, при одночасному впливі на нього всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. І тільки на деяких підприємствах відновлення мають вигляд продуманої програми. Найчастіше початкова інновація (придбання устаткування) стає каталізатором цілого ланцюжка змін в організації підприємства, у трудових відносинах, у відносинах з постачальниками і споживачами продукції. Традиційне розуміння стратегії підходить тільки до деяких випадків, коли керівники досить чітко формулюють цілі та способи їхнього досягнення. Так, аналіз практики інноваційної діяльності корпоративних підприємств на прикладі Хмельницької області показує, що політика близько 90% компаній відповідає такому типу інвестиційно-інноваційної політики, що реалізується в рамках бухгалтерської фінансової моделі. Традиційними критеріями оцінки проектів у рамках зазначеної моделі є збереження платоспроможності і зростання прибутку, тому якісні показники проектів обмежуються періодом окупності й усередненою прибутковістю на вкладений капітал (обліковою прибутковістю). У більшості випадків для досліджуваних підприємств характерним є те, що може сьогодні називатися стратегією на підприємствах, і найчастіше має вигляд практики у поєднанні з коротко- та середньостроковим плануванням. І лише одиниці підприємств через методи спроб і помилок наближаються до інноваційної політики стратегічного інноваційного розвитку.

Готовність до інновацій та культура ризику в суспільстві розвиваються паралельно. Для кожної організації проблема постійної готовності до вдосконалення процесу і продукту відіграє важливу роль. Управління технологічним розвитком підприємств відізнається залежно від початкового стану і постановки завдань. Але для всіх них справедливим буде твердження, що для успішного та безперервного технологічного менеджменту необхідна така інноваційна стратегія, яка б забезпечувала підприємницьку культуру відкритості, гнучкості, креативності, творчості, виклику, визнання ідей та високих професійних стандартів. У кінцевому підсумку, розробка й реалізація інноваційної стратегії українських корпоративних структур повинна бути спрямована на створення конкурентоспроможної наукоємної корпорації.



Важливим фактором економічного зростання є залучення у виробництво додаткового основного капіталу і збільшення продуктивності ресурсів за рахунок науково-технологічного прогресу, використання більш продуктивних технологій. Саме реалізація даного фактора може слугувати адекватною відповіддю на технологічний виклик розвинутих держав та складати кардинальну умову, що визначає майбутнє соціально-економічного розвитку країни. У випадку, якщо не буде сформовано систему науково-технічних комплексів регіонального рівня як власне джерело технологічних нововведень, а також не буде створене середовище для закріплення технологій, що придбані в ході трансферу, які забезпечать модернізацію виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції, то Україна на довго закріпиться на шляху перманентного відставання й поглиблення технологічної залежності від економічно розвинутих країн.

Глобалізація технологічного розвитку безповоротно призводить до загострення конкуренції між фірмами у глобальному масштабі. Як наслідок, промислові компанії та підприємства різних країн світу вимушені орієнтуватися при організації виробництва на кращі технічні рішення, пристосовуючи їх до умов і потреб локальних ринків. Це створює потужні стимули для торгівлі технологіями й поглиблення міжнародної науково-технічної кооперації на принципах стратегічного партнерства.

Усі ці процеси потребують вироблення системного методологічного апарату і методичного інструментарію для розробки та обґрунтування стратегії розвитку й забезпечення конкурентоспроможності країни з урахуванням технологічного фактора. Важлива роль у подальшій практичній реалізації зазначених умов відводиться інноваційним менеджерам.

Література: 1. Україна в процесах міжнародної інтеграції / За ред. В. Р. Сіденка. – Харків: Вид. "Форт", 2003. – 280 с. 2. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Гесць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с. 3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – 278 с. 4. Котельников В. Ю. Управление инновациями: стратегический подход. Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с.

Черноіванова О. М.

УДК 658.589.330

Швецова Н. Є.

РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах господарювання потрібно нарощувати темпи економічного зростання за рахунок інтенсивних чинників, таких, як інноваційні процеси, завдяки яким можна забезпечити підвищення основних макроекономічних показників. Формування інноваційної політики в Україні визначено як один із головних напрямків економічної політики. Цей пріоритет має передбачати цілеспрямовану державну підтримку інноваційної діяльності. Трансформація та зміцнення конкурентоспроможності економіки України шляхом запровадження інноваційної моделі розвитку визначені в "Концепції науково-технічного та інноваційного розвитку України".

Проблемам забезпечення інноваційного розвитку як певного підґрунтя економічного зростання присвячені теми наукових досліджень Інституту економіки промисловості НАН України, Донецького національного університету, Донецького національного технічного університету, Міжнародної академії науки та практики організації виробництва, Міжнародної кадрової академії та інших установ.

Теоретичному обґрунтуванню і практичній реалізації питань інноваційного розвитку економіки присвячені чисельні наукові розробки українських вчених-економістів, зокрема А. Абрамова, О. Амоші, О. Білоруса, О. Буряковського, Б. Гунського, С. Качури, Н. Куліка, С. Купринюка, Д. Макогона, Б. Патона, А. Савчука, Л. Федулової та ін. Однак проблема інноваційних процесів є багатовекторною, тому потребує подальшого розвитку і досліджень щодо окремих галузей, підприємств, регіонів тощо.

Метою статті є аналіз сучасного розвитку підприємств та основних напрямків інноваційної політики в Україні.

Процес ефективного функціонування економіки є головним елементом розвитку будь-якого суспільства як на макrorівні, так і на мікрорівні. Реалізація в 2000 – 2006 рр. державної стратегії економічного і соціального розвитку України на 2000 – 2010 рр., яка стала фундаментом програми діяльності вітчизняних підприємств, підтверджує необхідність більш глибокого вивчення питань ефективного економічного розвитку на рівні промислових підприємств. Особливо це важливо для таких регіонів, як Донецька область, що займає одне з перших місць у виробництві промислової продукції (на частку Донецької області припадає близько 20% усього промислового потенціалу України).

В Україні основні принципи державної інноваційної політики визначені в Законі "Про інноваційну діяльність":

орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
визначення державних пріоритетів розвитку;

© Черноіванова О. М., Швецова Н. Є., 2008

формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
 створення умов для збереження, розвитку та використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
 забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансування кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
 ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційної діяльності, підтримка підприємств у науково-виробничій сфері;
 здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технічної кооперації, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
 підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності.
 Державна інноваційна політика, окрім задекларованих принципів та загальних напрямів, повинна передбачати й механізми її реалізації (рисунок).

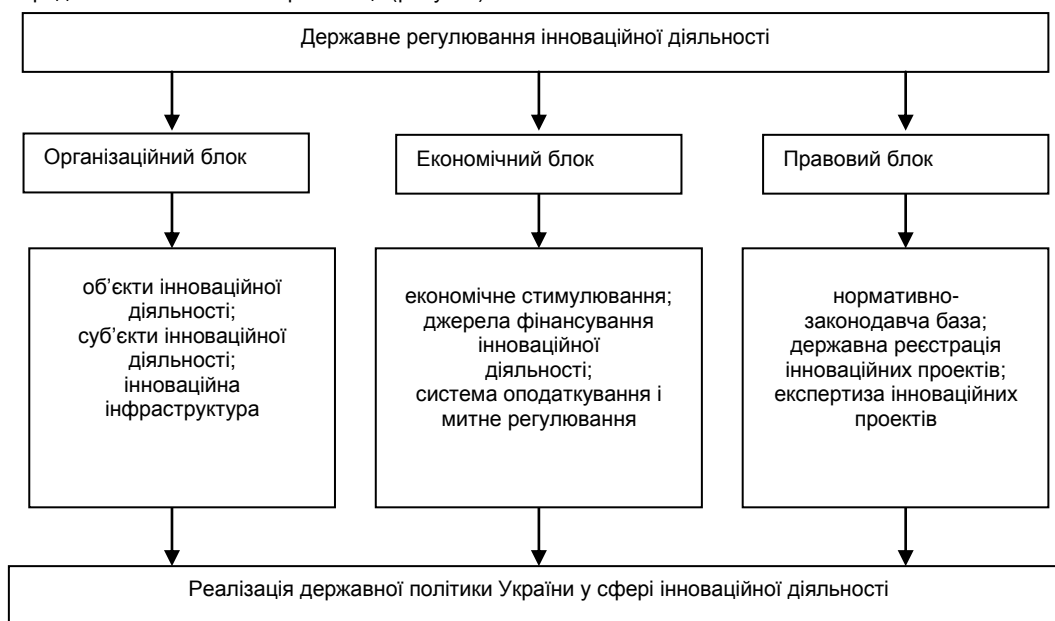


Рис. Схема механізму регулювання інноваційної діяльності

На даний час в Україні сформувалася економічна ситуація, яка створила можливості для реалізації системних реформ, спрямованих на вирішення фундаментальних завдань економічного та соціального розвитку на найближчу і стратегічну перспективи. Особливості та стимули інноваційного економічного розвитку завжди перебувають у колі найбільш актуальних проблем.

У цілому в Україні питома вага розробок нових видів техніки та технологій у загальній їх кількості виросла з 23,6% у 2000 р. до 29,9% у 2006 р. Упродовж періоду з 2001 – 2005 рр. у Донецькій області були одні з найвищих показників в Україні.

Аналізуючи показники фінансування та результативності виконання наукових та науково-технічних робіт, можна підтвердити відсутність будь-яких зв'язків між ними. Так, фінансування в м. Києві складає близько 40% загального фінансування наукових та науково-технічних робіт в Україні, а показники результативності тут найменші, тоді як у Донецькій області фінансування складає лише 6,5%, а показники результативності найвищі.

Становище, яке спостерігається в інноваційній сфері України, вказує на існування суттєвих перешкод формуванню інноваційної моделі розвитку України; на недосконалість фінансових ресурсів для забезпечення наукових досліджень у впровадженні інноваційних розробок. Це проявляється в тому, що національне регулювання розвитку інноваційної діяльності на відміну від законодавства більшості розвинених країн не сприяє розширенню джерел фінансування та протидіє залученню коштів.

В Україні створені нормативно-правові акти, що регулюють інноваційну діяльність. У 2003 р. Указом Президента України затверджена "Концепція державної промислової політики України", основною ідеєю якої є реформування економіки на основі високотехнічних виробництв. У ній передбачено механізм стимулювання інноваційної діяльності, створення дієвої структури державного управління наукою.

Незважаючи на формування інноваційної політики та державну підтримку, слід зазначити про недосконалість нормативно-правової системи регулювання та стимулювання інноваційної діяльності. Як свідчить досвід, в інноваційній сфері, як і в інших сферах діяльності, набула поширення практика ігнорування законодавства або призупинення дії законів, які стосувалися фінансування інноваційної діяльності. А це є наслідком того, що прогресивні норми законів не супроводжувалися відповідними підзаконними актами, які б забезпечили їх практичне введення в дію. Державна інноваційна політика як засіб реалізації інноваційної моделі розвитку повинна стати скоординованою та цілеспрямованою діяльністю органів державної влади.

У країнах з розвинутою ринковою економікою значна частина галузевої науки пов'язана з комерціалізацією результатів наукових досліджень. І це є досить раціональним підходом для стимулювання розвитку інновацій. Таким чином, частина потенціалу галузевої науки, пов'язаної з комерціалізацією результатів діяльності, працює в межах ТНК. Такі структури є замовниками значної частини наукових досліджень і розробок, сформують ринок для частини наукового та конструкторського потенціалу, яка діє самостійно



в рамках малих інноваційних структур, забезпечуючи основну частину інвестиційної складової інноваційних мегапроектів.

Також однією з причин, що впливають на розвиток інноваційної продукції в Україні, є слабка робота щодо формування нових галузей виробництва, яка зумовлена низьким обсягом і деформованою структурою корпоративних та державних інвестицій, триваюче скорочення внутрішнього інноваційного попиту з боку галузей високих технологій, зростаюче фінансування досліджень з боку іноземних замовників, що змушує вітчизняних розробників збувати свою науково-технічну продукцію іноземним фірмам на початкових етапах інноваційного циклу. Тим самим закривається шлях до реалізації економічного потенціалу нововведень на користь України. Таким чином, є нагальною проблема повільного формування в Україні сучасного і масштабного ринку інноваційної продукції.

На думку авторів, саме через наведений перелік системних перешкод швидке формування основ законодавчого забезпечення не прискорило науково-технічний розвиток України. Між тим у вітчизняній економіці вже формуються, поки що здебільшого потенційні, передумови, які дозволять говорити про зростання попиту на інноваційну продукцію.

1. Зростаючі споживчі потреби супроводжуються приростом попиту на складну наукомістку продукцію.
2. Посилення конкурентного тиску на внутрішньому і зовнішньому ринках поступово підштовхує підприємства до розуміння важливої інноваційної переорієнтації виробництва.

3. Відбувається поступове зростання бюджетного фінансування потреб науково-технічного розвитку.

4. Значною є частка іноземних замовлень українським науковцям на виконання досліджень, у тому числі з боку США та країн Євросоюзу, що є свідченням збереження потенціалу фундаментальної науки.

Це обумовлює оптимістичні прогнози щодо перспектив інноваційного розвитку підприємств в Україні та водночас спонукає до здійснення інтегральної державної політики, спрямованої на створення сприятливих умов до реалізації розвитку інноваційної діяльності.

Державне управління буде ефективним, коли заходи впливу будуть співвідноситись з власними цілями об'єкта регулювання (підприємств).

Першочерговими напрямками розвитку інноваційної діяльності є:

- акумулювання грошових коштів на наукові дослідження та інновації не лише самим підприємством, а й відповідними галузевими структурами;

- координування основних напрямків інноваційної діяльності на всіх рівнях: державному, регіональному, галузевому та на підприємстві;

- стимулювання інноваційної діяльності підприємств з боку держави: введення податкових пільг на інноваційну продукцію, державних гарантій і кредитів стимулювання інновацій;

- вдосконалення правової бази інноваційної діяльності та комерціалізація інновацій створення правової бази інноваційних процесів;

- формування інноваційної інфраструктури.

Таким чином, інноваційна діяльність в Україні має концентруватись у сфері високоінтелектуальних і наукомістких виробів при новій формі організації співробітництва в галузі проектування, розробки, виробництва, фінансування та реалізації. Організаційні форми повинні бути націлені на кінцевий результат.

Державна інноваційна політика як засіб реалізації інноваційної моделі розвитку повинна стати скоординованою та цілеспрямованою діяльністю органів державної влади щодо впровадження системного комплексу заходів, спрямованих на створення інституційних, науково-технічних, соціально-культурних засад, а також застосування механізмів і ресурсів реалізації цих заходів для підтримки та стимулювання інноваційного процесу в національній економіці.

Держава має взяти на себе відповідальність за стан інноваційної сфери країни, здійснити аналіз помилок, яких було допущено в попередні роки, вивчити успішний досвід інших країн, розробити та впровадити державний механізм активізації інвестиційно-інноваційних процесів в економіці України.

Література: 1. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. докт. екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – С. 45. 2. Статистичний щорічник України за 2006 р. Державний комітет статистики України. – К.: Консультант, 2007. – 548 с. 3. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Стат. зб. Держкомстат. – К., 2007. – 352 с.

Федорова В. О.

УДК 65.014.1:656.13

КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ СИНЕРГИЗМА МЕЖДУ ОТДЕЛЬНЫМИ ВИДАМИ БИЗНЕСА В АТП

Ужесточение конкуренции на рынке автотранспортных услуг требует от руководства АТП поиска новых источников достижения конкурентных преимуществ. Как известно, последнее обеспечивается двумя путями: за счет снижения совокупных затрат, а также дифференциации услуг. Значительно снизить совокупные затраты позволяет получение синергетического эффекта вследствие совместного использования ресурсов в рамках отдельных видов бизнеса АТП. Чтобы обеспечить требуемый уровень дан-

© Федорова В. О., 2008

ного эффекта, необходимо обладать информацией об основных источниках его получения. В качестве таковых выступают основные типы синергизма.

Результаты анализа различных подходов к классификации типов синергизма представлены в таблице.

Таблица

Классификация типов синергизма

| Источник | Классификационный признак | | Типы синергизма |
|---|---|--|--|
| А. П. Градов [1, с. 118] | По области проявления | | синергизм продаж; оперативный синергизм; инвестиционный; синергизм менеджмента |
| | По стадии проявления | | начальный; операционный; постоперационный |
| | По направленности в достижении тех или иных целей | | положительный; отрицательный |
| И. Ансофф [2, с. 127] | По функциям проявления | | синергизм продаж; оперативный синергизм; инвестиционный; синергизм менеджмента |
| | По стадии проявления | | начальный; оперативный |
| А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [3, с. 341] | По типам звеньев цепочки создания ценности | | рыночное соответствие; производственное соответствие; управленческое соответствие |
| О. В. Гошовская [4, с. 6] | Структура организации | Уровень организации | синергия на корпоративном уровне; синергия на уровне подразделений организации |
| | | Степень подчинения стратегий подразделений корпоративной стратегии организации | синергия в глобальной организации; синергия в транснациональной организации; синергия в концерне; синергия в конгломерате |
| | По типам структурных изменений в организации | Внутренняя перестройка организации | синергия за счет перестройки внутренних процессов |
| | | Внешняя перестройка организации | синергия за счет совершенствования набора функций и видов деятельности |
| | По типам используемых активов | Общее использование материальных активов | синергия за счет экономии на масштабах; синергия за счет балансирования набора ресурсов |
| | | Общее использование нематериальных активов | синергия за счет координации стратегий и процессов; синергия за счет передачи умений и навыков; синергия за счет использования общей инфраструктуры, имиджа или торговой марки |
| | По периоду времени | Период реализации одной стратегии | статическая синергия |
| | | Период реализации нескольких стратегий | динамическая синергия |
| | В соответствии со знаком синергетического эффекта | Положительный синергетический эффект | положительная синергия |
| | | Нулевой синергетический эффект | нулевая синергия |
| | | Отрицательный синергетический эффект | отрицательная синергия |

Анализ представленных классификаций позволил сделать вывод о том, что специфическое проявление синергизма на автотранспортных предприятиях до настоящего времени не учтено.

Поскольку АТП значительно отличается от предприятий других отраслей по условиям работы, а также производству и реализации продукции, то возникает необходимость в разработке классификации



типов синергизма, которая бы отражала возможные виды взаимодействия между отдельными видами бизнеса АТП.

Поскольку одной из форм проявления синергетического эффекта является снижение общих затрат АТП, то в качестве источников достижения такого эффекта предлагается рассматривать основные процессы, формирующие данные затраты.

Таким образом, цель статьи – совершенствование классификации типов синергизма между отдельными видами бизнеса АТП по признаку – процессы формирования стоимости автотранспортной услуги.

В работе [5, с. 91] дается полный перечень процессов, реализуемых в АТП. К последним относятся следующие:

процессы обслуживания потребителя (прием и оформление заказа на услуги, непосредственное предоставление услуги (подготовка груза, погрузка, перевозка, разгрузка, другие операции), заключительные операции (прием груза, информирование клиента про выполненную услугу));

вспомогательные процессы (связаны с подготовкой автомобиля к выезду на линию, проведением диагностики неисправностей, выполнением технического обслуживания и ремонта);

обслуживающие производство процессы (связаны с материально-техническим обеспечением АТП, поддержанием территорий и помещений в чистоте, водоснабжением, обеспечением электроэнергией и т. д.);

процессы управления.

В соответствии с выделенными процессами предлагается выделение следующих типов синергизма между отдельными видами бизнеса АТП.

1. *Синергизм материально-технического обеспечения (МТО).* Данный тип синергизма имеет место в случае, когда закупка материалов, запчастей, топлива и т. д., необходимых для реализации различных видов бизнеса АТП, осуществляется у одного поставщика, что обеспечивает возможность получения скидок за большие объемы закупок. Кроме того, отсутствие необходимости поиска нового поставщика способствует экономии денежных средств, а также времени на проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков. Синергизм МТО выражается также в использовании одних складских помещений для хранения запчастей, материалов и т. д.

2. *Синергизм процессов обслуживания производства и управления.* Процессы, связанные с обеспечением чистоты помещений и территории АТП, способствуют формированию благоприятного имиджа у всех клиентов предприятия. Другие процессы: снабжения электроэнергией, транспортного обслуживания предприятия, канализации и т. д. – нацелены на обеспечение отлаженной работы всего предприятия, что позитивно сказывается на всех видах бизнеса АТП.

3. *Синергизм технического обслуживания и ремонта подвижного состава (ТО и Р ПС).* Наблюдается в случае, когда ТО и Р подвижного состава, используемого для предоставления услуг всем клиентам АТП, осуществляются силами одной и той же авторемонтной мастерской.

4. *Синергизм погрузочно-разгрузочных операций.* Данный тип синергизма имеет место в случае выполнения погрузочно-разгрузочных работ одним способом (вручную либо с использованием механизмов одного типа), что избавляет от необходимости приобретения новых механизмов. Данный тип синергизма тесно связан с другим его типом – синергизмом перевозочного процесса, поскольку требуемые погрузочно-разгрузочные механизмы зависят от вида перевозимого груза.

5. *Синергизм перевозочного процесса.* Обеспечивается за счет объединения мелких партий грузов по заказу различных клиентов в сборные отправки при совпадении маршрутов перевозки; за счет обратной загрузки ПС, а также использования одного ПС для осуществления перевозок в рамках различных видов бизнеса (при сезонных колебаниях спроса).

6. *Синергизм управления.* Данный тип синергизма явно не влияет на уровень затрат АТП и находит свое выражение в экономии времени на решение определенных проблем, опыт решения которых имеется у руководства.

7. *Синергизм процесса привлечения клиентов, приема и оформления их заказов.* Является следствием использования единой оргтехники для осуществления приема и оформления заказов. Также затраты на рекламу АТП, стимулирование сбыта и т. д. позитивно сказываются на всех видах бизнеса, поскольку способствуют привлечению, а также увеличению объемов заказов различных клиентов.

Таким образом, получила дальнейшее развитие классификация типов синергизма между отдельными видами бизнеса в АТП по признаку – процессы формирования затрат АТП. Исходя из этого, предложены следующие типы синергизма: технического обслуживания и ремонта; материально-технического обеспечения; процессов обслуживания производства и управления; управления; перевозочного процесса; погрузочно-разгрузочных операций; процесса привлечения клиентов, приема и оформления их заказов.

Литература: 1. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Под ред. А. П. Градова. – 4-е изд., перераб. – СПб.: Специальная литература, 2003. – 960 с. 2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 416 с. 3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [Пер. с англ., под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 4. Гошовська О. В. Стратегічне управління підприємством на синергічних засадах: Автореф. дис. канд. екон. наук. – Львов: Нац. університет „Львівська політехніка”, 2002. – 20 с. 5. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія, практика: Монографія. – Харків: ХНАДУ, 2006. – 404 с.

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку управлінської науки поняття "стратегія розвитку підприємства" (СРП) є дуже часто вживаним у теорії визначення стратегії підприємства та теорії стратегічного управління. Проте, незважаючи на достатню розвинутість теорії стратегічного управління, поняття СРП залишається невизначеним дуже великою кількістю авторів. Окремі автори розглядають поняття "розвиток підприємства", але поняття СРП не уточнюють [1 – 3]. У сучасних ринкових умовах від правильного визначення та вибору оптимальної СРП залежить успіх підприємства і довгостроковість його функціонування.

Аналіз сучасної економічної літератури дозволив виділити дві позиції авторів у тлумаченні поняття СРП. Перша з них вважає, що поняття СРП та поняття "стратегія підприємства" є тотожними. При цьому основна увага надається сутності поняття "стратегія" без уточнення поняття "розвиток".

І. Ансофф використовує поняття СРП для визначення корпоративної стратегії та ототожнює його з поняттям "стратегія" [4]. В. Р. Веснін, не визначаючи поняття СРП, пише: "Процеси, в яких бере участь організація, поділяються на процеси функціонування та процеси розвитку... Стратегія функціонування пов'язана з діяльністю організації на ринку, а стратегія розвитку у якості безпосереднього об'єкта має її потенціал". При цьому він визначає види стратегії розвитку: стратегія зростання, стратегія помірному зростання, стратегія скорочення та комбінована стратегія [5]. Проте дані стратегічні альтернативи за своєю суттю використовуються для визначення типів корпоративної стратегії [6]. Тому знову отримуємо тотожність між СРП та стратегією підприємства. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд не вживають поняття СРП, але використовують поняття "стратегія" і "напрямок розвитку" в тісному зв'язку [7]. Тут розвиток розуміється як напрямок діяльності, тому стратегія підприємства може бути розтлумачена як СРП.

На погляд автора статті, дану позицію авторів можна пояснити за допомогою системного підходу до управління організацією, згідно з яким розвиток (саморозвиток) є однією з властивостей системи.

Незважаючи на високу привабливість та поширеність даної позиції авторів у тлумаченні поняття СРП, вона має один суттєвий недолік: ототожнюючи СРП зі стратегією підприємства, процес розвитку може бути нерозвинутим або проігнорованим особами, які приймають рішення. На думку автора, усунення даного недоліку можливе шляхом уточнення поняття "розвиток" як безперервного процесу, що забезпечує довгостроковий успіх і виживання підприємства, та визначення балансу між розвитком і функціонуванням підприємства.

Друга позиція авторів при тлумаченні поняття СРП полягає у виділенні СРП у самостійну стратегічну альтернативу в ієрархії стратегії.

І. Н. Герчикова виділяє одинадцять видів стратегій підприємства, серед яких є і стратегія розвитку. Тут розвиток представлений як один із компонентів підприємства як складної системи та пов'язаний передусім із процесами оновлення й розширення масштабів діяльності [8]. М. І. Круглов визначає сім стратегічних напрямків, серед яких є і стратегія діяльності, стратегія зростання, стратегія науково-технічного розвитку [9]. Незважаючи на свою теоретичну цінність, дана концепція є надмірно формалізованою та враховує лише окремі складові процесу розвитку. Р. А. Фатхутдінов у дереві стратегічних факторів конкурентної переваги виділяє фактори стратегічного розвитку фірми та розуміє під СРП стратегію організаційно-технічного розвитку [10]. Тут розвиток зводиться лише до процесів оновлення.

На думку автора, спроба даної групи авторів виокремити СРП як підсистему у системі стратегії та стратегічного управління сприяє більш детальній розробці цілей і завдань розвитку підприємства, а власне і СРП. При цьому використовується ієрархічність як властивість системи. Тому стан процесів розвитку підприємства буде залежати від місця СРП в ієрархії стратегії підприємства. До того ж автори схильні до часткового розуміння такого багатоаспектного поняття, як "розвиток".

Підсумовуючи аналіз наукових підходів до тлумачення СРП, відзначимо, що обидва підходи є не протилежними, а взаємодоповнюючими.

Нові завдання управління розвитком підприємства, підвищення ролі стратегії у екстремальному та нестабільному зовнішньому середовищі, а також існуюча дилема в тлумаченні поняття СРП вимагають уточнення поняття СРП. З огляду на те, що і поняття "розвиток підприємства", і поняття "стратегія підприємства" є багатограничними, в даній роботі пропонується уточнювати поняття СРП за наступною схемою: "розвиток підприємства" – "стратегія підприємства" – "стратегія розвитку підприємства".

"*Розвиток підприємства*". Узагальнюючи результати аналізу наукової літератури, під розвитком підприємства пропонується розуміти процес збільшення можливостей використання потенціалу підприємства відповідно до суспільних потреб, який забезпечить завоювання та підтримку довгострокових конкурентних переваг.

"*Стратегія підприємства*". Існуючі думки авторів щодо визначення стратегії підприємства пропонується систематизувати за змістом дій щодо її формулювання та обрати визначення, яке є найбільш прийнятним для підприємства як відкритої, цілеспрямованої системи, що безперервно розвивається. Отже, під *стратегією підприємства* слід розуміти загальну концепцію того, як досягаються цілі організації,



вирішуються її проблеми та розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси (визначення, запропоноване І. Ансоффом).

"*Стратегія розвитку підприємства*". Підсумовуючи визначення двох попередніх понять, можна уточнити поняття "стратегія розвитку підприємства". Отже, під *стратегією розвитку підприємства* пропонується розуміти загальну концепцію того, як досягаються цілі підприємства, вирішуються його проблеми та розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси у процесі збільшення можливостей використання потенціалу підприємства відповідно до суспільних потреб для завоювання довгострокових конкурентних переваг.

У свою чергу, під поняттям "*потенціал підприємства*", що застосовується у визначенні поняття "стратегія розвитку підприємства", слід розуміти кількість, якість ресурсів підприємства та джерела їх поповнення, зв'язки організації у зовнішньому середовищі, включаючи набір стратегічних зон господарювання підприємства, систему управління підприємством, що здатні виконати цілеспрямовану роботу.

Поняття стратегії розвитку підприємства є багатоаспектним і багатогранним. Тому процес вибору стратегії розвитку підприємства вимагає уявлення про підприємство як про об'єкт стратегічного управління.

З метою формулювання стратегії розвитку підприємства та її вибору в даній роботі пропонується створити *модель підприємства як об'єкта стратегічного управління*, на основі якої застосовується концепція ієрархічної структури стратегії, розробляються та виконуються етапи стратегічного планування, здійснюється вибір стратегії, розробляються методики оцінки обраної стратегії з метою вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства.

На думку автора, модель підприємства як об'єкта стратегічного управління ґрунтується на *концепції стратегічних бізнес-одиниць (СБО) та стратегічних зон господарювання (СЗГ)*. СБО – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку. СЗГ – це окремі сегменти оточення фірми (зовнішнього середовища), на який вона повинна або прагне вийти; СЗГ – це одиниця аналізу зовнішнього середовища підприємства. Сукупність СБО однієї корпорації є корпоративним портфелем, сукупність СЗГ одного підприємства – портфелем (набором) СЗГ.

Мета вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства – створити оптимальний корпоративний портфель. Критерії оптимальності корпоративного портфеля: максимальний прибуток або дохід на вкладений капітал, довгострокові конкурентні переваги, наявність перспектив розвитку.

Модель підприємства як об'єкта стратегічного управління можна вважати також моделлю стратегічного потенціалу підприємства. При цьому під *стратегічним потенціалом підприємства* слід розуміти реальні та ймовірні можливості підприємства для досягнення цілей розвитку підприємства у зовнішньому середовищі. Поняття "стратегічний потенціал підприємства" є більш вузьким, ніж поняття "потенціал підприємства", тому що може враховувати використання і розвиток однієї або декількох категорій поняття "потенціал підприємства": базовий потенціал, прихований потенціал, збитковий потенціал або пересічний потенціал. Стратегія підприємства може враховувати лише одну або декілька категорій потенціалу підприємства, стратегія розвитку підприємства – всі чотири категорії потенціалу підприємства.

Стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на *безперервний розвиток та вдосконалення потенціалу підприємства* з метою збільшення його гнучкості та прибутковості: найбільш повно використовувати базовий потенціал підприємства, визначати можливості *прихованого потенціалу підприємства*, відсікати та запобігати появі *збиткового потенціалу підприємства* й використовувати можливості *пересічного потенціалу підприємства*.

Таким чином, у даній роботі вирішено актуальне управлінське завдання – проведено уточнення поняття СРП та запропоновано схему цього уточнення. Також визначено об'єкт СРП та його складові, запропоновано модель підприємства як об'єкта стратегічного управління з метою вибору оптимальної СРП. Розкриття поняття СРП і методології її вибору надасть змогу вітчизняним підприємствам грамотно визначити процес їх розвитку й обирати СРП.

Для більшості вітчизняних підприємств концепція СБО та СЗГ може бути модифікована за допомогою *системного підходу*, який пропонує розглядати організацію як відкриту систему за *схемою "входи – перетворення – виходи"*, що зробить модель стратегічного управління підприємством більш досконалою.

Література: 1. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебн. пособие. – М.: Изд.-торг. корпор. "Дашков и К^о", 2002. – 380 с. 2. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Научн. ред. В. А. Приписов. – М.: Экономика, 1991. – 240 с. 3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с. 4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с. 5. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд. "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с. 6. Основы менеджмента: Учебн. пособие для вузов / Научн. ред. А. А. Радугин. – М.: Центр, 1997. – 432 с. 7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [Под ред. Л. Г.Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 576 с. 8. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с. 9. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с. 10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. – 416 с. 11. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [Пер. с англ.; общая ред. и вступ. статья Л. И. Евенко. – М.: Дело, 1994. – 702 с. 12. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЙОГО ІМІДЖУ

Стратегічний розвиток підприємства неможливий без створення позитивного враження у суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища про його здобутки і можливості. Концентрація таких вражень сприяє формуванню іміджу, який у сучасних умовах розглядається як нематеріальний ресурс і актив підприємства. Набуття підприємством позитивного іміджу сприяє збільшенню його вартості, усталеності положення на ринку, що впливає на зростання ефективності діяльності й розвитку. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у проведенні подальших досліджень з проблеми формування іміджу підприємства для сприяння його розвитку у довгостроковій перспективі.

Дослідженню проблем набуття підприємствами позитивного іміджу присвячували свої дослідження вітчизняні й зарубіжні вчені [1 – 7]. У їх роботах висвітлюються питання взаємозв'язку іміджу і бренда підприємства, формування політичного іміджу, іміджу органів державного управління та місцевого самоврядування. Проте різновиди іміджу були дослідженні недостатньо повно, крім того, рекомендації щодо набуття підприємствами позитивного іміджу у довгостроковій перспективі практично не розроблялися. У зв'язку з цим метою даної статті є представлення розробок автора з уточненої класифікації іміджу, пропозицій із зростання його позитивного впливу на суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання.

Однією зі складових забезпечення стратегічного розвитку підприємства є його інформаційна взаємодія із внутрішнім та зовнішнім середовищем, мета якої полягає в гармонізації соціально-економічних інтересів обох сторін і досягнення очікуваних результатів економічної ефективності. Взаємодія підприємства із внутрішнім та зовнішнім середовищем повинна будуватися на двосторонній моделі передачі інформації про потенційні можливості і здобутки кожної сторони відповідно до їх інформаційних очікувань та потреб. Комунікаційні повідомлення кожної сторони слід будувати таким чином, щоб вони відповідали інтересам партнерів, були конкретні, коректні, сприйнятливі, незавантажені надмірним обсягом уточнень, оперативні, автоматизовані, гнучкі, тобто змінювалися відповідно до вподобань та очікувань стратегічних партнерів.

Інструментами інформаційної взаємодії є PR-акції, реклама й індивідуальна робота з пріоритетними, впливовими суб'єктами зовнішнього середовища, які доцільно використовувати в комплексі на основі програми інтегрованих інформаційних комунікацій, реалізація якої здатна забезпечити синергетичний ефект застосування інструментів завдяки невідчужуванню їх вад і підсилення переваг, оскільки недоліки одного інструменту є позитивними рисами інших. Крім того, кожний інструмент має певну відмінну мету. PR-акції повинні створити у зовнішньому середовищі думку про підприємство як про надійного, фінансово усталеного партнера щодо зовнішньоекономічної діяльності. Реклама має на меті передавати повідомлення і стимулювати до конкретних дій. Повідомлення, що передаються, в основному призначені для формування загальнопривабливого образу підприємства щодо участі в зовнішній діяльності і стимулювання до співпраці з ним, тобто рекламна інформація призначена як для інформування, так і для спонукання.

Індивідуальна робота з пріоритетними суб'єктами зовнішнього середовища необхідна для побудови конструктивних взаємовідносин, на основі яких вони будуть здатні співпрацювати з підприємством у майбутньому на взаємовигідних ексклюзивних умовах. Згідно з цілями комунікаційних інструментів, PR-акції доцільно використовувати постійно, реклама повинна підкріплювати PR, а також використовуватися як індивідуальна робота в якості крапкових заходів стимулювання розвитку підприємства у визначених стратегічних напрямках.

У процесі підприємницької діяльності суб'єкти господарювання повинні проводити активну політику позиціонування у зовнішньому середовищі, стрижнем якої є його інформування про можливості та здобутки підприємницьких структур з метою налагоджування корисних і дієвих контактів для отримання вигідних контрактів, розширення ринку, збільшення обсягів реалізації продукції, прибутку, тобто усталення конкурентного становища. Одним із пріоритетних та дієвих інструментів взаємодії із зовнішнім середовищем і досягнення означених цілей є імідж підприємства, що є його нематеріальним активом.

Спираючись на чинники впливу на імідж, до його основних класифікаційних ознак та відповідних видів доцільно віднести такі:

- за об'єктом: підрозділів підприємства, підприємства, регіону, країни;
- за сутністю: економічний, соціальний (політичний імідж не може мати відношення до підприємства, хоча він є атрибутом регіону і країни);
- за спрямованістю: внутрішній, тобто такий, яким бачить суб'єкт господарювання сам себе; зовнішній, такий, яким бачать підприємство представники зовнішнього середовища;
- за суб'єктом оцінювання: непрофесійний (споживацький, суспільний, тобто визначений споживачами й спільнотою) і професійний (партнерський, конкурентський, владний, тобто визначений партнерами, конкурентами і представниками владних структур управління);
- за очікуваннями: бажаний (той, який хоче сформувати підприємство); потенційний (той, який воно може сформувати); фактичний (той, який змогло і сформувало підприємство);
- за впливовістю: дієвий, тобто впливовий і не впливовий, який не справляє очікуваного враження на цільову аудиторію;



за масштабністю: міжнародний, тобто визнаний на зовнішніх ринках; національний, притаманний внутрішньому ринку країни; регіональний, що відповідає уявленням про підприємство на певній території.

Імідж – це запорука успішності стратегічного розвитку підприємства. Його стрижнем є прозорість, тобто інформаційна відкритість суб'єкта господарювання до внутрішнього і зовнішнього середовища. Прозорість доцільно класифікувати за наступними ознаками: змістовністю (комерційна, фінансова, економічна, соціальна, управлінська); спрямованістю (внутрішня і зовнішня); повнотою інформаційних повідомлень (повна та часткова).

В основному наведені види прозорості є відомими, але за змістовністю їх сутність доцільно уточнити. Щодо комерційної прозорості, то інформація за нею повинна відноситися до відомостей про ринки збуту, цінову політику, партнерів, споживачів; відносно фінансової – про фінансовий стан підприємства; економічної – про результати економічної діяльності у використанні ресурсів; соціальної – про соціальні пільги, пакети, відношення персоналу до підприємства і навпаки, організаційну й корпоративну культуру; управлінської – про здобутки менеджерів, їх професіоналізм, кваліфікованість, організаційну побудову підприємства.

З метою досягнення значних здобутків у стратегічній перспективі щодо розвитку підприємству у процесі формування й підтримки свого іміджу доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

зближення інтересів підприємства (власників і персоналу) та партнерів щодо зовнішньоекономічної діяльності;

відмінності від інших (унікальності або демонстрування переваг);

прозорості;

історизму (у здобутках управління, виході на зовнішні ринки, виправленні помилок, залученні до співпраці науковців);

реалізації можливостей і здібностей перших керівників (професіоналізму, рішучості, гнучкості, вміння працювати у команді, готовності відповідати за свої дії);

інформаційної паузи, що полягає у порційному інформуванні певної аудиторії;

виваженості під час спілкування з представниками засобів масової інформації;

дозування інтригуючої інформації для підтримки зацікавленості зовнішнього середовища.

Узагальнюючи пропозиції вчених і практиків щодо формування іміджу для забезпечення стратегічного розвитку підприємства, можна узагальнити умови його успішності:

створення іміджу заздалегідь, тобто до пропозицій щодо співробітництва або інших ініціатив;

урахування очікувань суб'єктів ринку, тобто партнерів і споживачів;

оволодіння увагою суб'єктів ринку згідно з графіком комунікативної активності й утримання її;

надання соціально-економічних привабливих рис власнику і топ-менеджерам підприємства;

взяття участі у професійних міжнародних заходах, у ході яких може виникнути висока вірогідність

отримання позитивних відгуків на роботу підприємства;

оригінальність, компетентність у формулюванні повідомлень про можливості та здобутки підприємства, тобто у поданні інформації, проведенні певної низки заходів соціально-економічного спрямування, наданні їм яскравого характеру, який легко запам'ятовується;

урахування міжнародної спрямованості функціонування підприємства;

формування й активна підтримка брэнда продукції.

Для того щоб імідж був дієвим у стратегічній перспективі, йому повинні бути притаманні наступні риси:

цілісність та узгодженість як з місією підприємства, так і з іміджами партнерів;

об'єктивність;

відносна стабільність до впливу негативних релевантних факторів зовнішнього середовища;

адаптованість до чутливих подій;

певна спрощеність подання згідно з рівнем підготовленості аудиторії;

персоніфікованість відповідно до можливостей і здобутків підприємства й очікувань аудиторії.

Для формування позитивного іміджу підприємства, який сприятиме стратегічному розвитку, необхідно використовувати не тільки реальні, а й віртуальні комунікації – сайти підприємств. Головними рекомендаціями для успішного застосування сайтів є наступні: проста навігація за допомогою назви, яку доцільно узгодити з назвою підприємства; використання високих технологій та інноваційних методів проектування й реалізації; здійснення обміну повідомленнями з партнерами, споживачами; застосування традиційних медіазасобів для стимулювання онлайн-ових та залучення нових користувачів; регулярна модернізація та оновлення; використання звукових ефектів, тривимірного простору і необхідної швидкості для представлення повідомлень; максимальна персоніфікація за допомогою е-пошти; безпека е-транзакцій; опосередковане стимулювання за допомогою продажу рекламної площі сайта; побудова інформаційних повідомлень з урахуванням емоційної складової; використання посилань на сайти інших підприємств та навпаки; інтерактивна побудова повідомлень, що є головною ознакою сайтів і їх відмінністю від традиційних мас-медіа.

Таким чином, викладені пропозиції щодо інформаційної прозорості, її видів, класифікація іміджу, умови його використання в реальному та віртуальному просторі є основою для подальших розробок методичного забезпечення з кількісного визначення рівня іміджу підприємств та визначення сили впливу на їх економічне становище й ефективність роботи.

Література: 1. Лебець В. С. Імідж влади та засоби його формування / В. С. Лебець, В. М. Федотова // Збірник наукових праць УАДУ. – 2000. – №2 (10). – С. 17 – 25. 2. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2001. – 272 с. 3. Моисеева Н. Маркетинговые технологии в обеспечении деловой активности организации // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №6. – С. 91 – 97. 4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. 5. Падафет Ю. Г. Складові елементи процесу формування іміджу державної установи // Зб. наук. пр. "Актуальні проблеми державного управління". – 2003. – №3(18). – С. 98 – 105. 6. Перельгина О. Б. Имиджеология. – М.: Дело, 2005. – 316 с. 7. Хомуленко Т. Б. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу: Монографія / Т. Б. Хомуленко, Ю. Г. Падафет, О. В. Скориніна. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2005. – 272 с.

Довідка про авторів

- Багрова І. В.** – докт. екон. наук, професор Українського державного хіміко-технологічного університету
- Яровенко Т. С.** – канд. екон. наук, асистент Українського державного хіміко-технологічного університету
- Богатова В. І.** – Донецький національний університет
- Андрєєва О. М.** – аспірант Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України
- Верба В. А.** – канд. екон. наук, доцент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
- Брусенцева О. А.** – ст. викладач Університету менеджменту освіти
- Вацьковські К. С.** – докт. екон. наук, професор Варшавської політехніки
- Гордієнко Л. Ю.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Другова О. С.** – аспірант НТУ "ХПІ"
- Василенко В. О.** – докт. екон. наук, професор Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського
- Балог О. Г.** – ст. викладач, аспірант Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова
- Вергал К. Ю.** – аспірант Полтавського університету споживчої кооперації України
- Кірнос О. І.** – канд. техн. наук, доцент Придніпровської державної академії будівництва та архітектури
- Нікітін Д. С.** – здобувач Придніпровської державної академії будівництва та архітектури
- Ткач Т. В.** – здобувач Придніпровської державної академії будівництва та архітектури
- Влащенко Н. М.** – ст. викладач Харківської національної академії міського господарства
- Заславська К. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Дамаскіна М. А.** – аспірант КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
- Гавриленко Т. В.** – канд. екон. наук, доцент Київського національного університету технологій та дизайну
- Зайцева І. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Березіна М. О.** – студент ХНЕУ
- Климова Н. І.** – канд. екон. наук, доцент ХІБС УБС НБУ
- Алейніков А. А.** – доцент Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля
- Кендюхов О. В.** – докт. екон. наук, доцент Донецького університету економіки та права
- Карий О. І.** – канд. екон. наук, доцент Національного університету "Львівська політехніка"
- Ведернікова О. А.** – канд. техн. наук, професор Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету
- Федірко А. В.** – асистент Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету
- Грозний І. С.** – канд. екон. наук, ст. науковий співробітник, завідувач відділу впровадження інформаційних комплексів НДЦІТ ІЕП НАН України



Коверга С. В. – канд. екон. наук, доцент Автомобільно-дорожнього інституту Донецького національного технічного університету
Горинь М. О. – канд. екон. наук, асистент Львівського національного університету ім. Івана Франка
Овсянецька О. Я. – магістрант Львівського національного університету ім. Івана Франка
Белякова О. В. – асистент Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського
Ковалевська А. В. – канд. екон. наук, доцент Харківської національної академії міського господарства
Ковальчук М. Б. – асистент Національного університету "Львівська політехніка"
Коваленко С. О. – аспірант Хмельницького національного університету
Коваль Н. В. – в. о. викладача ХНЕУ
Кутідзе Л. С. – канд. екон. наук, доцент Запорізького національного університету
Кутідзе Г. М. – аспірант Класичного приватного університету, м. Запоріжжя
Матрус І. В. – аспірант Макіївського економіко-гуманітарного інституту
Немашкало К. Р. – викладач ХНЕУ
Марченко С. В. – канд. екон. наук, професор Київського національного університету технологій та дизайну
Курок О. О. – здобувач Хмельницького національного університету
Райко Д. В. – канд. екон. наук, доцент НТУ "ХПІ"
Кравченко В. О. – канд. екон. наук, професор Одеського державного економічного університету
Турица Н. А. – аспірант Одеського державного економічного університету
Нижник І. В. – аспірант Хмельницького національного університету
Орлов П. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ
Копосов Г. О. – канд. екон. наук, доцент Херсонського національного технічного університету
Шарко М. В. – докт. екон. наук, професор Херсонського національного технічного університету
Матросова Л. М. – докт. екон. наук, професор Луганського національного педагогічного університету ім. Т. Шевченка
Овечкіна О. А. – канд. екон. наук, доцент Технологічного інституту Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля
Іванова К. В. – асистент Технологічного інституту Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля
Павленко Л. К. – асистент Київського національного університету технологій та дизайну
Птащенко О. В. – аспірант ХНЕУ
Поплавська Ж. В. – докт. екон. наук, професор Національного університету "Львівська політехніка"
Доненко Т. В. – аспірант Національного університету "Львівська політехніка"
Лебедева І. Л. – канд. фіз.-мат. наук, доцент ХНЕУ
Маврїду В. Ю. – аспірант ХНЕУ
Попова О. Ю. – канд. екон. наук, доцент Донецького національного технічного університету
Пилипенко А. А. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Попова Л. М. – аспірант ХНЕУ
Мальчик М. В. – канд. екон. наук, докторант Інституту економіки промисловості НАН України
Могильна Л. М. – ст. викладач Сумського національного аграрного університету
Самофалов Ю. Є. – аспірант ІЕП НАН України, ст. викладач Європейського університету
Ігошина М. Є. – аспірант ІЕП НАН України, ст. викладач Європейського університету
Сенчук В. М. – викладач ХНЕУ
Семіліт О. Г. – аспірант ХНЕУ
Сараєва І. М. – канд. філос. наук, ст. науковий співробітник Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України
Носова Н. І. – ст. науковий співробітник, провідний інженер відділу розвитку підприємництва Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України
Сербенівська А. Ю. – ст. викладач Київського національного університету технологій та дизайну
Шульга В. М. – ст. викладач Київського національного університету технологій та дизайну
Петренко О. Д. – докт. фіз.-мат. наук, професор Донецького національного технічного університету
Петренко О. О. – канд. екон. наук, доцент Донецького інституту залізничного транспорту, докторант ІЕП НАН України
Ткаченко Т. І. – докт. екон. наук, професор Київського національного торговельно-економічного університету
Соломянюк Н. М. – канд. екон. наук, доцент Національного університету харчових технологій
Тимофєєва О. В. – аспірант КНТЕУ, менеджер з маркетингових досліджень ТОВ "МЕТРО Кеш енд Кері Україна"
Стеблиненко Г. В. – аспірант ХНЕУ
Руднева О. Ю. – аспірант, асистент Автомобільно-дорожнього інституту Донецького національного технічного університету
Толстих Р. В. – викладач ХНЕУ
Серпухов М. Ю. – аспірант ХНЕУ
Шейко І. А. – асистент ХНУРЕ
Усова Г. В. – асистент Автомобільно-дорожнього інституту Донецького національного технічного університету
Файзулаєва К. А. – аспірант ХНЕУ
Федулова Л. І. – докт. екон. наук, професор ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України"
Черноіванова О. М. – канд. екон. наук, доцент Донецького національного університету
Швецова Н. Є. – студент Донецького національного університету
Федорова В. О. – аспірант Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
Чернишева О. М. – асистент Українського державного хіміко-технологічного університету
Ястремська О. О. – аспірант ХНЕУ