заходів щодо соціальної мотивації його поведінки. В узагальненому вигляді вони подані на рис. 3.

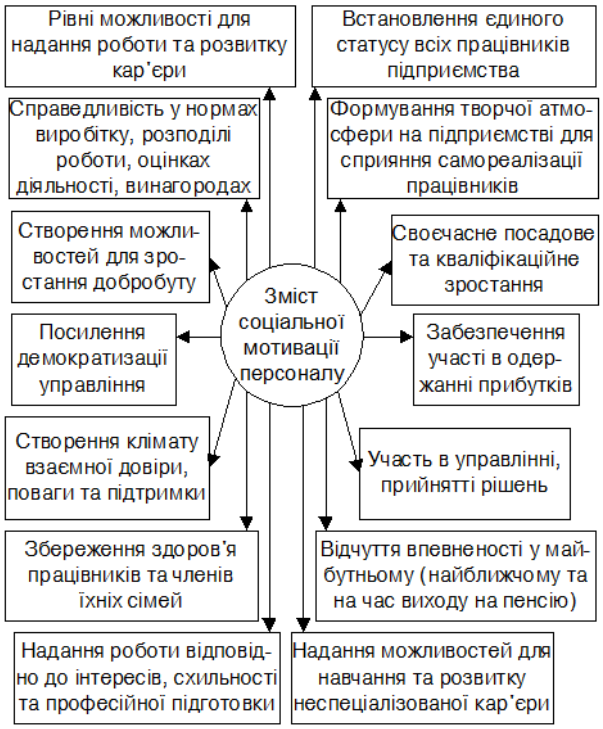

Рис. 3. **Можливі заходи щодо соціальної мотивації персоналу підприємства**

Таким чином, об'єктивні причини перетворення підприємства з економічної в соціально-економічну систему вимагають розробки засад управління соціальними процесами, що відбуваються в колективі, впровадження нової функції менеджменту, пов'язаної з організацією соціального захисту персоналу підприємства і формуванням клімату соціальної злагоди в колективі. Для забезпечення ефективності соціальної роботи на підприємстві відповідна служба повинна орієнтуватися на забезпечення реалізації прав людини, працювати з дотриманням визначеного в статті переліку принципів, використовувати соціальні мотиви високопродуктивної праці, забезпечувати формування позитивного емоційно-психологічного клімату та розвитку соціального капіталу підприємства.

Література: 1. Теория социальной работы: Учебник / Под ред. проф. Е. И. Холостовой. — М.: Юристъ, 1999. — 336 с. 2. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 432 с. 3. Карташов В. А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. — М.: Прогресс-Академия, 1995. — 328 с. 4. Юнь О. М. Интенсификация экономики: теория и практика планирования. — М.: Экономика, 1986. — 376 с.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2003 р.

УДК 658.155

Афанасьєв М. В.
Лобанов А. А.

ПОСЛІДОВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

The outcome of the research stated in the given article is the development of scientific-and-methodical recommendations as to forming the strategy of maintenance of enterprise long-term profitability. For developing the standard strategies of maintenance of enterprise long-term profitability the morphological method of drawing-up of strategies matrix is offered.

Процес формування прибутку в умовах ринкової економіки є одним із головних самостійних об'єктів управління, оскільки саме через здійснення управлінського впливу на формування прибутку виконуються найважливіші завдання максимізації добробуту власників і персоналу підприємства, забезпечується гармонізація інтересів його учасників з прагненнями держави та суспільства. Управлінські рішення у сфері маркетингу, організації виробництва і управління, фінансування та інвестування, управління персоналом, логістики тощо знаходять відображення в рівні прибутку підприємства. Доцільність і ефективність управлінських рішень обов'язково має оцінюватися за впливом наслідків цих рішень на прибуток як кінцеву мету функціонування підприємства.

Прибутку також відводиться особливе місце в системі оцінки соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. Прибуток є найбільш узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності підприємства. Він є інтегральним підсумком процесу виробництва, який в кінцевому рахунку залежить від поєднання комплексу різноманітних факторів (рівня собівартості, споживчої цінності та обсягів випуску продукції, продуктивності праці, рівня використання виробничих фондів, стану ринкової конкуренції, співвідношення пропозиції та попиту і т. ін.). Розмір прибутку складається під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів та стає через це відображенням практично всіх аспектів діяльності підприємства.

Економічна сутність прибутку та його роль у системі показників оцінки соціально-економічної ефективності розглядалися в роботах багатьох вітчизня-

© Афанасьєв М. В., Лобанов А. А., 2003

них і зарубіжних вчених, таких, наприклад, як І. А. Бланк, С. В. Мочерний, В. М. Гриньова, Д. В. Валовий, Л. Г. Мельник, Р. Піндайк, Д. Рубінфельд, М. М. Чепурін, І. Т. Балабанов, К. Маркс, Ф. Найт, А. Маршалл, Г. Мюрдаль, Дж. Р. Хікс, І. М. Герчикова та ін. [1 – 6].

Проте в сучасних умовах господарювання, що характеризуються швидкими непередбачуваними змінами ринкового середовища, для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідним стає досягнення довгострокової прибутковості на основі реалізації стратегічного підходу до управління генерацією та розподілом фінансових результатів діяльності підприємства.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів вирішення проблеми формування системи стратегічного управління розвитком підприємств здійснювали І. Ансофф, Р. Акофф, О. С. Віханський, О. П. Градов, М. І. Круглов, Б. З. Мільнер, Г. Мінцберг, Ф. Лііс, В. С. Пономаренко, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська та ін. [7 – 9].

Метою дослідження, результати якого викладені в даній статті, є розробка науково-методичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення довгострокової прибутковості підприємства.

Основна мета стратегічного управління полягає в забезпеченні тривалого отримання підприємством достатнього рівня потоку доходів від систематичних операцій на певному товарному ринку або сегменті ринку. Передумовою цього є стабільні конкурентні переваги, набути яких можна, забезпечивши високу ефективність господарської діяльності підприємства, достатній рівень фінансової стійкості, оптимальне формування стратегії розвитку та раціональне функціонування системи управління підприємством.

На думку авторів, питання забезпечення довгострокової прибутковості має чітко виражений стратегічний характер та повинно бути одним із головних завдань стратегічного управління.

У практиці стратегічного управління підприємствами вирішення проблеми забезпечення довгострокової прибутковості часто розглядається як допоміжна мета, що має тільки сприяти вирішенню більш важливих проблем, тобто досягненню стійких конкурентних переваг, розширенню ринкової частки, забезпеченню сталості або гнучкості організації економічної діяльності, задоволенню суспільних потреб, створенню позитивного іміджу та ін. Проте вирішення всіх зазначених проблем у кінцевому рахунку повністю залежить від наявної можливості доступу підприємства до стратегічних ресурсів, умовою чого є безперервна генерація додаткової вартості, необхідної для відтворення цих ресурсів. Крім того, саме прибуток є основним джерелом задоволення всього складного комплексу прагнень та інтересів, зосереджених навколо діяльності підприємства.

Зазначені особливості обумовлюють необхідність і доцільність формування та розвитку в системі стратегічного управління підприємством окремої підсистеми стратегічного управління фінансовими результатами діяльності. Стрижневою частиною цієї системи є стратегія забезпечення довгострокової прибутковості підприємства.

Для розробки еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості підприємства пропонується використання морфологічного методу складання матриці стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

Морфологічна матриця еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості підприємства *

№ п/п	Характеристики стратегії	Різновиди характеристик (Сij)		
1	Частка ринку (обсяг реалізації продукції) (Ч)	C_{11} невелика (Ч↓)	C_{12} середня (Ч–)	C_{13} велика (Ч↑)
2	Темпи зростання ринку (Т)	C_{21} низькі (Т↓)	C_{22} середні (Т↓)	C_{23} високі (Т↓)
3	Асортимент продукції або видів діяльності (А)	C_{31} спеціалізований (А↓)	C_{32} малодиверсифікований (А –)	C_{33} диверсифікований (А↑)
4	Споживчі якості продукції (Я)	C_{41} нижчі від потрібних (Я↓)	C_{42} стандартні (Я –)	C_{43} оригінальні (Я↑)
5	Ціна за одиницю продукції (Ц)	C_{51} нижча, ніж у конкурентів (Ц↓)	C_{52} дорівнює ціні в конкурентів (Я –)	C_{53} вища, ніж у конкурентів (Я↑)
6	Рівень ринкової конкуренції (К)	C_{61} незначний (Ц↓)	C_{62} середній (Ц↓)	C_{63} високий (Ц↓)
7	Інтенсивність використання ресурсів (І)	C_{71} екстенсивне (І↓)	C_{72} інтенсивне (І↓)	—
8	Обсяги інвестування (О)	C_{81} нижчі, ніж у конкурентів (О↓)	C_{82} дорівнює конкурентам (О –)	C_{83} вищі, ніж у конкурентів (О↑)
9	Швидкість здійснення інноваційних змін (З)	C_{91} нижча, ніж у конкурентів (З↓)	C_{92} дорівнює швидкості в конкурентів (З–)	C_{91} вища, ніж у конкурентів (З↑)

* пп. 1 – 5 — умови та обмеження реалізації стратегії;
пп. 6 – 9 — способи впливу

Можливими видами стратегій за описаною морфологічною матрицею будуть наступні:

"пошук ринкової ніши" — стратегія визначення специфічної потреби споживачів, сукупність яких скла-

дає достатній за обсягом сегмент ринку, та локальна монополізація випуску продукції для цього сегменту через забезпечення найвищого рівня якості товару;

"розвиток ринку" — стрімке збільшення ринкової частки (обсягів продажу продукції) на ринку, який нещодавно виник або має великий потенціал для швидкого зростання протягом тривалого часу завдяки інтенсивному впровадженню інновацій для забезпечення найкращого співвідношення "ціна — якість";

"рух за лідером" — стратегія уникання зайвого підприємницького ризику шляхом пасивного наслідування дій конкурентів, копіювання (з незначними покращеннями) створеної ними продукції;

"переслідування лідера" — стратегія випереджувального інтенсивного інноваційного розвитку, метою якого є завоювання та утримання лідируючих позицій в умовах нестійкої рівноваги на середньому за рівнем конкуренції ринку за наявності одного (максимум — двох) небезпечних конкурентів;

"конкурентне суперництво" — стратегія активного захисту частки ринку, яка контролюється підприємством, від посягань конкурентів та протидії будь-яким спробам перерозподілу обсягів продаж за умови середніх темпів зростання ринку та наявності більш ніж двох-трьох конкурентів;

"оборона лідируючої позиції" — активне використання монопольного або лідируючого положення на ринку шляхом застосування ефекту масштабу або створення "бар'єрів входу/виходу" на ринок;

7) "випереджувальне інноваційне лідерство" — активний пошук, відбір та впровадження лідером низки продуктових інновацій на ринку, який досить стрімко розвивається, випередження будь-яких конкурентних дій суперників;

8) "агресивна диверсифікація" — швидкий та широкий вихід на нові ринки збуту (або навіть створення нових ринків) з більш високою нормою прибутку, конгломерація діяльності для зменшення підприємницького ризику;

9) "повзуча диверсифікація" — поступовий вихід на нові ринки збуту, учасники яких пов'язані з підприємством стабільними технологічними, виробничими, комерційними зв'язками (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості підприємства

№ п/п	Тип стратегії	Умови та обмеження*					Способи впливу*				Бажані конкурентні переваги
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Пошук ринкової ніши	C_{11}	C_{21}	C_{31}	C_{43}	C_{53}	C_{61}	C_{71}	C_{81}	C_{92}	Унікальність продукції

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Розвиток ринку	c_{11}	c_{23}	c_{33}	c_{41}	c_{51}	c_{62}	c_{71}	c_{83}	c_{91}	Інноваційне лідерство за ознакою "ціна – якість"
3	Рух за лідером	c_{12}	c_{22}	c_{32}	c_{42}	c_{52}	c_{62}	c_{71}	c_{82}	c_{92}	Уникання підприємницького ризику
4	Переслідування лідера	c_{12}	c_{23}	c_{32}	c_{42}	c_{51}	c_{63}	c_{72}	c_{83}	c_{91}	Інноваційне лідерство
5	Конкурентне суперництво	c_{12}	c_{22}	c_{32}	c_{42}	c_{52}	c_{62}	c_{72}	c_{82}	c_{92}	Ефект масштабу
6	Оборона лідируючої позиції	c_{13}	c_{21}	c_{32}	c_{42}	c_{51}	c_{63}	c_{71}	c_{81}	c_{92}	Ефект масштабу, монопольний ефект
7	Випереджувальне інноваційне лідерство	c_{13}	c_{23}	c_{33}	c_{43}	c_{53}	c_{63}	c_{72}	c_{83}	c_{91}	Інноваційне лідерство за ознакою новизни товару
8	Агресивна диверсифікація	c_{13}	c_{22}	c_{33}	c_{42}	c_{51}	c_{61}	c_{72}	c_{83}	c_{91}	Інноваційне лідерство за ознакою ціни
9	Повзуча диверсифікація	c_{13}	c_{21}	c_{33}	c_{42}	c_{52}	c_{62}	c_{71}	c_{82}	c_{92}	Інноваційне лідерство за ознакою якості

*Див. табл. 1

У рамках розглянутих базових стратегій можуть бути реалізовані різноманітні стратегічні альтернативи, для кожної з яких готуються комплекси заходів з обґрунтуванням необхідних витрат на їх реалізацію і з розрахунками очікуваного результату (прибутку або економічного ефекту) від їхнього впровадження.

У процесі формування стратегії забезпечення довгострокової прибутковості підприємства важливе значення має процедура кількісної перевірки її реалістичності та забезпечення відповідними матеріальними, трудовими й іншими ресурсами. Найважливішою функцією системи управління прибутком при цьому стає формування списку ресурсів, відсутність

яких накладає певні обмеження на реалізацію певних варіантів генерації прибутку.

Завданням оцінки потреби в ресурсах на етапі стратегічного планування є не точний розрахунок результатів реалізації планів або потреб у необхідних ресурсах, а загальна оцінка їхнього впливу на прийняття управлінських рішень, що повинна бути швидкою і достатньо точною, дозволяючи тим самим оперативно розробляти різноманітні альтернативні стратегії. Додатково можна зазначити, що ступінь непевності річних планів, яка існує на практиці в більшості галузей промисловості, робить точну оцінку сумнівною.

Вирішення даної проблеми, на думку авторів, можливе завдяки застосуванню наведеної на рисунку схеми послідовності стратегічного планування прибутку в системі стратегічного управління фінансовими результатами господарської діяльності.

Особливість наведеної методики полягає в тому, що в ній поєднуються три методичних підходи: модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогалини", модель стратегічного планування на базі ринкових переваг та модель утворення й підтримки конкурентоспроможності.

Послідовність стратегічного планування прибутку складається з чотирьох основних етапів:

1) визначення "стратегічної прогалини" (розриву між можливими майбутніми результатами реалізації обраних раніше стратегій, очікуваннями учасників, властивостями внутрішнього та зовнішнього середовища);

2) визначення способу подолання розриву (дослідження можливості та особливостей реалізації еталонних стратегій забезпечення довгострокової прибутковості з урахуванням умов та вимог, які зумовлені очікуваннями учасників, властивостями внутрішнього та зовнішнього середовища);

3) стратегічне планування діяльності підприємства на основі базових умов, які встановлено обраною стратегією забезпечення довгострокової прибутковості;

4) визначення результатів реалізації сформованого стратегічного портфеля та забезпечення зворотного зв'язку.

Використання описаної методики стратегічного планування прибутку, що деталізує схему матричного опису еталонних стратегій досягнення довгострокової прибутковості, з точки зору авторів, дозволить точніше узгодити умови розв'язання паралельно виконуваних задач і коректувати в разі потреби їхнє формулювання, врахувати наявність розбіжностей між можливими майбутніми результатами реалізації обраних раніше стратегій, очікуваннями учасників, властивостями внутрішнього та зовнішнього середовища в процесі формування стратегії.

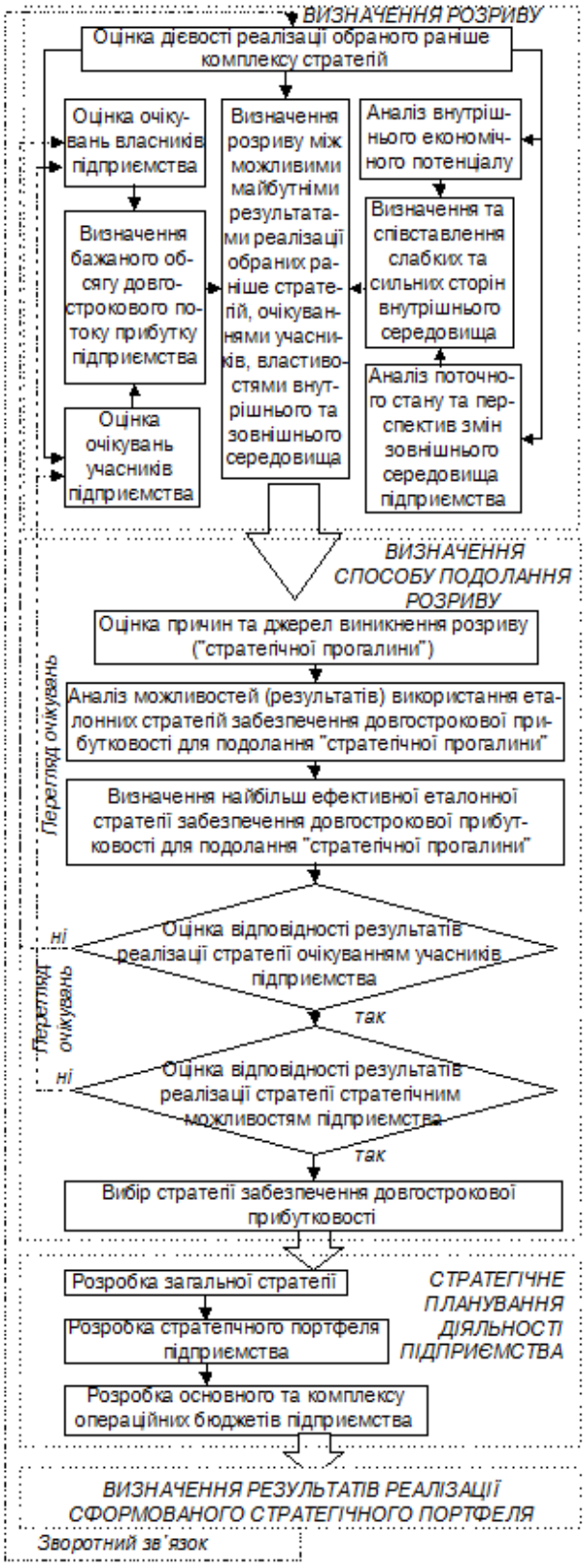

Рис. **Послідовність стратегічного планування прибутку підприємства**

Практичне використання наведеного підходу вимагає ретельного дослідження та визначення закономірностей формування фінансових результатів діяльності підприємства, обґрунтування методики планування прибутку з урахуванням можливого впливу невизначеності зовнішнього середовища.

Література: 1. Бланк И. А. Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 244 с. 2. Герчикова И. Н. Менеджмент и повышение прибыли: Учебник.— 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 512 с. 3. Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І. Фінанси підприємств. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2001. — 172 с. 4. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2003. — 360 с. 5. Основи економічної теорії: Підручник / За ред. проф. С. В. Мочерного. — Тернопіль: АТ "Тарнекс", 1993. — 668 с. 6. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. — М.: Экономика, Дело, 1992. — 512 с. 7. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Изд. МГУ, 1995. — 360 с. 8. Пономаренко В. С. Стратегічне управління. — Харків: Основа, 1999. — 632 с. 9. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие /Под ред. проф. Градова А. П. — СПб.: Специальная литература, 1998. — 720 с.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2003 р.

УДК 331.522.4

Зима О. Г.

ОЦІНКА ВПЛИВУ ДЖЕРЕЛ ЗАЛУЧЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЯКОСТІ

The sources of attraction of labour forces into the enterprises are considered in the article. Their advantages, shortcomings and effect upon the quality of the workers employed according to different sources are assessed.

Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності змінили вимоги до робітника підприємства, підвищили значення творчого ставлення до праці й високої професійності. Якщо раніше головна увага приділялася розвитку та вдосконаленню технічного прогресу, впровадженню прогресивних технологій, модифікації організаційних структур, то сьогодні на перше місце висувається особа працівника, іншими словами, саме особистості визначають сутність і ефективність економіки. Для її розвитку необхідно сформувати сприятливе середовище, в якому буде реалізовано трудовий потенціал та індивідуальні можливості людини, яка отримує задоволення від виконаної роботи й суспільного визнання своїх досягнень.

Існуюча у період адміністративно-командного управління система впливала на багатьох працівників різних рівнів, які не брали на себе відповідальності за рішення, що приймалися, а це відразу відбивалося на результатах праці. Нерідко підбиралися "зручні" робітники, які головним чином виконували вказівки керівника підприємства, що виступав у ролі представника керівних органів влади [1].

Вимоги сучасних підходів працівників до виробництва обумовили підвищення їх самостійності та відповідальності за виконану роботу, активну участь у прийнятті управлінських рішень, безпосередню зацікавленість у результатах праці, які повинні виявлятися у високій якості продукції та послуг. У зв'язку з цим нового змісту набувають такі критерії оцінки якості працівника, як освіта, професіоналізм, чутливість до інновацій, особиста культура та етика. Людину необхідно розглядати як найцінніший ресурс підприємства. Тому процес відбору, підбору, оцінки й розміщення кадрів дуже відповідальний, як і будь-яка управлінська робота [2].

Незважаючи на те, що важливість такої роботи очевидна, мають і зараз місце випадки, коли працівника відбирають та підбирають за інтуїцією, за порадою знайомих, за допомогою бюро з працевлаштування та зайнятості, за зовнішніми ознаками, коли використовують метод "спроб і помилок" (слабкий робітник, як правило, "зависає" на підприємстві, його потім дуже важко позбутися). Відсутність апробованих методик відбору та підбору кадрів призводить до ситуації, коли керівництво вважає, що нехай краще місце буде порожнім, ніж буде зайняте працівником, який не відповідає вимогам [1].

Здійснюючи державну політику зайнятості населення стосовно формування професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів та збереження ефективно функціонуючих і створених робочих місць [3], необхідно з'ясувати фактори впливу джерел залучення трудових ресурсів на забезпечення їх якості стосовно конкретного працівника.

Потреби підприємства у співробітниках змінюються з часом під впливом низки зовнішніх та внутрішніх чинників. Подібні зміни не завжди означають збільшення або збереження попиту на вироблений підприємством продукт, а це відображається на кількості працівників.

Необхідно звернути увагу на деякі аспекти в процедурі залучення трудових ресурсів до роботи на підприємстві, коли виникають питання: де їх шукати, тобто з яких джерел можна залучити кандидатів на вакансії, як довести інформацію до майбутніх працівників про вільні робочі місця [4] та ін.

© Зима О. Г., 2003