

діяльності АТ шляхом використання допустимих інструментів впливу (ті, що не суперечать принципам корпоративного контролю та управління). Тому, як майбутні дослідження виступає формування системи запобігання корпоративних конфліктів на основі дослідження структури всіх складових механізму корпоративного контролю.

Література: 1. Габов А. В. Сделки с заинтересованностью в практике акционерных обществ: проблемы правового регулирования. – М.: Статут, 2005. – 412 с. 2. Гололобов Д. В. Акционерное общество против акционера: противодействие корпоративному шантажу. – 2-е изд., стер. – М.: ЗАО "Юстицинформ", 2004. – 320 с. 3. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків: ХНЕУ, 2002. – 250 с. 4. Гританс Я. М. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 160 с. 5. Дедов Д. И. Конфликт интересов. – М.: Волтерс Клувер, 2004. – 288 с. 6. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К.: Знання – Прес. – 2002. – 317с. 7. Кибенко Е. Р. Корпоративное право Украины. – Харьков: Фирма "Эспада" 2001. – 288 с. 8. Ломакин Д. В. Очерки теории акционерного права и практики применения акционерного законодательства. – М.: Статут, 2005. – 224 с. 9. Назарова Г. В. Структура власності в управлінні підприємством // Вісник ХДЕУ. – 2001. – №2 (18) спецвипуск. – С. 70 – 74. 10. Осипенко О. В. Институти корпоративного управління и акционерное конфликты в России. – М.: ИКФ "СКМОС", 2004. – 464 с. 11. Радыгин А. Перераспределение прав собственности в постприватизационный России // Вопросы экономики. – 1999. – №6. – С. 64.

*Стаття надійшла до редакції
12. 12. 2006 р.*

УДК 005.936.43

Сохацкая А. В.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ

The article is devoted to formation of the management system of production competitiveness.

Динамика развития внутренних рынков Украины обуславливает высокий уровень конкуренции среди товаропроизводителей. В связи с этим возникает необходимость в целесообразной деятельности предприятий по достижению необходимого уровня конкурентоспособности продукции. Реализация такой деятельности возможна путем формирования системы управления конкурентоспособностью продукции, обеспечивающей прочное конкурентное положение товаров на рынке не только в текущем периоде, но и в перспективе.

С позиций кибернетики всякая система управления состоит из управляющей (субъекта управления) и управляемой (объекта управления) подсистем. При этом под формированием системы управления предлагается понимать обоснование моделирования объекта управления и определение функций субъекта при управлении конкурентоспособностью продукции.

Вопросы обоснования объекта при управлении конкурентоспособностью продукции рассматриваются в работе [1]. По-

этому основной задачей данного исследования – определение состава и содержания управляющей подсистемы.

Основной задачей субъекта управления является инициация и оказание управленческого воздействия на управляемую подсистему для достижения поставленных целей посредством выполнения определенного ряда функций.

Использование процессно-функционального подхода здесь представляется наиболее целесообразным, поскольку в полной мере отражает сущность субъекта управления в любой сложной открытой системе, одним из примеров которой является экономическая организация.

Основываясь на постулатах процессного подхода, функции управления представляют собой "непрерывную серию взаимосвязанных действий по достижению целей организации" [2, с. 30]. Исследование управленческих функций занимает одно из центральных мест в менеджменте, что, однако, отнюдь не свидетельствует об однозначности оценки данной экономической категории.

Впервые состав управленческих функций был сформулирован А. Файолем [3, с. 21]. В дальнейшем выделенные основные функции получили развитие и были значительно расширены в работах других авторов. Основоположник теории менеджмента Ф. Тейлор сформулировал основные фазы управления как последовательность четырех элементов: планирование — исполнение — контроль — управляющее воздействие [4]. Более широко подошел к этой проблеме японский экономист К. Исикава, представивший элементы управления в виде замкнутого цикла последовательности действий по определению целей и задач; способов достижения целей; обучению и подготовке кадров; выполнению работ; проверке результатов; осуществлению корректирующих управляющих воздействий [5].

Современные авторы значительно расширяют перечень функций управления [6]. Среди прочих здесь следует отметить выделение такой современной функции, как информационное обеспечение, которое стало возможным (или же явилось следствием) глобальной информатизации всех сфер жизнедеятельности общества в последние десятилетия.

Широкому спектру действий по управлению организацией, представленному выше, можно противопоставить работу В. Спицнаделя, в которой он, напротив, сводит перечень основных функций до необходимого минимума [7]. Созвучно ему и мнение В. И. Мухина, заменяющего лишь функцию регулирования на мотивацию [2, с. 30 – 34]. Однако автор акцентирует внимание на важности таких связующих функций, как коммуникация (или обмен информацией) и управление, обеспечивающие эффективное выполнение прочих функций.

При очевидном многообразии исследованных подходов [2 – 9] авторы единодушны во мнении, что выполнение определенных функций происходит последовательно и носит циклический характер. Также прослеживается тенденция к объединению множества подфункций в общие группы.

Для решения задач данного исследования предлагается основываться на позициях классиков менеджмента, при этом уточнив содержание базовых управленческих функций в соответствии с особенностями управления конкурентоспособностью продукции.

Представленные в литературе [2; 7] подходы к определению состава элементов управления общими организационно-техническими системами или же конкурентоспособностью предприятия [8; 9] не в полной мере отвечают задачам данного исследования и не позволяют однозначно определить содержание контура управления конкурентоспособностью продукции.

Вместе с тем особенности реализации процесса управления при обеспечении конкурентоспособности продукции легкой промышленности требуют уточнения состава управленческих функций и наполнения их специфическим содержанием.

Целью данного исследования является определение состава, содержания и взаимодействия элементов системы управления конкурентоспособностью продукции на основе функционального подхода. Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

обосновать состав функций управляющей подсистемы;
сформировать контур управления конкурентоспособностью продукции;

уточнить содержание и взаимодействие элементов контура в соответствии с условиями функционирования системы.

Первоочередной задачей процесса управления в любой организации является достижение конкурентных преимуществ в данном сегменте рынка, которые позволили бы обеспечить более высокий по сравнению с прочими субъектами рынка уровень конкурентоспособности продукции. Желаемый результат служит конечной целью процесса управления, а его достижение обеспечивается последовательным выполнением ряда управленческих функций.

Целеполагание и определение путей достижения желаемого состояния представляют собой составные элементы планирования. Таким образом, планирование является исходной функцией управления. Применительно к управлению конкурентоспособностью процесс планирования заключается в определении желаемого уровня конкурентоспособности продукции, выборе методов его достижения, а также последовательности их реализации, установлении основных параметрических характеристик планируемой продукции, формировании плана взаимодействия элементов системы в процессе создания продукции.

Для достижения поставленных целей необходимо распределение задач между подразделениями, установление взаимодействия между ними, а также формирование заданий для них. Данная деятельность носит название организации. Организация процесса создания конкурентоспособности продукции подразумевает обеспечение взаимодействия между элементами управляемой подсистемы наилучшим в сравнении с конкурентами образом, последовательного достижения товаром запланированных конкурентных преимуществ, а также учет последствий взаимовлияния элементов системы в процессе формирования конкурентного уровня.

Вместе с тем с позиций функционального подхода организация может рассматриваться как процесс, обеспечивающий гармоничное использование и перераспределение имеющихся ресурсов для обеспечения положительного результата деятельности системы. Это объясняет выделение координационной подфункции в организационном блоке. Функция координации подразумевает обеспечение согласованного взаимодействия между элементами структуры, коллективами и отдельными исполнителями, занятыми обеспечением конкурентоспособности продукции, призванного обеспечить выполнение отдельных процессов наиболее эффективным образом для достижения определенных конкурентных преимуществ в планируемом периоде.

Наиболее значимым элементом организационной структуры является персонал, от уровня качества работы которого зависит степень достижения поставленных целей. В свою очередь, данный уровень определяется степенью мотивации работников к результатам своего труда. Таким образом, следующей функцией, непосредственно вытекающей из предыдущих, является функция мотивации.

Степень соответствия полученных результатов запланированным показателям может быть определена в результате оценки и последующего анализа деятельности объекта управления. Выполнение этих действий возможно при реализации функции контроля. Особенностями процедуры контроля при управлении конкурентоспособностью продукции является сопоставление полученных результатов не только с внутренними нормативами и планами, но и с аналогами из внешней среды, то есть конкурентами. Данный этап наиболее важен для объективного позиционирования продукции на рынке, иными словами, для установления фактического уровня конкурентоспособности продукции.

Теория принятия управленческих решений исходит из многовариантности, неопределенности, влияния дополнительных факторов на каждый вариант. Это делает необходимым анализ различных вариантов управленческих решений, выбор которых осуществляется с помощью различных методов экономического анализа. Принятие решений требует разработки курсов действий и их экономического обоснования. Поэтому на следующем этапе управления необходимо проведение комплексного анализа изменения уровня конкурентоспособности по каждому из факторов, выявления их влияния на общий уровень.

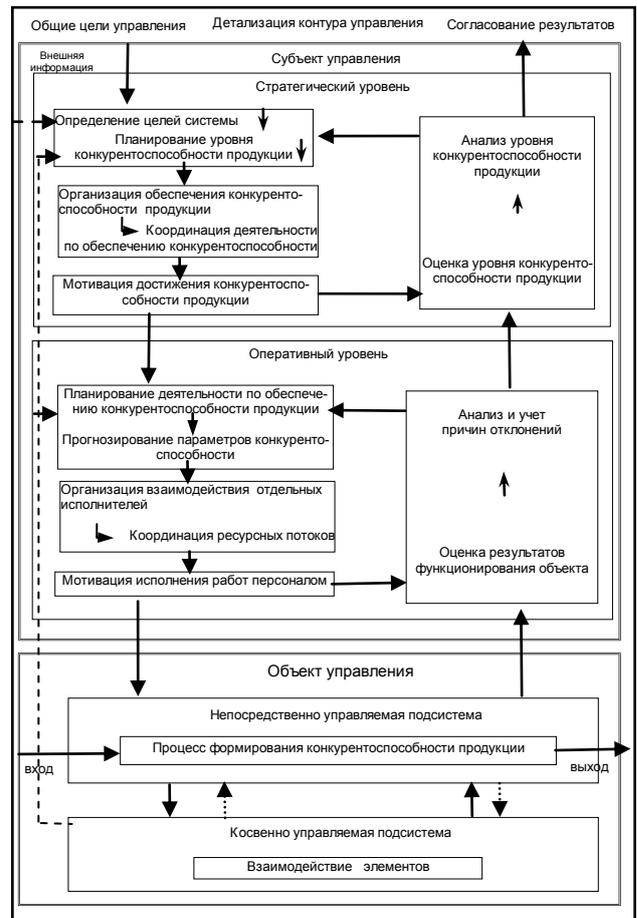
В работах многих авторов [2, с. 34; 3; 9] отмечается необходимость коррекции управленческой деятельности по результатам проведенного контроля, а также оказания управленческого воздействия на каждый из этапов выполнения функций. Такое управленческое воздействие находит отражение в виде функционально-коммуникативных связей, направленных от исходной функции к последующим.

Реализация выделенных функций возможна при обеспечении информационного обмена в процессе управления. Качество и конкурентоспособность информации, поступающей из внешней среды, определяет уровень дальнейшего функционирования системы, а от степени эффективности внутреннего информационного обмена во многом зависит адаптивность и результативность ее деятельности.

Для определения направлений взаимодействия между элементами системы целесообразно сформировать контур управления конкурентоспособностью продукции.

Очевидно, что процесс управления затрагивает не только общие направления деятельности субъекта, но и более детальные методы достижения поставленных целей. В литературе принято выделять несколько уровней, или горизонтов управления, отличающихся периодом воздействия и масштабом ожидаемого эффекта.

В соответствии с этим предлагается разграничить основные функции субъекта управления на стратегическом и оперативном уровне. В соответствии с такой дифференциацией одни и те же основные функции наполняются различным содержанием, что отражается в уточненном контуре управления, представленном на рисунок.



Условные обозначения:
 —————> — функционально-коммуникативные связи
 - - - - -> — информационные связи

Рис. Детализированный контур системы управления конкурентоспособностью продукции

На основани проведенного исследования была сформирована и детализирована система управления конкурентоспособностью продукции в соответствии с принципами процессно-функционального подхода.

Взаимодействие выделенных элементов системы позволит обеспечить формирование запланированного уровня конкурентоспособности продукции наиболее эффективным образом, что будет способствовать укреплению конкурентных позиций предприятия в долгосрочном периоде.

Реализация обозначенных в контуре функций управления возможна путем применения определенных методов, или же способов, приемов. Состав этих методов обеспечивает достижение общих целей процесса управления конкурентоспособностью продукции и представляет особый интерес при дальнейшем развитии исследования.

Литература: 1. Шинкаренко В. Г. Конкурентоспособность продукции как объект управления / В. Г. Шинкаренко, А. В. Сохацкая // Сб. научн. тр. "Экономика транспортного комплекса". – Харьков: ХНАДУ. — Вып. — 2005. – 9. – С. 5 – 17. 2. Мухин В. И. Основы теории управления. – М.: Экзамен, 2003. – 256 с. 3. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина, – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 672 с. 4. Хмиль Т. М. Стратегический менеджмент, Учеб. пособие / Т. М. Хмиль, С. К. Василик, Л. О. Шишмарева. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2004. – 136 с. 5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебн.-практ.- пособие. — М.: Изд. "Тандем": ООО "Гном-пресс", 1998. – 384 с. 6. Огвоздин В. Ю. Структура и принципы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. 7. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: Учебн. пособие. – СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2000. – 328 с. 8. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков: Изд. ХНАДУ, 2003. – 188 с. 9. Фатхутдинов Р. А. Управление экономикой: Учебник / Р. А. Фатхутдинов, Б. А. Райзберг. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 1999. – 784 с.

*Стаття надійшла до редакції
11.12.2006 р.*

УДК 338.487:659.1

Прочан А. О.

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТУРИЗМІ

In the article an analysis of a tourism agency activity planning is carried out. The stages of strategic planning and directions which allow the tourism agency to strengthen its positions are examined

Характерні для сучасного періоду проблеми управління маркетинговою діяльністю в туризмі потребують нових підходів. Аналіз маркетингового планування діяльності туристичних агентств дає можливість оцінити економічні умови становлення туристичної галузі в Україні як з негативного, так і позитивного боків.

Одним із важливих факторів цієї поліаспектної проблеми слід вважати недостатній управлінський рівень, недостачу знань, досвіду та культури ринкових відносин. На думку вчених, можливі два паралельних напрями її вирішення: 1) розробка наукової концепції ефективного маркетингового плану-

вання діяльності туристичної агенції; 2) створення системи підготовки та перепідготовки маркетологів у туризмі із урахуванням ментальності вітчизняного керівника.

Необхідність такої трансформації запропонована початком вивчення проблеми формування української моделі підприємницького туристичного маркетингу.

Стан і проблеми розвитку туристичного маркетингу в Україні знайшли відображення в наукових працях вітчизняних вчених-економістів. Поряд із тим аналіз джерел показує, що існуючі концептуальні підходи щодо ефективності підприємницького маркетингу та ефективного управління туристичними агенціями зокрема носять загальнотеоретичний і фрагментарний характер і не мають практичного спрямування. Так, наприклад, у деяких вищих навчальних закладах країни таку важливу дисципліну, як "маркетинг туризму", викладають викладачі, які не мають до цього ніякого відношення (колишні піонервожати, менеджери невеликих турфірм, які закінчили відповідні курси, щоб отримати ліцензію на відкриття турфірми та ін.).

Метою статті є дослідження сучасних концепцій моделі управління маркетинговою діяльністю, розробка напрямів, їх адаптація та використання в сучасних умовах маркетингового планування діяльності туристичної агенції України. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

проаналізувати етапи стратегічного планування;
сформулювати домінуючі моделі всіх стратегічних господарських підрозділів туристичної агенції;
запропонувати шляхи підвищення ефективності використання маркетингового плану туристичної агенції в Україні.

Проаналізувавши етапи стратегічного планування, можна дійти висновку, що однією з функцій маркетингового менеджменту є стратегічне планування маркетингової діяльності, результатом якого стає маркетинговий план.

Не всі туристичні агенції вдаються до формального планування. На це є кілька причин. По-перше, план повинен ґрунтуватися на точній перевірненій інформації щодо галузевої тенденції, намірів конкурентів, розподілу ринкових часток. Отримання таких даних пов'язане з великими труднощами. По-друге, будь-яке прогнозування в мінливому середовищі, де функціонує турагенція, несе велику похибку. По-третє, план, на думку маркетологів, сприяє бюрократизації діяльності, формальному підходу до управління туристичними агенціями.

На постсоціалістичному просторі поки що немає культури стратегічного планування, а сам план сприймається як інструкція до певних дій.

Отже, для більшості турагенцій підставою для прийняття рішень стає не систематичний аналіз усіх можливих варіантів перебігу подій у маркетинговому середовищі, а власний досвід і ситуація, що склалася на момент прийняття рішення.

Маркетинговий план — чітко та системно описана програма конкретних дій, розроблена турагенцією з метою забезпечення довгострокового розвитку [1, с. 547]. План маркетингової діяльності є складовою загального стратегічного плану турагенції і не може розглядатись окремо.

Нагадаємо, що першим етапом стратегічного планування є формулювання місії турагенції. Місія — основна мета, чітко виражена причина існування туристичної агенції [2, с. 149]. Це офіційна програмна заява, що служить для залучення споживача, мотивації власного персоналу, створення позитивного іміджу. Чітких правил для формулювання місії не існує. Важливо, щоб її зміст залишався актуальним протягом тривалого часу, незалежно від стратегічної мети та завдань турагенції. Формулювання місії може містити [3, с. 78]:

коротке повідомлення про походження туристичної агенції;

опис діапазонів її діяльності (географічного, ринкового, галузевого тощо);

пріоритетні цілі та обмеження.

Прикладами місії виробників туристичних послуг можуть стати місія туристичної компанії "Київ СІТА Тревел" і місія турецького готелю "Kempinski Hotel The Dome" всесвітньо відомої мережі "Kempinski":