

Харківський національний  
економічний університет

# *Управління розвитком*

*Університетська науково-практична  
конференція молодих вчених та студентів  
"Управління змінами на промислових підприємствах"*

*30 січня 2013 року*

*Секція 1*

*"Проблеми адаптації підприємств  
в умовах змін середовища"*

*Секція 2*

*"Потенційні можливості промислових підприємств  
в умовах конкурентного середовища"*

*Секція 3*

*"Мотивація персоналу  
промислового підприємства"*

*Збірник наукових робіт*

*№ 2 (142) 2013*

*видається щомісячно*

*Харків · ХНЕУ · 2013*

*Засновник і видавець ХНЕУ.  
Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 16779–5351 ПР. від 21.05.2010 р.*

*Затверджено на засіданні  
вченої ради університету,  
протокол № 6 від 21.01.2013 р.*

### Редакційна колегія

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

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

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

**Гришова В. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

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

**Дорошніна М. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Дорохов О. В.** — канд. техн. наук, доцент ХНЕУ

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

Науково-дослідного центру індустріальних

проблем розвитку НАН України

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

Науково-дослідного центру індустріальних

проблем розвитку НАН України

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

**Козьменко О. В.** — докт. екон. наук, професор

Української академії банківської справи

Національного банку України

**Криворотов В. В.** — докт. екон. наук, професор

Уральського федерального університета

імені першого Президента Росії Б. Н. Ельцина

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

Харківського національного університету

радіоелектроніки

**Лутай Л. А.** — докт. екон. наук, професор

Донецького національного університету економіки

і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

**Малярець Л. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

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

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

**Пилипенко А. А.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

(заступник головного редактора)

**Попов О. Є.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

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

**Сєдова Л. М.** — відповідальний секретар

**Чернов В. Г.** — докт. екон. наук, професор

Владимирського державного університета (Росія)

**Чухрай Н. І.** — докт. екон. наук, професор

Національного університету "Львівська політехніка"

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

**Chauchat Jean-Hugues** — Professeur (HdR)

de l'Université Lumière Lyon2

**Chen Wei** — PhD, Professor, Hebei University

of Science and Technology (China)

**Gang Fan** — Dr., Professor, Graduate School of Chinese

Academy of Social Sciences; Director of China's National

Economic Research Institute (China)

**Hofshabler Hannes** — Professor, Upper Austria

University of Applied Sciences (Austria)

**Hollner Helmut** — FH-Prof. DL Dr Techn University

of Applied Sciences FH "Technikum Wienn" (Austria)

**Kalashnikov Vitaliy** — Economy Doctor (ED), Assistant

Professor, Universidad Autonoma de Nuevo Leon (Mexico)

**Ohrimenco Serghei** — Dr. Sc. (Econ.), Professor, Academy

of Economic Studies (Moldova)

**Pucher Robert** — FH-Prof. DL Dr Techn, University

of Applied Sciences FH "Technikum Wienn" (Austria)

**Sarkisyan Agop** — PhD, D.A., Tsenov Academy

of Economics (Bulgaria)

**Solarz Jan Krzysztof** — Prof. nadzw.dr hab. Akademia

finansów, Warszawa

**Vulanovic Milos** — PhD, Assistant Professor of Finance,

Western New England University (USA)

**Wackowski Kazimierz** — Prof. nzw. dr hab.

Politechnika Warszawska

**John (Jack) William McNeill** — PhD, Professor of

Anthropology and Intercultural Studies, Providence

University College

### Поштова адреса

#### засновника і видавця:

61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Головний редактор **Пономаренко В. С.**

Конт. телефон: (057)702-03-04

### Поштова адреса редакції:

61166, Україна, м. Харків,  
пров. Інженерний, 1а, 1 під'їзд

Зав. редакції **Сєдова Л. М.** (057)758-77-05

Редакція (057)758-77-04

Редактори: **Лященко Т. О., Семенова І. М.,**

**Новицька О. С., Бутенко В. О.**

Комп'ютерна верстка — **Сосненко Л. С.,**  
**Самойленко Т. О.**

**E-mail:** [vydav@ksue.edu.ua](mailto: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 23.01.2013 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 18,5. Обл.-вуд. арк. 23,31. Зам. № 20.

Ціна договірною.

Видавець і виготовник — видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.

© Харківський національний економічний університет, 2013.

© Видавництво ХНЕУ,  
дизайн обкладинки, 2013.

# Секція 1

## "Проблеми адаптації підприємств в умовах змін середовища"

УДК 658.3

Коваленко Є. Ю.

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

### ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація. Розглянуто питання щодо сутності та змісту поняття "людські ресурси", визначено проблеми менеджменту сучасної виробничої організації.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы относительно сущности и содержания понятия "человеческие ресурсы", определены проблемы менеджмента современной производственной организации.*

*Annotation. The issues in relation to the essence and content of the concept "human" resources are considered, the problems of management of modern production organization are determined.*

*Ключові слова: людські ресурси, менеджмент, корпоративна культура.*

У дослідженнях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених [1 – 5] підкреслюється, що критичним фактором, що визначає функціонування й розвиток сучасного виробничого підприємства, є якість його менеджменту.

Про настання часу змін парадигм менеджменту свідчать дослідження таких вчених, як: І. Валлерстайн, М. Дороніна, І. Швець, В. Гриньова, О. Виханський, Р. Дафт.

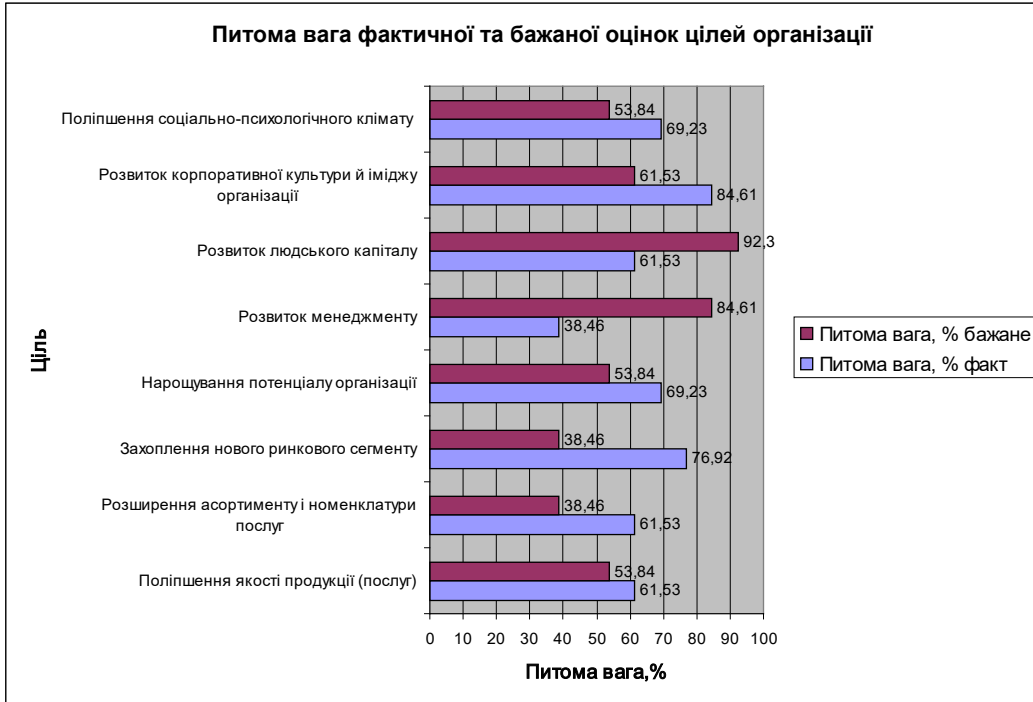
Людські ресурси та управління ними виділилися в особливий предмет дослідження у зв'язку з посиленням ролі нематеріальних компонентів капіталу підприємства, його інтелектуалізацією. Але компетентний підлеглий, що володіє високим інтелектом, потребує не одержання наказів, розпоряджень і контролю, а створення умов для реалізації власних ідей і способів виконання доручень. Тобто інтелектуалізація праці й капіталу припускає розвиток демократизації менеджменту. Але при цьому надання свободи дій підлеглому припускає й прийняття ним відповідальності за їхні результати. Розвиток демократизації відносин між керівником і колективом, з одного боку, створює передумови нагромадження інтелектуального капіталу, а з іншого – небезпеку втрати висококваліфікованих фахівців при відсутності в організації внутрішнього клімату соціального партнерства.

Для вивчення актуальності наведених проблем та надання відповідних рекомендацій було проведено соціологічне обстеження працівників колективу підприємства. Завданням дослідження, що проводилося, було обрано: технологію діагностики проблем менеджменту. Для такої діагностики були розроблені анкети, що дозволяють одержати подання про думку підлеглих із приводу ранжування восьми цілей організації. Респондентам пропонувалося проранжувати цілі за ступенем важливості в тому вигляді, що існує фактично на підприємстві, і в тому вигляді, що вони вважають за доцільне. Буде логічним зазначити, що в дослідженні вихідна інформація формувалась із даних, отриманих із використанням методики групового анкетування членів даної організації. В анкетах респондентам формулювалися питання, які передбачали оцінку актуальності цілей підприємства керівниками та підлеглими за фактичним та бажаним станами.

У даному дослідженні використовувалася така форма запитання до респондентів, яка дозволяла виконати кількісну оцінку, орієнтовану на використання двоінтервальної шкали "так" чи "ні". Треба зазначити, що така шкала надає можливість визначити ступінь відповідності у виборі пріоритетних цілей керівниками та підлеглими.

Так, у результаті проведеного дослідження на підприємствах виявилось, що при визначенні пріоритетності стратегічних цілей, які воно ставить перед собою, оцінки розподілилися таким чином (рисунок).

З діаграми видно, що за фактичним станом найбільш важливими можна визначити такі цілі, як "Розвиток корпоративної культури й іміджу організації" (84,61 %), "Захоплення нового ринкового сегменту" (76,92 %), "Поліпшення соціально-психологічного клімату" і "Нарощування потенціалу організації" (69,23 %), "Поліпшення якості продукції (послуг)", "Розширення асортименту і номенклатури послуг", "Розвиток людського капіталу" (61,53 %).



**Рис. Діаграма питомої ваги за фактичним та бажаним станами оцінок стратегічних цілей організації**

За бажаним станом опитування були отримані такі дані: найбільш бажаною опинилася ціль "Розвиток людського капіталу" (92,3 %), ціль "Розвиток менеджменту" стала другою за бажаністю (84,61 %), потім "Розвиток корпоративної культури й іміджу організації" (61,53 %), а цілі "Поліпшення соціально-психологічного клімату", "Нарощування потенціалу організації" та "Поліпшення якості продукції (послуг)" отримали по 53,84 %. Тобто за бажаним станом головними стають цілі соціально-психологічної направленості. А за фактичним станом пріоритетними є економічні цілі підприємства. Звідси можна сказати, що на підприємстві хоча і віддається перевага економічним цілям, але відчувається нестача уваги до соціально-психологічних цілей. Це свідчить про наявність проблеми менеджменту організації.

У ході проведення обстеження було виявлено такі факти: на підприємствах існують значні розбіжності між думками керівників та підлеглих щодо актуальності тих чи інших цілей підприємства та розбіжності оцінок за фактичним та бажаним станами актуальності цілей підприємства. Керівний склад все ж вважає найбільш актуальними економічні цілі підприємства, у той час як персонал відчуває гостру нестачу уваги з боку керівництва до соціально-психологічних цілей. Все це говорить про актуальність проблеми менеджменту. Проблеми у менеджменті з'явилися під впливом докорінних змін у виробничих відносинах, які вимагають пошуку нових механізмів взаємодії власника робочого місця і власника робочої сили. З розвитком постіндустріальних тенденцій змінилася за змістом сутність робочої сили, необхідної роботодавцю. Її важливими компонентами стали не тільки фізична сила та інтелект, а й соціальні, духовні, емоційні характеристики. Інтелектуалізація та інформатизація праці матеріалізуються в унікальних знаннях і здібностях високопрофесійних працівників, які перетворюються на інтелектуальних капіталістів. Їх знання, вміння роблять їх вільними і суттєво змінюють характер взаємодії з власниками і менеджерами підприємства. Практично таких співробітників слід сприймати як потенційний економічний фактор. Вони складають людські ресурси підприємства, які тільки за певних умов можуть перетворитися в реальний фактор виробництва.

*Наук. керівн. Сатушева К. В.*

**Література:** 1. Боровинская Д. Н. Новая модель человека / Д. Н. Боровинская // *Философия, социология и политология*. – 2008. – № 1. – С. 63–66. 2. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // *Управление персоналом*. – 2008. – № 15(193). – С. 48–53. 3. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гэлбрейт; пер. с англ. – М.: ООО "Издательство АСТ"; ООО "Транзиткнига"; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – 602 с. 4. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды: Соционика и соционализ для руководителей / Гуленко В. В. – Новосибирск: РИПЭЛ, 1995. – 192 с.; 2-е изд. – М.: Астрель, 2003. – 282 с. 5. Доронин А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: [монографія] / А. В. Доронін. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. – 320 с.

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотация. Розглянуто такі поняття, як стратегія і тактика підприємства. Виявлено головну умову ефективної стратегії управління підприємством. Визначено технологію стратегічного управління. Розглянуто виробничі види стратегій, які забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены такие понятия, как стратегия и тактика предприятия. Выявлено главное условие эффективной стратегии управления предприятием. Определена технология стратегического управления. Рассмотрены производственные виды стратегий, которые обеспечивают реализацию генеральной стратегии предприятия.*

*Annotation. Such concepts as the strategy and tactics of the company are considered. The main condition for the effective strategy of enterprise management is identified. Strategic management technology is defined. The production types of the strategies that ensure the implementation of the general strategy of the company are considered.*

*Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічні плани, тактика підприємства.*

Актуальність теми розробки стратегії підприємства визначається тим, що на сьогоднішній день стратегія – це головний стрижень в управлінні підприємством, який повинен забезпечувати сталий економічний розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробленої ним продукції і послуг, що надаються.

Стратегія – об'ємний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється з тим, щоб забезпечити виконання місії та досягнення цілей організації. Загальний стратегічний план слід розглядати як основну програму, але при цьому слід пам'ятати про конкуренцію та часті зміни ділового та соціального чинників. Стратегія підприємства передбачає створення комплексної системи заходів, спрямованих на досягнення перспективних параметрів ефективності, реалізацію головної мети підприємства.

Тактика підприємства – це засіб, який забезпечує реалізацію наміченої стратегії. Тактика визначає конкретні короткострокові завдання, які забезпечують постійне наближення до поставленої мети. Вона розробляється і впроваджується керівництвом і працюючими у низових ланках [1].

Проблемами стратегії підприємства займалися М. Саєнко, В. Лясков, І. Булова.

Абсолютно очевидно, що до однієї і тієї ж самої мети можна рухатися різними способами. Наприклад, можна нарощувати прибуток шляхом зниження витрат. Але можна досягти цього і шляхом збільшення корисності для споживача продукту, створеного комунальним підприємством. Різні органи місцевого самоврядування, виходячи з обставин, можливостей і їх масштабності, ухвалюють управлінські рішення з приводу того, як комунальним підприємствам належить вирішувати це завдання. Вибір способу досягнення мети і буде стратегією підприємства. Якщо встановлення мети відповідає на запитання, до чого підприємство прагнути, якщо план дій з досягнення мети відповідає на запитання, що треба робити, щоб досягти поставленої мети, то стратегія відповідає на запитання, яким із можливих способів підприємство йтиме до досягнення мети.

Тобто вибір стратегії означає обрання засобів, за допомогою яких підприємство вирішуватиме завдання, що стоять перед ним [2].

Неоднозначність у визначенні поняття "стратегія" є наслідком великої кількості класифікацій стратегій діяльності організацій, що пропонуються до розгляду сучасними публікаціями як за кордоном, так і в Україні.

Технологія стратегічного управління не може бути використана для обґрунтування тільки одного рішення. Вона передбачає розгляд кількох альтернатив поведінки підприємства, на яке впливають різноманітні зовнішні та внутрішні фактори. Зосередженість на такому підході є передумовою стабілізації ситуації в національній економіці.

Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає від керівників і менеджерів вміння використовувати сучасні управлінські підходи і технології, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому необхідно враховувати, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за всіма показниками. Тому необхідні вибір пріоритетів, вироблення стратегії, які б максимально відповідали ринковій ситуації і якнайкраще використовували сильні сторони підприємства. Одними із варіантів вирішення цієї проблеми можуть бути формування і реалізація ефективної бізнес-моделі підприємства – бажаних параметрів стану підприємства, яких воно сподівається досягти у певній перспективі. Бізнес-модель повинна бути адекватною зовнішнім і внутрішнім умовам підприємства, привабливою для інвесторів, забезпечувати на цій основі підвищення його ринкової вартості. На цій підставі стратегічне управління можна вважати процесом розроблення, реалізації та управління бізнес-моделлю підприємства [3].



Виходячи з того, що стратегічний потенціал підприємства є системним відображенням його внутрішнього середовища і складається з системи ресурсів, джерел їх поповнення, можливостей та управлінських здібностей, то в основі формування описаних груп стратегій має лежати стратегія його розвитку. У стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, який стосується сфери його діяльності, системи внутрішніх зв'язків, розвитку відносно зовнішнього середовища, що приводить підприємство до цілей. Вибір стратегії й у цілому успішність діяльності підприємства значною мірою залежать від його стратегічної позиції.

Сучасне розуміння стратегії виходить із необхідності збереження максимальної еластичності фірми. Стратегія стосується лише формування загальної ідеї майбутнього, не зачіпаючи його деталей і компонентів. Вона не пов'язується зі структурою і станом наявних ресурсів, оскільки зміни неминучі. Організаційним втіленням стратегії є стратегічне планування. Стратегічне планування – це документальне підтвердження вибраної стратегії розвитку фірми.

Головною умовою ефективного стратегічного управління розвитком підприємства є передбачення майбутніх змін і їх якісна ідентифікація з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства [4].

Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства за окремими напрямками його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.), видами діяльності (стратегія основної діяльності пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельною, транспортною, виробничою), використанні окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів).

Стратегічні плани повинні бути зроблені так, щоб не тільки залишалися цілісними протягом тривалих періодів часу, але й були достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити модифікацію і переорієнтування. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктна і постійно мінлива ділова та соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими [5].

Першим і, можливо, найбільш істотним рішенням при плануванні буде вибір цілей підприємства.

Діяльність підприємства на споживчому ринку направлена на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних завдань, які дозволяють забезпечити ефективну господарську діяльність, виживання і його конкурентоспроможність на ринку. Під ціллю розуміють якісні та кількісні характеристики функціонування підприємства, до досягнення яких воно прагне.

Досягнення цілей підприємства передбачає реалізацію цілей суспільства (в нормальних умовах розвитку ринку), оскільки отримання прибутку передбачає реалізацію продукції, тобто визнання її покупцем.

*Наук. керівн. Шишмарьова Л. О.*

**Література:** 1. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Клейнер Г. Б. – М. : Дело, 2008. – 568 с. 2. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / Сасенко М. Г. – М. : Економічна думка, 2006. – 390 с. 3. Булова І. Теорія і методологія розробки стратегії підприємства / Булова І. – М. : РІО МАОК, 2009. – 256 с. 4. Практика підприємства / под ред. Петрова А. Н. – СПб. : Питер, 2005. – 345 с. 5. Ляско В. І. Стратегія і практика / Ляско В. І. – М. : Екзамен, 2005. – 288 с.

---

**Філатов В. В.**

УДК 658.8:005.21

Магістр 1 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **АНАЛІЗ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ**

*Анотація. Визначено передумови формування стратегій розвитку підприємств в умовах швидких змін середовища, проаналізовано тенденції розвитку стратегічного маркетингу, виявлено особливості та недоліки формування маркетингової стратегії промислових підприємств.*

*Анотация. Определены предпосылки формирования стратегий развития предприятий в условиях быстрых изменений среды, проанализированы тенденции развития стратегического маркетинга, выявлены особенности и недостатки формирования маркетинговой стратегии промышленных предприятий.*

---

© Філатов В. В., 2013

*Annotation. The prerequisites for the formation of the strategies for enterprises development in conditions of rapid changes of the environment are defined, the tendencies of development of strategic marketing are analysed, the peculiarities and disadvantages of forming the marketing strategy of the industrial enterprises are revealed.*

*Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегія "червоних океанів", стратегія "блакитних океанів", квантово-економічний аналіз.*

У сучасних умовах підприємства вимушені проводити усе більш складну політику, шукати оригінальні комбінації різних її методів і механізмів, щоб створити умови для розвитку, висувати нові ідеї, здатні дати поштовх для розвитку на новому рівні. Щоб це забезпечити, виробнича політика повинна ґрунтуватися на довгостроковій осмисленій програмі, що зачіпає всі сфери життєдіяльності підприємства.

У нестабільних умовах ринкової економіки, що постійно змінюються, адаптація до зовнішнього середовища є основною умовою успішної діяльності будь-якої системи. Тому в стратегії розвитку має бути закладений механізм її реалізації, що дозволяє гнучко реагувати на прогнозовані та поточні зміни середовища для того, щоб в одному випадку отримати максимальну користь, а в іншому – виключити або знизити негативні дії цих змін.

Актуальність теми дослідження підтверджується тенденцією переходу промислових підприємств до стратегічного управління, що потребує розробки методичного забезпечення формування потенціалу стратегій маркетингу.

Тенденцією розвитку стратегічного маркетингу є його довгострокова орієнтованість – "збільшення часового горизонту стратегічного планування з орієнтацією на майбутні (ще не існуючі) ринки та тенденції розвитку галузей" [1]. Найбільш відомою тут є, наприклад, концепція Г. Хемела та К. Прахалада [2].

Згідно з даною концепцією перспективи фірми залежать від лідерства не на функціонуючих, а на майбутніх ринках, які ще не існують, але їх необхідно уявляти вже сьогодні і створювати навіть протягом п'яти, десяти і більше років. Концепцію було названо "інтелектуальним лідерством" [3].

Представники консалтингового бізнесу М. Тресі та Ф. Вірсен запропонували компаніям при розробці маркетингової стратегії ідентифікувати власні параметри, які є найбільш привабливими для існуючих споживачів, тобто визначити власну унікальну цінність та перетворити її на довгострокову стратегію [3].

Принципово новий підхід до створення стратегії запропонував А. Сливоцький, який полягає в тому, що фокусом сучасної моделі бізнесу стає споживач, який опосередковано керує зростанням капіталу компанії, а не рівнем виробничих технологій [4]. Проектування бізнесу компанії включає чотири стратегічних елементи: вибір споживачів; забезпечення винагороди за власну діяльність; стратегічний контроль; вибір масштабу діяльності [3].

За концепцією квантово-економічного аналізу (КЕА) А. Шнейдера, Я. Кацмана та Г. Топчишвілі обирається три виміри для оцінювання перспективності стратегії (проекту): компанія (виділено три етапи її еволюції); товар як технічна система (чотири етапи розвитку); ринок (п'ять етапів розвитку) [5]. Етапи еволюції компанії розділено за доступом компанії до інвестицій: I етап – до 3 млн дол. США; II етап – 10 – 100 млн дол.; III етап – 100 – 200 млн дол.

Еволюція товару як технічної системи розбита на 4 етапи [5]:

I – поява принципово нової продукції;

II – на цьому етапі система зростає пропорційно вкладеному в неї капіталу. Наприклад, це комп'ютери на початку 90-х років 20 ст.;

III – етап, на якому суттєве вдосконалення товару неможливе;

IV – етап, на якому товар змінює деякі свої характеристики з метою пристосування до визначеної ніші (наприклад, одноразовий посуд), моральних обмежень у суспільстві. На цьому етапі важлива роль випадає дизайнерам.

Еволюція ринку складається з 5 етапів: 0 – ринок ентузіастів, для яких спробувати щось нове – хобі; I – ринок, на якому вже з'явилися перші звичайні покупці; II – на ринок масово починають входити нові покупці (часто покидаючи попередній). Це стан автомобільного ринку 1920-х років у США або сучасний стан Інтернету; III – ринок, на якому всі потенційні покупці вже користуються пропозицією даного ринку. Приріст числа покупців відбувається лише з приростом населення; IV – ринок, на якому відбувається відтік споживачів у зв'язку з появою нового ринку. Можна пояснити на прикладі: на цей етап перейшов ринок кінного транспорту після того, як ринок автомобілів перейшов на другий етап. Основна ідея КЕА полягає в тому, що важливі не рівні еволюційного розвитку продукту, компанії і ринку самі по собі, а правильне поєднання цих рівнів [2].

Метою КЕА є те, що "відсікаючи проекти, приречені через неправильне еволюційне поєднання їх складових частин (а таких більшість), КЕА підвищує вірогідність успіху інвесторів, менеджерів і бізнесменів за рахунок того, що залишає їм численні тунелі, а не суцільні тупики. Але оступитися можна і в тунелі" [2, с. 121].

Процес КЕА логічно поділяється на такі етапи:

I (аналіз) – необхідно не тільки оцінити технічні переваги продукту, колектив і ресурси компанії, розмір ринку з його динамікою, а й визначити еволюційну стадію розвитку кожного з цих компонентів;

II (порівняння з еталоном) – можливе (визначене фірмою) поєднання еволюційних рівнів розвитку продукту, компанії й ринку порівнюється з розробленою матрицею дозволених поєднань;

III (отримання результату) – якщо отримана комбінація є дозволеною, то проект може стати успішним; в іншому випадку проект не має потенціального успіху в силу еволюційної несумісності ключових компонентів [2].



Найновітнішою на сьогоднішній день можна вважати стратегію "блакитних океанів" (БО), автором якої є Чан Кім – професор стратегії і міжнародного менеджменту. Основа цієї стратегії – теорія реконструкції. Її сутність полягає в такому: прямуючи шляхом конкурентної боротьби, аналізується середовище, конкуренти, позиціонування. Це структуралістський підхід. Реконструкція – це аналіз альтернативних індустрій, наприклад, чому люди йдуть у кіно, а не в цирк. На думку авторів стратегії БО, "тільки таким шляхом можна змінити ринкову структуру і створити умови, в яких правила звичної конкурентної боротьби втрачають свою актуальність" [6].

Сутність стратегії "червоних океанів" – це побудова сильної й конкурентоспроможної фірми класичними методами, а стратегія "блакитних океанів" полягає в інноваційному підході до маркетингу.

Як і в КЕА, у стратегії БО значна роль приділяється аналізу минулого. Аналізуючи дані, дослідники знайшли деяку послідовність стратегічного мислення, яке передувало створенню нового ринку або індустрії. Це і було названо стратегією "блакитного океану". "Червоний океан" – це звичайна арена конкурентної боротьби. Але "червоний океан" виступає й джерелом ресурсів для створення "блакитного". Для успіху стратегії необхідні: участь усіх співробітників у стратегічному процесі; розуміння причин вибору тих чи інших рішень; розуміння того, що очікується від співробітників [2].

Стратегії БО властиві три важливі якості:

- 1) фокусування – фірма має бути кращою хоча б у чомусь одному;
- 2) відмінність – компанія повинна запропонувати те, чого немає в її конкурентів;
- 3) фірма повинна мати девіз, який відображає її фокус та відмінність.

Стратегія "блакитного океану" – це постійний рух із "червоних океанів" до "блакитних". Щоб ухилитися від конкурентної боротьби, необхідно мати фокус, мати відмінність від конкурентів та цікавий девіз. Поки вони унікальні, не треба шукати нових "блакитних океанів", треба максимально використати існуючі можливості. Як тільки конкуренція в океані посилюється, пропозиція перевищує попит, необхідно починати пошук нового "блакитного океану" [3].

Як приклад можна розглянути діяльність Г. Форда зі створення ринку автомобілів: згідно з КЕА – це товар другого рівня на ринку другого етапу, а в стратегії БО – це "блакитний океан".

Для повного розуміння наведених стратегій у таблиці подано порівняльний аналіз стратегій "блакитного" та "червоного океанів" [2].

Таблиця

#### Порівняння стратегій "червоного" та "блакитного океанів"

Стратегія "червоного океану"	Стратегія "блакитного океану"
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринку
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкуренції
Експлуатація існуючого попиту	Створення нового попиту
Компромiс "вартість – витрати"	Руйнування компромісу "вартість – витрати"
Вибір між диференціацією або низькими витратами	Орієнтування на одночасну диференціацію та низькі витрати

Як класичні, так і сучасні маркетингові стратегії не є вичерпними. Вони носять лише рекомендаційний характер, а тому для успішного їх застосування необхідно не лише зробити аналіз середовища, конкурентів і обрати відповідну їм маркетингову стратегію, необхідно проаналізувати досвід попередників, які вже опинялися в подібних ситуаціях, і використовувати для аналізу якомога різноманітніші методики, а не зосереджуватися на одній [3].

В умовах українського ринку можливе використання як класичних маркетингових стратегій, так і сучасних розробок. У випадку з класичними стратегіями можна навести такі приклади: диференціювання за упаковкою (стратегії за М. Портером); інтеграційне зростання, наприклад поєднання шахт, коксових заводів, металургійних підприємств у фінансово-промислові групи; диверсифікація продукції (стратегії за Ф. Котлером).

Ключовими тенденціями розвитку стратегічного маркетингу є: орієнтованість на споживачів, міжфункціональна інтеграція стратегічного процесу, довгострокова спрямованість, інтелектуалізація та демократизація процесу створення й реалізації стратегії, комп'ютерне моделювання стратегічних рішень. Маркетингова стратегія фірми стає результатом інтелектуального, творчого процесу, а не сукупності послідовно-паралельних дій, хоча знання технологій та інструментарію стратегічного процесу вважається необхідним.

*Наук. керівн. Пасько М. І.*

**Література:** 1. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 2. Шинкаренко І. От алого океана к голубому / Шинкаренко І. // Експерт. – 2006. – № 12. – С. 23–29. 3. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Ляшенко В. І., Ляшенко С. В. // Маркетинг. – 2005. – № 11. 4. Сливозкий А. Маркетинг со скоростью мысли / Сливозкий А., Моррисон Д. – М. : Изд. ЭКСМО-Пресс, 2002. – 448 с. 5. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчишвили. – М. : ООО "Издательство АСТ", 2002. – 232 с. 6. Чан Ким. Барьерные рифы синего океана / Чан Ким // Компаньон. Стратегии. – 2006. – № 4. – С. 6–12.



Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Відображено місце організаційно-економічного механізму в системі управління та вплив на функціональні підсистеми підприємства, розкрито його структуру, обґрунтовано необхідність його використання для підвищення ефективності діяльності підприємств нафтогазової промисловості.*

*Аннотация. Отображены место организационно-экономического механизма в системе управления и влияние на функциональные подсистемы предприятия, раскрыта его структура, обоснована необходимость его использования для повышения эффективности деятельности предприятий нефтегазовой промышленности.*

*Annotation. The place of organizational and economic mechanism in the enterprise management system and its impact on functional subsystems of the company are revealed, its structure is disclosed and the necessity of using it to improve the efficiency of the oil and gas industry is grounded.*

*Ключові слова: організаційно-економічний механізм, інструмент розвитку, функціональні підсистеми, ефективність, система управління, оптимізація діяльності.*

Відмова від адміністративно-планових підходів щодо регулювання економіки на користь ринкових дозволила створити умови для розвитку потенціалу підприємств. Вони отримали доступ до сучасних управлінських моделей, що були розроблені європейською та американською школами менеджменту, а також отримали змогу застосовувати їх у своїй господарській діяльності. Але з іншого боку, стрімкий одномоментний перехід з одного економічного середовища до іншого, на відміну від поступового, має низку негативних факторів, які чинять помітний вплив на діяльність та функціонування пострадянських виробничих підприємств.

Проблемам сприяння розвитку підприємств в умовах перехідної економіки та пошуку вирішення даних проблем присвячено багато праць вчених-економістів: Н. Афанасьєва [1], В. Гейця, О. Раєвневої [2], Б. Данилишина, О. Зеткіна, О. Котикової, Н. Кирич, О. Кузнєцова, Л. Мельника, В. Пономаренка [3], Т. Сухорукової, З. Шершньової [4] та ін. Але це питання не втрачає своєї актуальності та потребує додаткового дослідження.

Отже, виникає об'єктивна необхідність розробки дієвого цільового інструментарію з метою оптимізації функціонування та покращення діяльності підприємства щодо сприяння його розвитку.

Метою цієї роботи є обґрунтування необхідності створення організаційно-економічного механізму на підприємстві як дієвої частини системи управління підприємством. А також висвітлення його як засобу координації та упорядкування існуючих організаційно-економічних процесів, які сприяють розвитку підприємства.

Вітчизняні промислові підприємства дуже важко адаптуються до мінливих умов ринкового середовища, бо використання командно-адміністративних механізмів не відповідає ситуації, що склалася, і не дозволяє повноцінно задовольнити сформований ринковий попит. Багато галузей промисловості потребують додаткової допомоги на макроекономічному рівні, що на даний момент держава не в змозі зробити в повному обсязі. Стосовно внутрішніх процесів, то відсутність ефективних механізмів управління не дозволяє організувати додатний напрям розвитку господарської діяльності підприємства. Це стосується і підприємств нафтогазової галузі.

У свою чергу, створення організаційно-економічного механізму (ОЕМ) дозволяє вирішити зазначені проблеми підприємств нафтогазової галузі. Використання ОЕМ орієнтоване на топ-менеджмент підприємства та подальше доведення його сутності до структурних підрозділів, що, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства. Формування переліку функціональних обов'язків відповідним підрозділам у рамках запропонованого ОЕМ дозволить урахувати стратегічні та оперативні цілі діяльності підприємства.

Автором статті були виділені базові функціональні підсистеми, характерні підприємствам нафтогазової галузі, які є цільовими об'єктами організаційно-економічного механізму:

виробнича;  
фінансова;

кадрова;  
інвестиційно-інноваційна;  
маркетингова;  
економічна;  
технологічна;  
бухгалтерського обліку;  
матеріально-технічного забезпечення.

Отже, застосування OEM повинно забезпечити зростання рівня взаємодії роботи цих функціональних підсистем. Очікуваний кумулятивний ефект у цьому випадку пояснюється їх інтеграцією як єдиної системи управління.

На думку автора, дуальність структури OEM дозволить удосконалити економічну та організаційну сфери підприємства нафтогазової галузі як одних із найважливіших елементів його діяльності.

Економічна складова OEM спрямована на вирішення таких завдань:  
створення обґрунтованої системи показників для аналізу ефективності діяльності;  
оптимізація витрат;  
управління наявними фінансовими ресурсами;  
сприяння зростанню продуктивності праці;  
забезпечення стабільності роботи в умовах мінливих внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Організаційна складова OEM, в свою чергу, спрямована на вирішення таких завдань:  
визначення форми організації управління;  
визначення взаємовідносин та зв'язку між функціональними підсистемами підприємства;  
реалізація функцій управління в рамках кожної функціональної підсистеми;  
делегування відповідних повноважень кожному підрозділу;  
забезпечення високого рівня узгодженості дій між підрозділами.

Цей перелік не є вичерпним, але виокремлює сфери застосування OEM як зв'язуючої ланки між системою управління підприємством та функціональними підсистемами підприємства. Це сполучення відображено на рисунку.



Рис. Місце організаційно-економічного механізму в структурі управління

Таким чином, запровадження організаційно-економічного механізму на підприємстві дозволить покращити роботу функціональних підсистем та зміцнити якість їх взаємної роботи, а також підвищити ефективність управлінських рішень, що приймаються керівництвом підприємства.

Наук. керівн. Іпполітова І. Я.

**Література:** 1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 184 с. 2. Раевнева О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели : монография / О. В. Раевнева. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2006. – 496 с. 3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с. 4. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник / З. С. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто основні складові процесу впровадження стратегічних змін, типові перешкоди, що трапляються на шляху адаптації до змін, фактори, що заважають "прощатися" з невдалими проектами та переходити до нових.*

*Аннотация. Рассмотрены основные составляющие процесса внедрения стратегических изменений, типичные препятствия, встречающиеся на пути адаптации к изменениям, факторы, мешающие "прощаться" с неудачными проектами и переходить к новым.*

*Annotation. This paper discusses the main components of the process of strategic changes implementation, typical obstacles encountered on the way of adaptation to the changes, the factors that prevent "saying goodbye" to unsuccessful projects and proceeding to the new ones.*

*Ключові слова: стратегічні зміни, управління, впровадження, перешкоди, проблеми, фактори, адаптація, процес.*

Проблематика управління змінами в організаціях є сьогодні однією з найчастіше обговорюваних у науковій і практичній літературі з менеджменту. Як вчені, так і менеджери-практики додержуються однієї думки в тому, що вміння змінюватися вчасно і належним чином становиться одним із факторів, які визначають виживання та успіх організації. Відомо, що компанії часто потрапляють у складні та незвичні для них ситуації. Для того щоб з гідністю вийти з них, компаніям необхідно проявляти гнучкість і вміння впроваджувати інновації.

Для керівників українських компаній вивчення теорії і практики управління змінами вдвічі актуальне. По-перше, вітчизняні компанії працюють у більш динамічному зовнішньому середовищі. По-друге, незважаючи на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з управління змінами базуються на досвіді великих зарубіжних компаній, який не завжди корисний для вітчизняного бізнесу.

Саме тому важливим, необхідним та актуальним є дослідження запровадження управління стратегічними змінами на підприємствах.

Певний внесок до розгляду цієї проблеми зробили такі вчені та науковці: Трухан О. Л., Шершньова З. Є., Кобзев П. М., Пастухова В. В., Пономаренко В. С., Фатхутдінов Р. А., М. Ковені [1 – 7].

Здобутки вітчизняних вчених і практиків у цій сфері залишаються слабо представленими. Отже, вивчення і структуризація головних проблем управління стратегічними змінами в українських підприємствах є дуже актуальними в умовах зростаючого динамізму бізнес-середовища.

Мета статті – теоретичне обґрунтування процесу управління стратегічними змінами на підприємстві.

Говорячи про зміни в організації, мається на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх змінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі [1].

Зміни приводять до нововведень, які найчастіше спричиняють: оцінку та зміну мети організації; зміну структури, тобто розподілу повноважень; зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікацію (зміну можливостей або поведінки) працівників; зміну організації виробничо-господарської діяльності [2; 3].

Зміни, що відбуваються в процесі функціонування підприємства, поділяються на стратегічні та тактичні. Стратегічні зміни в підприємстві відбуваються як відповідь на бурхливий розвиток ринку (тобто зовнішні зміни) або вони обумовлюються зміною цільових орієнтирів підприємства та, на відміну від тактичних змін, стосуються всіх аспектів його діяльності. Отже, можна виділити такі типи стратегічних змін:

1) зміни в підприємстві, обумовлені обраною стратегією (або її корегуванням у процесі реалізації), можуть бути за видами як частковими, локальними, так і радикальними;

2) зміни в підприємстві, зумовлені кардинальними змінами умов функціонування, за характером належать до радикальних [1].

Окреме місце при цьому займає характеристика варіантів управління стратегічними змінами, запропонована різними авторами. Так, відомий фахівець стратегічного управління А. Буржуа розглядає авторитарний і контролюючий підходи на основі співробітництва та за допомогою зміни організаційної культури як "чемпіонський" підхід [2].



Стратегічне управління не є ефективним, якщо пріоритети та інтереси управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється в блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу, тому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію в довгостроковій перспективі. Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що "позитивні та негативні" фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати. Фактори, що сприяють чи протидіють проведенню організаційних змін наведені нижче.

Позитивні (фактори сприяння): усвідомлення необхідності проведення змін; організаційна криза; старіння продукції, технології; зміни законодавчих і економічних важелів; зміни цінностей та норм у працівників; зниження продуктивності праці, якості продукції; зміни стилю управління; використання концепцій поведінкових шкіл.

Негативні (фактори протидії): бюрократична жорсткість структури; протиріччя в цілях; організаційна інерція; застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; опір і побоювання змін [4].

Опір змінам, у тому числі стратегічним, – це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації) [5].

Значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін, яка може мати такі форми: примушування, переконання, залучення, маніпулювання.

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам.

Переконання й залучення в різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, "управління опором" і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування "поведінкових механізмів". "Поведінкові механізми" дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами. Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін [4].

На рисунку наведені схема взаємозв'язку причин опору стратегічним змінам та основні методи подолання опору стратегічним змінам.



Рис. Методи подолання опору стратегічним змінам

Серед найбільш вагомих труднощів, що виникають у процесі здійснення стратегічних змін, можна виділити такі: у процесі реалізації виникають значні проблеми, які не були передбачені раніше; координація різних сторін діяльності щодо здійснення змін виявилася неадекватною; у виконавців змін не вистачило знань і досвіду; рядові співробітники виявилися недостатньо підготовленими; інші види діяльності відволікали увагу від виконання рішень; зовнішні об'єктивні фактори зовнішнього середовища спричинили негативний вплив на реалізацію змін та ін.[1].

Отже, управління опором включає спектр заходів із розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу. Важливою складовою процесу управління змінами є створення креативної обстановки, яка б забезпечила "генерування змін". При практичному впровадженні змін слід звертати увагу на фактори, що послаблюють організацію у період адаптації до змін. При цьому на новий рівень має бути виведена робота з персоналом, який становить основу організації та визначає процес упровадження стратегічних змін.

Таким чином, у даній статті автором проаналізовано сутність, зміст та необхідність процесу управління стратегічними змінами. Новизна статті полягає в запропонованих автором можливих методах подолання опору стратегічним змінам та виділенні основних труднощів, що виникають на

шляху впровадження стратегічних змін. У подальшому планується виявити місце управління стратегічними змінами в загальному управлінні діяльністю з метою досягнення конкурентних переваг підприємства.

Наук. керівн. Іпполітова І. Я.

**Література:** 1. Трухан О. Л. Загальні проблеми управління стратегічними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Л. Трухан. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/>. 2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 3. Управление в условиях неопределенности / под ред. Р. Пистотина, Е. Харитонова ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с. 4. Cummings T. G. Organization development and change / T. G. Cummings, E. F. Huse. – St. Paul : West publishing co, 1989. – 560 p. 5. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.vuzlib.net/strat\\_upr/53.htm](http://www.vuzlib.net/strat_upr/53.htm). 6. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен и др. ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с. 7. Кобзев П. М. Управление стратегическими изменениями : конспект лекций / П. М. Кобзев. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 132 с.

УДК 005.332.4:005.21

**Москаленко Л. М.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ПРОЦЕС ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Анотація. Проведено аналіз і запропоновано внести зміни до порядку та змісту основних етапів процесу досягнення конкурентних переваг, який передбачає аналіз компетенцій, оцінку виробничих і фінансових можливостей підприємства та визначення джерел, які використовує підприємство в процесі своєї діяльності для досягнення та утримання конкурентних переваг.*

*Аннотация. Проведен анализ и предложено внести изменения в порядок и содержание основных этапов процесса достижения конкурентных преимуществ, который предусматривает анализ компетенций, оценку производственных и финансовых возможностей предприятия, а также определение источников, используемых предприятием в процессе своей деятельности для достижения и удержания конкурентных преимуществ.*

*Annotation. The article analyses and proposes changes in the order and content of the main stages of the process of achieving competitive advantages, which provides the analysis of competencies, the assessment of production and financial capabilities of an enterprise, as well as the definition of the sources used by the company in the normal course of business to achieve and maintain competitive advantages.*

*Ключові слова: конкурентні переваги, процес досягнення конкурентних переваг підприємством, компетенції підприємства, фінансовий потенціал підприємства.*

Ключовими чинниками успіху в конкурентній боротьбі прийнято називати такі чинники, що випливають з вимог ринку, які можуть дати фірмі переваги перед її конкурентами. Суперництво серед існуючих конкурентів часто зводиться до прагнення всіма засобами домогтися вигідного становища, використовуючи тактику цінової конкуренції, просування товару на ринок і інтенсивну рекламу. Знання можливостей компанії та джерел конкурентного впливу дозволить виявити напрями, де компанія може піти на відкриту конфронтацію з конкурентами, а де – уникнути її. Якщо компанія є виробником з низькими витратами, вона буде в змозі протиставити себе владі споживачів, оскільки зможе продавати їм товари, не вразливі з боку товарів-замінників.

Метою дослідження є розвиток передумов для вибору економічно обґрунтованих джерел формування конкурентних переваг підприємства за рахунок вдосконалення порядку та змісту основних етапів процесу їх досягнення, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства і поліпшити його конкурентне становище на ринку.

Нова ситуація в розвитку споживчих ринків, що характеризується високою швидкістю змін, формує ряд принципових вимог до організації бізнесу. Конкурентні переваги підприємства, закладені в організації операційних бізнес-процесів (постачання, виробництво, збут), не можуть розгля-



датися як джерело стратегічної переваги в довгостроковому плані. Конкурентні переваги в остаточному підсумку проявляються в характеристиках продуктів і послуг, але цикл створення конкурентних переваг повинен випереджати цикл продуктової. Планована конкурентна перевага спочатку проектується на рівень виробничих процесів і лише потім проявляється в параметрах продуктів і послуг [1]. Тобто, якщо конкурентна перевага позначається на вартості виробничих процесів, це, в остаточному підсумку, виявиться в характеристиках собівартості продуктів. Формування конкурентних переваг усе більше зміщується у бік тих процесів, які забезпечують швидкість і точність ринкових реакцій підприємства.

Отже, для підприємства у довгостроковому плані важливо організувати процес досягнення конкурентних переваг (рис. 1) [2].

Аналіз зазначеного процесу показав, що виявлення джерел формування конкурентних переваг можливе лише за умови проведення аналізу компетенцій та оцінки виробничих можливостей підприємства, оскільки саме вони забезпечують вибір економічно обґрунтованих джерел для формування конкурентних переваг.



Рис. 1. Процес досягнення конкурентних переваг підприємством [2]

На думку автора, процес досягнення конкурентних переваг повинен мати такий порядок: на початковому етапі процесу досягнення конкурентних переваг, у результаті аналізу потреб споживачів, а також після діагностики ринку, зі всієї безлічі параметрів проводиться відбір тих, які характеризують конкурентоспроможність продукції, тобто є визначальними у формуванні попиту. Потім необхідно проаналізувати компетенції підприємства – це невід’ємна складова його стратегічних активів, яка відображає комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні, виявлення внутрішніх змін [3]. Наступним етапом повинна бути оцінка виробничих можливостей, оскільки формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства безпосередньо пов’язане з можливостями його виробничого потенціалу.

Також необхідною складовою процесу досягнення конкурентних переваг є фінансовий потенціал підприємства – це комплексне поняття, яке характеризується системою показників, що відображають наявність і розміщення засобів, реальні та потенційні фінансові можливості. Основними з них є склад і структура активів підприємства, об’єм проведеної продукції і послуг, загальні витрати на виробництво, структура витрат, структура обігових коштів і період їх обороту і платоспроможність, інвестиційний потенціал, інтенсивність інвестицій, норма прибутку капіталу, рентабельність продукції [4]. Конкурентоспроможний фінансовий потенціал характеризується стійкою платіжною готовністю, достатньою забезпеченістю власними обіговими коштами і ефективним їх використанням з господарською доцільністю, чіткою організацією розрахунків, наявністю стійкої фінансової бази. А потім вже із виявлених виробничих, фінансових можливостей та компетенцій впливають джерела конкурентних переваг, які підприємство повинне розвивати та визначати способи досягнення та утримання конкурентних переваг за допомогою отриманої в процесі аналізу інформації. Запропоновану послідовність процесу досягнення конкурентних переваг підприємством наведено на рис. 2.

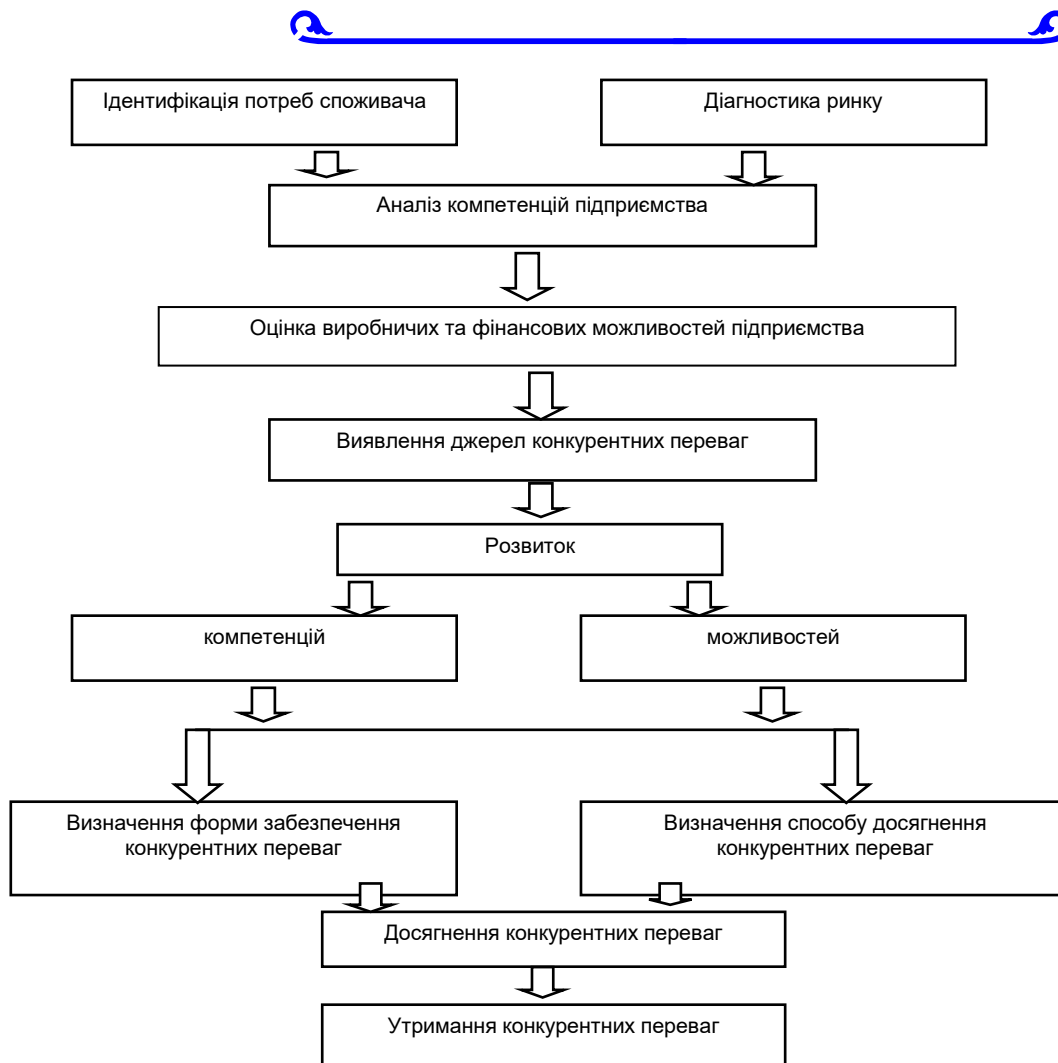


Рис. 2. Процес досягнення конкурентних переваг підприємством, що пропонується

Останнім кроком повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

Отже, для врахування впливу взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства на результати його діяльності необхідний аналіз факторів, які визначають умови для створення і підтримки конкурентних переваг підприємства. Ці дослідження базуються на використанні ресурсно-ринкового підходу. Найбільш вагомими факторами є стан конкурентного потенціалу підприємства і його конкурентна позиція на ринку.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, а його продукція користується постійним попитом.

Наук. керівн. Пасько М. І.

**Література:** 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 320 с. 2. Беленов О. Н. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития внутрифирменных конкурентных преимуществ / Беленов О. Н. // Экономика и управление фирмой. Сер. Экономика и управление. – 2005. – № 1. – С. 66–70. 3. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук / Мендрул О. Г. – К. : КНЕУ, 2003. 4. Костевич О. Д. Фінансовий потенціал як фактор сталого розвитку / О. Д. Костевич // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – Чернігів : ЧДТУ, 2010. – Вип. 43. – С. 54–59. 5. Комарцова О. С. Стратегічне планування на підприємстві / Комарцова О. С. // Управління розвитком. – 2010. – № 19(95). – С. 76–77.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Досліджено сутність управлінських рішень, розглянуто взаємозв'язок та взаємозалежність якості та вимог щодо управлінських рішень, прийнятих у процесі функціонування підприємства. Обґрунтовано необхідність виявлення взаємозв'язку результатів управлінського рішення і вимог до нього з урахуванням специфіки підприємств.*

*Аннотация. Исследована суть управленческих решений, рассмотрена взаимосвязь и взаимозависимость качества и требований к управленческим решениям, принятым в процессе функционирования предприятия. Обоснована необходимость определения взаимосвязи результатов управленческого решения и требований к нему с учетом специфики предприятий.*

*Annotation. The essence of managerial decisions is examined, the relationship and interdependence of quality and requirements to administrative decisions in the process of enterprise functioning are discussed. The necessity of determining the inter relation between the managerial decision results and the requirements to it taking into account the specifics of the enterprises is substantiated.*

*Ключові слова: управлінське рішення (УР), якість УР, вимоги, вплив факторів.*

В умовах соціально-економічного розвитку, що склалися в Україні, неефективне використання людських ресурсів, від діяльності яких значною мірою залежить підйом вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя громадян, призводить до зниження продуктивності праці, відсутності відповідної частки прибутку, скорочення бюджету і ВВП. Ключовим фактором успіху у вирішенні даної проблеми є кваліфіковане прийняття якісних УР.

У науковому суспільстві існує широкий спектр поглядів, що стосуються понять і категорій, притаманних процесу прийняття управлінських рішень. Більшість дослідників відстоюють думку, згідно із якою всі функції управління можуть бути реалізовані саме шляхом прийняття та впровадження численних рішень стосовно різноманітних аспектів діяльності підприємства. Роботи таких вітчизняних та закордонних вчених, як Е. Смірнов, Ю. Башкатова, Л. Трофімова, Т. Лепейко, Н. Карданська, В. Юкаєва, вміщують питання розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень і, разом із тим, слід зазначити про недостатність уваги щодо розгляду взаємозв'язку та впливу дотримання вимог до УР щодо їх якості, що й обумовило актуальність теми дослідження.

Мета статті – це виявлення взаємозв'язку та взаємозалежності якості та вимог до управлінських рішень, прийнятих у процесі функціонування підприємства.

На основі узагальнення робіт [1 – 6] пропонується таке авторське визначення поняття: управлінське рішення – це результат аналізу інформації, оцінки розроблених альтернатив і вибору оптимального варіанта ефективного розв'язання проблеми, що здійснює керівник у рамках його посадових обов'язків з метою досягнення цілей підприємства. Співставлення різноманітних точок зору фахівців стосовно визначення поняття управлінського рішення дозволяє дійти висновку, що прийняття УР – це процес вибору суб'єктом рішення (індивідуальним чи груповим) на основі формалізації проблемної ситуації, акту складання сукупності альтернатив та критеріїв їх оцінки, ефективного рішення і визначення факторів впливу на його розробку й оцінку з застосуванням методів контролю виконання та прогнозування можливих наслідків його реалізації.

На процес розробки та прийняття УР впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших із них належать такі [1; 3; 6]: ступінь ризику. Під цим розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на функціонування підприємства; час, який відведений менеджером для прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колеги; особисті якості менеджера; політика організації. У цьому випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення: статус, влада, престиж, спрощеність виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Під якістю УР слід розуміти таку його характеристику, яка відображає його спроможність вирішити проблему, задовольнивши як вимоги зацікавлених сторін, так і реальність його виконання [7, с. 14]. Якість УР досягається за рахунок використання сучасних методів його обґрунтування і є одним із основних факторів раціонального використання ресурсів підприємства. Якість УР забезпе-





чується дотриманням низки вимог, до яких слід віднести такі [2; 4; 7]: наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства; цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне УР повинно мати мету, яка чітко пов'язана зі стратегічним планом розвитку підприємства; кількісна та якісна визначеність задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, яке розробляється; правомірність.

Будь-яке управлінське рішення повинне випливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи; оптимальність зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності діяльності підприємства; своєчасність УР означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів; комплексність УР передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств; гнучкість; повнота оформлення; зрозумілість рішення виконавцям; директивність, тобто наявність розпорядчої частини, вказівки, яка перетворює рішення з наміру на управлінський акт, робить його обов'язковим до виконання.

Забезпечення якості УР та їх реальної здійсненності значною мірою залежить від вимог щодо розробки, прийняття та реалізації цих рішень у процесі функціонування підприємства. Проведене дослідження сутності УР та його якості дозволяє зробити висновок про наявність взаємозв'язку результатів управлінського рішення від дотримання вимог до нього, а виявлення його особливостей відносно кожного конкретного підприємства є основою подальших досліджень процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

Наук. керівн. Коюда В. О.

**Література:** 1. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений : учебник для вузов / Смирнов Э. А. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с. 2. Башкатова Ю. И. Управленческие решения : учебно-методический комплекс / Башкатова Ю. И. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 120 с. 3. Трофимова Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учебн. пособ. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с. 4. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу : навч. посібн. / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк, А. В. Котлик та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 352 с. 5. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения : учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 162 с. 6. Юкаева В. С. Управленческие решения : учебн. пособ. / Юкаева В. С. – М. : Аудит, Издательский дом "Дашков и КО", 1999. – 292 с. 7. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 314 с.

УДК 339.1

**Черкашин Д. В.**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ "МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА"

*Анотація. Проаналізовано різні підходи до визначення сутності поняття "маркетингові дослідження". Запропоновано авторське тлумачення процесу маркетингових досліджень на підприємстві.*

*Аннотация. Проанализированы различные подходы к определению сущности понятия "маркетинговые исследования". Предложено авторское толкование процесса маркетинговых исследований на предприятии.*

*Annotation. The article analyses various approaches to defining the essence of the notion "marketing researches". The author's interpretation of the process of marketing researches at an enterprise is suggested.*

*Ключові слова: маркетингове дослідження, маркетинг, маркетингове середовище.*

Актуальним питанням для різних організацій України є планування та організація маркетингової діяльності підприємства. Одна з основних причин недорозвинутості маркетингу в Україні – це неналежна увага до маркетингових досліджень. Як наслідок цього, підприємства діють в умовах обмеженої інформації щодо ринку загалом та його окремих сегментів зокрема. Тому це дослідження на сьогодні є актуальним.

© Черкашин Д. В., 2013



Ступінь розробки проблеми характеризується наявністю значного числа друкованих та електронних робіт, присвячених різним проблемам маркетингових досліджень на підприємстві. Але існування багатьох підходів до розуміння сутності поняття "маркетингові дослідження" створюють підґрунтя для подальшого дослідження та розвитку цієї проблеми.

Теоретичні питання щодо маркетингових досліджень на підприємстві розглядаються як у роботах вітчизняних авторів, так і зарубіжних. Становленню української наукової маркетингової думки сприяли роботи багатьох вчених, серед яких необхідно зазначити Войчака А. В., Гаркавенко С. С., Кардаша В. Я., Крикавського Є. В., Козоріз М. А., Кузьміна О. Є., Куденко Н. В., Мороз Л. А., Норицину Н. І., Павленка А. В., Скибінського С. В., Старостіна А. О., Черваньова Д. М., Чухрай Н. І. З одного боку, явно простежується тенденція підвищення інтересу до маркетингу як до об'єкта дослідження. З іншого боку, майже немає вітчизняних робіт у сфері практичного застосування результатів маркетингових досліджень для підприємств різних галузей та невеликих установ, які неспроможні самостійно здійснювати дослідну діяльність.

Тому метою цієї статті є теоретичне дослідження існуючих точок зору щодо тлумачення поняття "маркетингові дослідження" та обґрунтування іншого визначення, яке дозволяє розглянути маркетингові дослідження у більш широкому розумінні.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішені такі завдання: проаналізовано та узагальнено існуючі точки зору щодо сутності поняття "маркетингові дослідження"; запропоновано більш повне та сутнісне визначення цього поняття.

Звернення великої кількості дослідників різних областей діяльності до проблематики організації та проведення маркетингових досліджень породило багато визначень цього поняття. Тлумачення маркетингових досліджень, які пропонуються вченими, наведені в таблиці.

Таблиця

#### Погляди на суть маркетингових досліджень

Вчені-економісти	Погляд на суть маркетингових досліджень
Ф. Котлер [1, с. 246]	Маркетингові дослідження – це систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, що стоїть перед фірмою, їх збір, аналіз та звіт про результати
Гілберт А. Черчилль [2, с. 219]	Маркетингові дослідження – спосіб отримання, передачі та обробки інформації щодо ступеня ефективності плану маркетингу фірми
Е. Дихтль, Х. Хершген [3, с. 119]	Маркетингове дослідження як складова відповідних функцій маркетингового управлінського процесу
Ламбен Ж.-Ж. [4, с. 119]	Поняттям стратегічного маркетингового дослідження є вимога постійного і систематичного вивчення потреб ринку з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги
Діксон П. Р. [5]	Схожість поглядів цих економістів полягає в тому, що усі вони вбачають маркетингове дослідження єдиним достовірним джерелом інформації про фактори маркетингового середовища, в якому функціонує будь-яка організація. Оскільки ж середовище швидко змінює свої параметри та характеристики, то необхідно постійно збирати нову інформацію про всі зміни категорії середовища
Голубков Е. П. [6]	Більшість фахівців підходять до поняття "маркетингове дослідження" шляхом перерахування основних його етапів, не виявляючи його сутності
Беляєвський І. К. [7, с. 33]	Це галузь інформатики, оскільки вона підкоряється загальним законам і принципам цієї науки, а результати її діяльності органічно вливаються в загальне інформаційне поле дисциплін, що вивчають ринок
Дж. Еванса і Б. Бермана [8, с. 16]	Діяльність зі збору й аналізу даних про проблеми, пов'язані з маркетингом, це комплексне поняття, яке включає всі види дослідної діяльності, пов'язані з управлінськими функціями маркетингу
Американська асоціація маркетингу [9, с. 65]	Вид діяльності, що пов'язує маркетолога із споживачами, покупцями і суспільством через інформацію. Інформація використовується для виявлення і визначення маркетингових можливостей і проблем; для розроблення, удосконалення і оцінки маркетингових дій; для відстежування результатів маркетингової діяльності, а також для поліпшення розуміння процесу управління маркетингом
Бернс А. С. і Буш Р. Ф. [10, с. 67]	Процес визначення, збору, аналізу і представлення інформації, що використовується для вирішення конкретних маркетингових проблем
Старостін А. О. [11]	Систематичний процес постановки цілей дослідження, ідентифікації обсягів, збору, аналізу об'єктивної ринкової інформації і розроблення рекомендацій для прийняття конкретних управлінських рішень щодо будь-яких елементів ринково-продуктової стратегії фірми і методів їх реалізації для досягнення кінцевих результатів у діяльності фірми в умовах сформованого маркетингового середовища [6, с. 67]



Таким чином, згідно з трактуванням поглядів наведених економістів, усі фактори маркетингового середовища мають бути достатньою мірою досліджені, оскільки всі вони прямо визначають ефективність розроблених маркетингових рішень. Тому об'єктами маркетингових досліджень у такому баченні слід розглядати як усю сукупність факторів маркетингового середовища установи, так і окремі складники цієї концепції.

Маркетингові дослідження насправді мають досить важливе значення, а різнобічні наукові підходи до визначення їх суті тільки підтверджують цю думку. Адже маркетингове дослідження насправді:

- виступає першочерговою функцією маркетингу (функціональний підхід);
- відбувається у ході систематичного процесу, який передбачає послідовність визначених етапів (процесуальний підхід);
- дає змогу отримати достовірну інформацію для прийняття стратегічних та поточних рішень (фундаментальний підхід);
- дає змогу отримати інформацію, яка пов'язує через маркетолога споживача і виробника (змістовий підхід);
- дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки і розробити ефективні стратегії конкурентної боротьби завдяки застосуванню інформатизованих технологій у маркетингу (методологічний підхід).

Виходячи з таких міркувань, можна дати таке визначення маркетингових досліджень: це безперервний процес збору, обробки та комплексного аналізу інформації про фактори маркетингового середовища з метою вироблення ефективних стратегічних і поточних рішень щодо формування конкурентних переваг окремих продуктів та (або) підприємства загалом.

Таким чином, запропоноване автором тлумачення є більш сутнісним, комплексним, дає змогу розглянути маркетингові дослідження у більш широкому розумінні. Отримані результати дослідження передбачається використати в процесі подальшого аналізу методів збору інформації як основного засобу маркетингового дослідження.

*Наук. керієн. Небилиця О. А.*

---

**Література:** 1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 2006. – 324 с. 2. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2001. – 448 с. 3. Дихтель Е. Практический маркетинг : учебн. пособ. / Е. Дихтель, Х. Хершген ; пер. с нем. – М. : Высшая школа, 2005. – 346 с. 4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 2006. – 589 с. 5. Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон. – М. : ЗАО "Изд-во Бином", 2008. – 560 с. 6. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е. П. Голубков. – М. : Дело, 2005. – 346 с. 7. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебн. пособ. / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 256 с. 8. Еванса Дж. Маркетинг / Дж. Еванса, Б. Бермана. – М. : Сирин, 2002. – 308 с. 9. Айкс Б. От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода / Б. Айкс, Р. Ритерман // Вопросы экономики. – 2004. – № 1. – С. 31–39. 10. Важинський Ф. А. Маркетингові дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств / Ф. А. Важинський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – С. 125–130. 11. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика : підручник / під ред. А. О. Старостіна. – К. : Іван Федоров, 1997. – 400 с.

УДК 005.332.4

---

**Гагарінов О. В.**

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **РІВЕНЬ СПРИЯТЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Анотація. На основі конструктивного системного підходу досліджено і проаналізовано рівень сприятливості внутрішнього середовища підприємства. Отримано оцінні показники, які можуть бути використані для управління стратегічними змінами на підприємстві.*

*Аннотация. На основе конструктивного системного подхода исследован и проанализирован уровень благоприятности внутренней среды предприятия. Получены оценочные показатели, которые могут быть использованы для управления стратегическими изменениями на предприятии.*

---

© Гагарінов О. В., 2013



*Annotation. The level of favourable internal environment of an enterprise was investigated and analysed on the basis of constructive systematic approach. The received estimates can be used to apply for strategic changes management in the company.*

*Ключові слова: рівень сприятливості внутрішнього середовища, управління стратегічними змінами, організаційно-економічні системи.*

Відомо, що при проведенні системного аналізу вітчизняних суб'єктів господарювання як відкритих організаційно-економічних систем (ОЕС), які трансформуються у ринкове середовище, виявляється, що вони є неконкурентоспроможними порівняно із західними аналогами. У першу чергу, це обумовлене низьким рівнем їх системного стану, зокрема низьким рівнем сприятливості внутрішнього середовища [1]. У зв'язку з цим, актуальним постає вирішення проблеми підвищення рівня сприятливості внутрішнього середовища вітчизняних ОЕС як фактора підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Метою роботи є опис результатів дослідження існуючого рівня сприятливості внутрішнього середовища підприємства, використовуючи при цьому модель оцінювання, критерії та процедуру оцінювання, розроблені в ХНЕУ [1; 2]. Отримані результати дослідження можуть бути використані з метою управління стратегічними змінами рівня сприятливості внутрішнього середовища ОЕС ТОВ "Виробниче підприємство "Бриз", яке було створено у 2000 році і займається виробництвом електропобутової продукції.

Згідно з роботою [2], з позиції системно-кібернетичного підходу, внутрішнє середовище підприємства характеризується узагальненим показником ( $W_{\text{ОЕС}}$ ), значення якого відображає його стан. Цей показник визначається на основі ієрархічної моделі двома породженими узагальненими системними показниками: системними умовами для загальносистемних видів діяльності ( $U_d$ ) та системним функціональним станом активних елементів у загальносистемних видах діяльності ( $F_{\text{АЕ}}$ ). У цій роботі був визначений тільки показник  $F_{\text{АЕ}}$ , що обумовлено тим, що цей показник є фактором прямого впливу на рівень сприятливості зовнішнього середовища, і на його основі і були зроблені висновки про рівень сприятливості внутрішнього середовища ОЕС. Показник  $F_{\text{АЕ}}$  характеризується такими факторами, як компетентності, поведінка, міжособисті відносини, цінності та культура активних елементів ОЕС. Слід зазначити, що враховуючи принцип, який полягає в тому, що "в системі немає дрібниць", внесок кожного з показників на кожному з рівнів ієрархії є однаковим. Для оцінки показників використовувався експертний метод. Рекомендовані в роботі [2] критеріальні діапазони прийняті як адекватні для об'єкта оцінювання: 9 – 10 відповідність найвищому рівню, 8 – 9 – високому, 7 – 8 – хорошему, 6 – 7 – середньому, 5 – 6 – низькому, 4 – 5 – дуже низькому, < 4 – неприпустимо низькому. У якості експерта виступав автор роботи.

Результати дослідження рівня сприятливості внутрішнього середовища ОЕС ТОВ "Виробниче підприємство "Бриз" подані в таблиці.

Таблиця

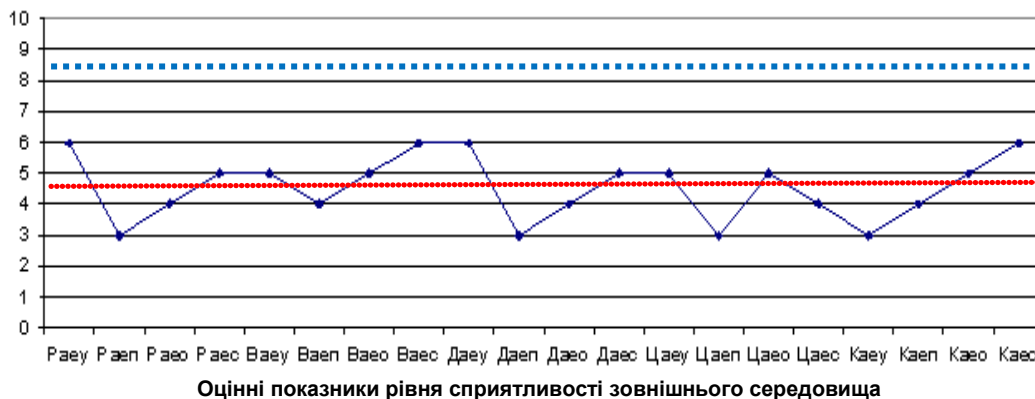
**Результати оцінювання оцінних показників і розрахунок узагальнених показників рівня сприятливості внутрішнього середовища ОЕС ТОВ "Виробниче підприємство "Бриз"**

Об'єкт оцінювання	Код показника	Експертна оцінка (бал)
1	2	3
Функціональний стан активних елементів	$F_{\text{АЕ}}^*$	4,6
Внутрішні регламенти ОЕС	$P_{\text{АЕ}}^*$	4,5
Внутрішні взаємовідносини	$V_{\text{АЕ}}^*$	5
Дисципліна активних елементів	$D_{\text{АЕ}}^*$	4,5
Цінності активних елементів	$C_{\text{АЕ}}^*$	4,3
Культура активних елементів	$K_{\text{АЕ}}^*$	4,5
Внутрішні регламенти управлінської діяльності	$P_{\text{АЕУ}}$	6
Внутрішні регламенти виробничої діяльності	$P_{\text{АЕП}}$	3
Внутрішні регламенти забезпечуючої діяльності	$P_{\text{АЕО}}$	4
Внутрішні регламенти обслуговуючої діяльності	$P_{\text{АЕС}}$	5
Внутрішні взаємовідносини в управлінській діяльності	$V_{\text{АЕУ}}$	5
Внутрішні взаємовідносини у виробничій діяльності	$V_{\text{АЕП}}$	4
Внутрішні взаємовідносини у забезпечуючій діяльності	$V_{\text{АЕО}}$	5
Внутрішні взаємовідносини в обслуговуючій діяльності	$V_{\text{АЕС}}$	6

1	2	3
Дисципліна в управлінській діяльності	Д <sub>АЕУ</sub>	6
Дисципліна у виробничій діяльності	Д <sub>АЕП</sub>	3
Дисципліна у забезпечуючій діяльності	Д <sub>АЕО</sub>	4
Дисципліна в обслуговуючій діяльності	Д <sub>АЕС</sub>	5
Цінності в управлінській діяльності	Ц <sub>АЕУ</sub>	5
Цінності у виробничій діяльності	Ц <sub>АЕП</sub>	3
Цінності у забезпечуючій діяльності	Ц <sub>АЕО</sub>	5
Цінності в обслуговуючій діяльності	Ц <sub>АЕС</sub>	4
Культура в управлінській діяльності	К <sub>АЕУ</sub>	3
Культура у виробничій діяльності	К <sub>АЕП</sub>	4
Культура у забезпечуючій діяльності	К <sub>АЕО</sub>	5
Культура в обслуговуючій діяльності	К <sub>АЕС</sub>	6

Примітка: \* – обчислені значення.

З таблиці виходить, що рівень сприятливості внутрішнього середовища на підприємстві дорівнює 4,6 бала, що відповідає, згідно з зазначеними критеріальними діапазонами, дуже низькому рівню. На рисунку наведено побудований графічний профіль за даними таблиці.



**Рис. Профіль сприятливості внутрішнього середовища ОЕС ТОВ "Виробниче підприємство "Бриз"**

Згідно з рисунком середнє значення рівня сприятливості зовнішнього середовища дорівнює 4,6 бала. Для показників, значення яких нижче середнього, на першому етапі підвищення їх рівня за еталонне значення вибирається середнє. Кінцевий цільовий рівень становить 8,5 бала. Досягнення орієнтованих показників реалізується за допомогою розробки та впровадження системних заходів щодо підвищення рівня сприятливості зовнішнього середовища.

Таким чином, можна зробити висновок, що вітчизняному менеджменту необхідно приділяти більше уваги підвищенню рівня сприятливості зовнішнього середовища, використовуючи при цьому конструктивний системний інструментарій як ефективний засіб управління стратегічними змінами в ОЕС.

*Наук. керівн. Кобзев П. М.*

**Література:** 1. Кобзев П. М. Управління стратегічними змінами : конспект лекцій / П. М. Кобзев. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 132 с. 2. Кобзев П. М. Системная модель для оценки внутренней среды предприятия как объекта стратегических изменений / П. М. Кобзев // Економіка розвитку. – 2009. – № 3 (51). – С. 54–58.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Проаналізовано поняття "планування" і "бюджетування", проведено дослідження теоретичних аспектів організації та планування діяльності малих підприємств. Запропоновано рекомендації, що сприяють поліпшенню роботи малих підприємств.*

*Анотация. Проанализированы понятия "планирование" и "бюджетирование", проведено исследование теоретических аспектов организации и планирования деятельности малых предприятий. Предложены рекомендации, которые способствуют улучшению работы малых предприятий.*

*Annotation. The concepts "planning" and "budgeting" are analysed, the research of the theoretical aspects of organizing and planning the activity of small enterprises is conducted. Recommendations which are instrumental in the improvement of work of small enterprises are offered.*

*Ключові слова: мале підприємство, планування, бюджетування.*

Досвід розвинутих країн говорить про вагомий внесок у національну економіку підприємства, у тому числі сектору малого підприємництва, який представлений окремими дрібними підприємствами та малими підприємствами. Суб'єкти малого бізнесу значною мірою впливають на рівень зайнятості, на обсяги ВВП та є одним із основним середовищем упровадження інновацій. Крім того, світова практика показує, що саме малі підприємства мають більше можливостей і це виражається у тому, що малі підприємства швидше реагують на споживчий попит населення із врахуванням появи нових товарів, зміни сезонності, моди, ніж великі підприємства. Вони більш раціонально використовують наявні ресурси, запропоновують та швидко втілюють нові ідеї, відносно легко змінюють сфери діяльності та ринок збуту.

Мале підприємство дозволяє своїм власникам ефективніше реалізувати власні ідеї при реалізації своїх підприємницьких здібностей з метою отримання доходу із застосуванням коштів на власний ризик на основі оперативного управління, швидкої адаптації до потреб споживачів, що постійно змінюють ситуацію із цінами, попитом та пропозицією на ринку.

Метою даної роботи є розгляд теоретичних, методичних та практичних питань щодо організації та планування діяльності малого підприємства, розробка заходів із покращення господарювання та підвищення дохідності підприємства.

Відомо, що планування, як окрема функція в економіці підприємства, становить систему упорядкованих знань про сутність, методологію та принципи розробки різних видів планів, організацію планової роботи в цілому на підприємствах. Разом із цим планування – одна з головних функцій менеджменту; для малого підприємства вона є способом забезпечення становлення та розвитку бізнесу, необхідним елементом для приведення його господарчої діяльності до відповідності з вимогами ринку [1]. Особливе значення планування полягає в тому, що заздалегідь визначаються шляхи, засоби й методи реалізації обраної стратегії діяльності малого підприємства. За відношенням до стратегії планування на короткий термін часу називають оперативним. Воно виступає у вигляді тактичних планів, основна мета яких – оволодіння ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства.

Необхідно зазначити, що теоретичні основи планування безперервно розвиваються і у міру змінювання принципів господарювання змінюються принципи та методи планування [2]. Планування ефективніше, коли воно розглядається разом із поняттям "організація". Саме цей термін означає побудову, об'єднання в єдине ціле, а за визначенням Б. Карлофа – це "інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети". Ознайомлення із досвідом багатьох малих підприємств в Україні показав, що вони достатньо успішно працюють та розвиваються, але у той час зіштовхуються з великими проблемами зовнішнього та внутрішнього характеру з питань планування та організації. Зокрема до внутрішніх факторів можна віднести більш обґрунтоване планування та організацію своєї діяльності.

На погляд автора, для вирішення багатьох означених проблем на малому підприємстві найбільш привабливим та ефективним є застосування двох відносно прогресивних систем. Це збалансована система показників (ЗСП) розроблена Робертом Капланом і Девідом П. Нортеном в 1992 році, та система бюджетування. Зокрема, система ЗСП припускає розширення набору параметрів організації, включаючи до нього не лише фінансову інформацію, а й відомості про клієнтів,



внутрішні процеси, навчання та розвиток. У цілому ця система дає відповіді на запитання, в яких зацікавлені суб'єкти управління підприємством. Таким чином, основне призначення ЗСП полягає у посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, проведенні та донесенні до кожного співробітника компанії, забезпеченні моніторингу та зворотного зв'язку для забезпечення можливості прийняття правильних управлінських рішень всередині структурних підрозділів [3].

Друга складова – це бюджетування, яке складається з процесу прийняття бюджету та подальшого контролю за його виконанням. Основними завданнями бюджетування є: підвищення ефективності роботи організації за допомогою цільової орієнтації і координації всіх подій на підприємстві; виявлення ризиків і зниження їх рівня; підвищення гнучкості і пристосування до змін. Головною метою бюджетування є забезпечення виробничо-комерційного процесу, який відбувається, за обсягом і структурою необхідними грошовими ресурсами.

Запропоновані дві системи поліпшення організації та планування діяльності малого підприємства – ЗСП та бюджетування, на погляд автора, дадуть суттєве покращення основних економічних показників його роботи і висвітлять перевагу над іншими системами.

Наук. керівн. Цуканова В. Я.

**Література:** 1. Хизрич Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс ; пер. с англ. ; общ. ред В. С. Загашвили. – М. : Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1999. – 384 с. 2. Бюджетирование: шаг за шагом / Добровольский Е. Ю., Карабанов Б. М., Боровков П. С. и др. – СПб. : Питер, 2009. – С. 448. 3. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / Немировский И. Б., Старожикува И. А. – М. : Диалектика, 2006. – С. 512. 4. Создание и развитие собственного предприятия. – М. : Прогресс, 1993. – 158 с. 5. Варнелій З. С. Мале підприємство: основи теорії та практики / Варнелій З. С. – К. : Знання, 2005. – 302 с.

УДК 338

**Ейвазова Р.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ПРОБЛЕМАТИКА ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розкрито проблематику ціноутворення на підприємстві в сучасних ринкових умовах, а також запропоновано можливі шляхи вирішення цієї проблеми.*

*Аннотация. Раскрыта проблематика ценообразования на предприятии в современных рыночных условиях, а также предложены возможные пути решения данной проблемы.*

*Annotation. The problematic of pricing in the company in current market conditions is revealed, as well as the possible ways of solving this problem are suggested.*

*Ключові слова: ціна, цінова політика, методи ціноутворення.*

Будь-якому комерційному підприємству, що працює на ринку, слід мати чітку цінову політику, від якості розроблення якої істотно залежать результати його діяльності. Саме ціни визначають структуру виробництва, рух матеріальних ресурсів, розподіл готової продукції, рівень прибутковості, а отже, життєздатність підприємства. Тому цінова політика має формуватись у нерозривному зв'язку зі стратегічною лінією розвитку підприємства, з усіма змінами, яких воно зазнає в жорстких умовах ринкових відносин. Актуальність вироблення цінової політики зумовлюється також і тим, що помилки при визначенні цін можуть виявлятися не одразу, а через деякий час, коли їхній негативний вплив перетвориться для підприємства на серйозну проблему [1].

Цінова політика багатьох підприємств полягає в тому, щоб покрити витрати і отримати певний прибуток. Окремі підприємства намагаються продати товар якомога дорожче. Подібна практика свідчить про відсутність необхідного досвіду і знань у сфері ціноутворення [2].

Тому для підприємства важливо вивчати різні варіанти цінової політики, оцінювати їх особливості, умови, сфери, переваги і недоліки використання.

Автором було запропоновано формування встановлення ціни на підприємстві.

Проаналізувавши підходи щодо встановлення цін, запропоновані Салімжановою І. К. та Тарасовим В. І., можна виділити такі етапи ціноутворення:

1. Постановка завдань ціноутворення.
2. Визначення попиту.
3. Оцінка витрат.
4. Аналіз цін і витрат конкурентів.



5. Вибір методу ціноутворення.

6. Установлення остаточної ціни [3; 4].

На першому етапі фірма має вирішити, яких саме цілей вона прагне досягнути за допомогою конкретного товару. Якщо вибір цільового ринку і ринкове позиціонування ретельно продумані, тоді підхід до формування комплексу маркетингу, включаючи і проблему ціни, досить ясний [1; 3].

При визначенні попиту слід враховувати, що чим він менший, тим вищу ціну може встановити продавець товару. І навпаки, чим еластичніший попит, тим більше підстав у фірми використовувати політику зниження цін на свою продукцію, оскільки це призведе до збільшення обсягу збуту [4].

У процесі формування цінової політики на третьому етапі важливого значення набуває процес формування прогнозованої величини витратної частини ціни. Спростити його виконання можна шляхом використання результатів стратегічного аналізу собівартості продукції [4].

Знаючи попит, витрати і ціни конкурентів, фірма готова до вибору ціни власного товару. Ціна буде знаходитись приблизно у проміжку між надто низькою, що не забезпечує прибутку, і надто високою, яка перешкоджає формуванню попиту [1].

При виборі методу ціноутворення слід враховувати, що вони поділяються на затратні та маркетингові. До кожної із зазначених груп входить значна кількість методів, кожен з яких має свої позитивні та негативні сторони [2].

На стадії встановлення ціни маркетингові цілі та витрати фірми слугують лише приблизним орієнтиром для визначення цін на товари або послуги. Перед тим, як встановити кінцеву ціну, фірма враховує також ступінь державного регулювання, рівень і динаміку попиту, характер конкуренції, потреби оптових і роздрібних торговців, які продають товар кінцевому споживачу [4].

Запропонований підхід до ціноутворення дозволяє ретельно проаналізувати становище підприємства на ринку, тим самим знижуючи ризик помилитися при виборі цінової політики.

*Наук. керівн. Третьяк О. П.*

**Література:** 1. Тормоса Ю. Г. Ціни та цінова політика : навч. посібн. / Тормоса Ю. Г. – К. : КНЕУ, 2001. – 122 с. 2. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення : навч. посібн. / Шкварчук Л. О. – 3-тє вид., випр. – К. : Кондор, 2005. – 214 с. 3. Цены и ценообразование : учебник для вузов / под ред. И. К. Салимжанова. – М. : ЗАО "Финстатинформ", 2001. – 304 с. 4. Тарасов В. И. Ценообразование : учебн. пособ. / Тарасов В. И. – Мн. : Книжный дом, 2005. – 256 с.

---

**Чухрай І. В.**

УДК 005.59.4

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УТОЧНЕННЯ ПОНЯТТЯ "РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА"**

*Анотація. Розглянуто основні визначення поняття "реструктуризація підприємства". Сформовано класифікацію визначень поняття за теоретичними підходами.*

*Аннотация. Рассмотрены основные определения понятия "реструктуризация предприятия". Сформирована классификация определений понятия по теоретическим подходам.*

*Annotation. The basic definitions of a term "restructuring of the company" are considered. The definitions of the concept are classified according to the theoretical approaches.*

*Ключові слова: реструктуризація, підприємство, процесний, комплексний, інструментальний, ринковий, структурний, адаптивний та оптимізаційний підходи.*

Поступова стабілізація економіки та нарощування економічного потенціалу країни зумовлені вирішенням проблеми структурної перебудови промислових підприємств за допомогою проведення ефективної політики реструктуризації, основним завданням якої в поточному економічному становищі є сприяння у виживанні та забезпечення повноцінного функціонування суб'єктів господарювання, відновлення конкурентоспроможності та платоспроможності підприємства. Саме тому це питання набуває особливої актуальності як у теперішній час, так і в перспективі.

Питанню реструктуризації на сучасному етапі приділяють увагу такі вчені: Аїстова М. Д. [1] у своїх роботах розглядає стратегії реструктуризації, Акімова Т. А. [2] вивчає методи, за допомогою яких проводиться реструктуризація, Гриньова В. М. [3] у своїх роботах приділяє увагу організації

---

© Чухрай І. В., 2013



управління реструктуризацією промислових підприємств, Мазур І. І. [4] розглядає загальні питання реструктуризації, Отенко І. П. [5] вивчає організаційно-економічні механізми реструктуризації підприємства.

Однак у зазначених дослідженнях не представлена систематизація визначень поняття "реструктуризація підприємства" за теоретичними підходами (таблиця).

Таблиця

**Класифікація визначень поняття "реструктуризація підприємства"  
за теоретичними підходами**

Автор визначення	Зміст визначення
1	2
Комплексний підхід	
Александров Г. О. [6]	Фундаментальні комплексні зміни, в основі яких лежить трансформація структури бізнесу і способу функціонування підприємства, що охоплює практично всі аспекти його діяльності, кінцевою метою якого є подолання кризових явищ, підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності, збільшення прибутковості
Мазур І. І., Шапіро В. Д. [4, с. 22]	Сукупність заходів щодо комплексного визначення умов функціонування підприємства, що відповідають мінливим
Процесний підхід	
Белих Л. П., Федотова М. А. [7]	Процес, який спрямовано на створення умов для ефективного використання всіх факторів виробництва з метою фінансової стійкості та зростання конкурентоспроможності підприємства
Тутунджян А. К. [8]	Процес адаптації структур вітчизняних економічних систем мікро-, мезо- і макrorівнів до вимог закономірностей функціонування й розвитку ринкового господарства
Гриньова В. М. [3, с. 15]	Процес комплексної перебудови функціональних сфер діяльності підприємства щодо їх процесів, структур та технологій засобами інноваційних перетворень, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства та його здатності адаптуватися до змін та вимог зовнішнього бізнес-середовища, підтримуючи рівновагу і стійкість структури в довгостроковому періоді
[9]	Складний процес, що зачіпає інтереси більшості працівників підприємства та припускає структурні зміни (причому зміни не тільки організаційної структури управління, але й виробничої структури підприємства, а також структури власності)
Структурний підхід	
Алпатов А. А. [10]	Комплексна перебудова діяльності підприємства, що полягає в зміні структури виробництва, активів, пасивів та системи управління з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту
Карлик О. Є., Гришпун Є. А. [11]	Приведення організаційної та виробничої структури, потужностей, майна і займаних земельних ділянок відповідно до обсягу продукції, на який є платоспроможний попит, при одночасному реформуванні системи управління фінансами
Ринковий підхід	
Акімова Т. А. [2, с. 56]	Перебудова всіх фондів підприємства в цілях підвищення його конкурентоспроможності
Сухарев О. С. [12]	Сукупність заходів, що застосовуються на рівні підприємства, регіону, галузі та всієї економіки, які привели б до утворення конкурентоспроможних, зростаючих в області зайнятості, реальних доходів та інвестицій промислових комплексів в умовах контрольованого державою та достатнього для забезпечення зазначених параметрів конкурентного пресингу – як з боку вітчизняних виробників, так і закордонних підприємств, що конкурують
Адаптивний підхід	
Т. Бень, С. Довбня [13]	Засіб адаптації діяльності промислових підприємств до ринкових умов шляхом проведення комплексу заходів, які повинні привести підприємство до підвищення ефективності використання його виробничого потенціалу

1	2
Отенко І. П., Москаленко Н. А. [5, с. 20]	Засіб управління процесами адаптації, що спрямовані на ефективне функціонування та розвиток підприємства
Інструментальний підхід	
Ю. Гришан [14]	Постійний інструмент управління, а не реалізація одноразової цілі
Оптимізаційний підхід	
Довбня С. Б. [15]	Засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безперервно змінюються відповідно до стратегії його розвитку

Таким чином, необхідно підкреслити, що питання реструктуризації набуло особливої актуальності у теперішній час. Враховуючи розглянуті погляди вчених, під реструктуризацією слід розуміти комплексний та безперервний процес перебудови всіх сфер діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, подолання кризових явищ та збільшення прибутковості.

*Наук. керівн. Гриньова В. М.*

**Література:** 1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления: стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с. 2. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: Направления и методы / И. М. Акимова. – Х. : АО "Бизнес-Информ", 1999. – 284 с. 3. Гриньова В. М. Процесс подготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с. 4. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : учебн. пособ. для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : ЗАО "Изд-во "Экономика", 2001. – 456 с. 5. Отенко И. П. Организационно-экономические механизмы реструктуризации предприятия : научн. изд. / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Х. : ХНЭУ, 2005. – 215 с. 6. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура : учебно-практ. пособ. / отв. ред. Г. А. Александров. – М. : Изд-во БЕК, 2002. – 544 с. 7. Бельх Л. П. Реструктуризация предприятия : учебн. пособ. для вузов / Л. П. Бельх, М. А. Федотова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с. 8. Тутунджян А. К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики / А. К. Тутунджян. – М. : ЗАО "Изд-во "Экономика", 2000. – 262 с. 9. Реструктуризация [Электронный ресурс] // сайт "Юридическое обслуживание". – Режим доступа : <http://www.business-lawyers.su>. 10. Алпатов А. А. Управление реструктуризацией предприятий / А. А. Алпатов. – М. : Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с. 11. Карлик А. Реструктуризация в стратегии развития промышленных предприятий / А. Карлик, Е. Гришпун // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – С. 87–91. 12. Сухарев О. С. Экономическая методология и политика реструктуризации промышленности: Механизмы реализации инвестиционных программ / О. С. Сухарев. – М. : Изд-во Академии наук о Земле, 2000. – 179 с. 13. Бень Т. Проблемы и предпосылки эффективной реструктуризации предприятий / Т. Бень, С. Довбня // Экономика Украины. – 2000. – № 8. – С. 37–42. 14. Гришан Ю. Направления совершенствования внутривозвращенного управления на предприятиях / Ю. Гришан // Экономика Украины. – 2001. – № 1. – С. 9–15. 15. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография / С. Б. Довбня. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 312 с.

**Пересада А. С.**

УДК 005.57

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація. Розглянуто питання ефективності комунікаційних процесів в організації, запропоновано шляхи удосконалення системи комунікацій в організації.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы эффективности коммуникационных процессов в организации, предложены пути усовершенствования системы коммуникаций.*

*Annotation. The effectiveness of communication processes in the organization is examined, the ways to improve the communication system are suggested.*

*Ключові слова: комунікації, комунікаційний процес, ефективні комунікації.*

На сучасному етапі інформатизації суспільства комунікації перетворились в одну з основних функцій управління в організації. Ефективні комунікації, як зовнішні, так і внутрішні, стали потрібні на різних рівнях і в різних аспектах управління організацією. Від ефективності комунікації та комунікаційних зв'язків і їх взаємодії залежить майбутнє не тільки підприємства, як господарюючого суб'єкта на ринку, але також і людей, що працюють на цьому підприємстві, а на глобальному рівні – і благополуччя всієї країни в цілому. У зв'язку з цим актуальність дослідження комунікацій в організації очевидна.

Основною метою цієї статті є аналіз ефективності комунікацій на прикладі конкретної організації – ДНУ "НТК "Інститут монокристалів" НАН України – та пропозиція шляхів удосконалення комунікаційного процесу цієї організації.

Проблема ефективних комунікацій та комунікаційних зв'язків стала предметом наукового інтересу наприкінці XX – початку XXI ст. У працях цілого ряду зарубіжних дослідників, серед яких А. Файоль, Г. Мюнстерберг, К. Шенон, В. Зигерт, Л. Ланг, Х. Грехем, Р. Беннет, Б. Адамс, Е. Мерманн та ін., були окреслені загальні проблеми комунікаційного процесу. Серед робіт українських вчених слід виділити дослідження: Й. Завадського, Г. Осовської, Н. Мартиненко, М. Туріянської, в яких обґрунтовуються сучасні організаційні, теоретико-методологічні, психологічні аспекти інформаційно-комунікаційних технологій та комунікацій. Попри беззаперечну актуальність зазначених праць і вагомий внесок їх авторів у розробку теоретико-методологічних проблем розвитку комунікацій в організації, поки що відсутній комплексний підхід до побудови ефективної системи комунікацій в організації, аналіз форм комунікацій має фрагментарний характер [1].

Для визначення ефективності комунікаційного процесу в ДНУ "НТК "Інститут монокристалів" НАН України автором було використано метод інтерв'ю. Аналіз результатів інтерв'ю з персоналом відносно якості існуючого комунікаційного процесу в організації показав такі результати: у першу чергу слід зазначити те, що в результаті опитування між оцінкою керівника та оцінкою співробітників виникли протиріччя з приводу таких критеріїв комунікаційного процесу, як: викривлення та втрати інформації; управління чутками в організації; модель та загальний стан комунікаційного процесу. На противагу цьому вони зійшлися на думці з приводу швидкості проходження інформації в організації; роботи зворотного зв'язку в комунікаційному процесі; надійності комунікаційного процесу та ступеня участі керівника та персоналу в комунікаційному процесі. Весь колектив вважає, що швидкість проходження інформації (від керівника до підлеглих) є високою; з проблемою викривлення інформації (наприклад, коли на початку процесу ставили одне завдання, а в кінці вимагали іншого результату) стикалися, але рідко. Керівник та 60 % персоналу відповіли, що стикалися з проблемою, коли керівник ставив перед персоналом завдання, а воно не доходило до них, тобто відбувалася втрата інформації. Весь колектив (включаючи і керівника) впевнений, що зворотний зв'язок в організації налагоджений добре: персонал може безпосередньо ставити уточнюючі питання тому, хто є джерелом інформації. Що стосується ступеня участі персоналу та керівника в комунікаційному процесі, то його можна представити графічно таким чином (рисунок).

Графік показує, що керівник та співробітники знаходяться на стадії "Обмін думками для спільного рішення проблеми". Це свідчить про те, що ступінь участі керівника в комунікаційному процесі більш пасивна, а персоналу – більш активна, тобто пропозиції персоналу вислуховуються; керівник може змінити свою точку зору, якщо персонал запропонує більш оптимальний варіант рішення, крім того, керівник може іноді делегувати свої повноваження персоналу.



Рис. Ступінь участі керівника і персоналу в комунікаційному процесі організації



Також, слід звернути увагу на таке: керівник та 40 % персоналу вважають, що чутки в організації не поширюються, однак решта персоналу (60 %) вважають, що чутки поширюються, але ніякого впливу не справляють. Щодо моделі комунікаційного процесу (комунікаційних мереж), то 83,33 % колективу (в тому числі і керівник) зійшлися на думці, що більш притаманною для них є модель "Шпора". Основними характеристиками даної моделі є те, що між начальником (К) і підлеглими Б, В, Г, Д з'являється працівник (А), що займає ключову позицію. Він відтинає номінального начальника від виконавців і "просіює" інформацію у своїх інтересах. У зв'язку з цим слід зазначити, що керівник на цю роль повинен підбирати відданих і професійних співробітників (перший заступник, помічник і т. д.).

Як рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій автор вважає за доцільне проведення тренінгу, націленого на розвиток комунікативної етики керівника та на розвиток комунікативних вмінь працівників. У результаті цих тренінгів повинно бути удосконалено комунікації в організації шляхом систематизації цього процесу. Керівники відділів навчаться взаємодіяти з іншими підзвітними їм співробітниками більш плідно, завдяки тому, що освоють методи управління діалогом, навчаться розпізнавати і ліквідувати негативні моменти у внутрішньокорпоративних відносинах, отримають навик рішення важких і спірних питань. Також для підвищення ефективності комунікаційного процесу потрібно: застосовувати графічні засоби, які ефективно впливають на засвоєння інформації; застосовувати фільтрацію інформації для відсіювання шумового наповнення; подавати інформацію у формі, яка викликати позитивні емоції й інтерес; забезпечувати достатнім обсягом інформації підлеглих; вдосконалити зворотний зв'язок та систему збору пропозицій [2].

Можна стверджувати, що вдосконалення системи організаційних комунікацій допоможе мінімізувати витрати часу на комунікаційні та управлінські процеси, більш дієвим чином організувати комунікаційні потоки, підвищити ефективність зворотного зв'язку, що дозволить налагодити більш результативну взаємодію між співробітниками різних рівнів управління, підняти продуктивність праці персоналу і підвищити ефективність діяльності організації.

*Наук. керівн. Ковальова В. І.*

**Література:** 1. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 36–40. 2. Почепцов Г. Теорія комунікації / Почепцов Г. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2001. – 656 с. 3. Библиофонд. – Режим доступа : <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=463719>.

---

**Гребнева Ю. І.**

УДК 005.591

Аспірант кафедри менеджменту ХНЕУ

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Досліджено основні концепції теорії управління змінами, розглянуто особливості еволюції формування наукової думки менеджменту змін. Сформовано ключові особливості сучасного розвитку теорії змін, а також обґрунтовано актуальні методи управління змінами на підприємстві.*

*Аннотация. Исследованы основные концепции теории управления изменениями, рассмотрены особенности эволюции формирования научной мысли менеджмента изменений. Сформированы ключевые особенности современного развития теории изменений, а также обоснованы актуальные методы управления изменениями на предприятии.*

*Annotation. The article describes the basic concepts of changes management theory, the features of the evolution of scientific thought of changes management. The key features of modern development of the theory of changes are formed, as well as the actual methods of changes management at the enterprise are proved.*

*Ключові слова: управління змінами, теорія управління змінами, реінжиніринг, бізнес-середовище.*

На сучасному етапі розвитку економіки важливе значення набуває впровадження змін на українських підприємствах. Головний критерій економічної ефективності полягає у здатності підприємства бути конкурентоспроможним, відповідати існуючим тенденціям та механізмам функціо-

---

© Гребнева Ю. І., 2013

нування. Сьогодні більшість українських підприємств стурбовані не плануванням стратегії подальшого розвитку, а пошуком інструментів подолання загроз, що вже несуть небезпеку їх функціонування. Таким чином, менеджмент змін зводиться до управління наслідками змін, а не до розробки заходів попередження змін. Українські підприємства не можуть протистояти змінам через свою неготовність.

Сьогодні принципово важливим і актуальним є питання протистояння українських підприємств змінам зовнішнього середовища через впровадження менеджменту змін, адже динамічний розвиток економіки вимагає від підприємств постійно стежити за основними компонентами навколишньої системи і робити висновки щодо своїх потреб у змінах.

Дослідженню теорії управління змінами у різний період приділяли увагу такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: К. Левін, І. Адізес, У. Барнетт, М. Хаммер, Дж. Чампі, П. Друкер, Дж. Коттер, Широкова Н. Г., Катько В. С. та ін.

Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні особливостей розвитку теорії управління змінами на підприємстві й аналізу ключових етапів розвитку теорії змін.

Сьогодні існує багато думок відносно визначення поняття "зміни" на підприємстві. Найбільш точним є розуміння поняття "зміни" як переходу підприємства з поточного стану в деякий бажаний стан у майбутньому, що дозволяє підвищити його господарчу ефективність. У цьому тлумаченні чітко визначена головна мета змін (підвищення ефективності функціонування підприємства), що дозволяє розглядати зміни як засіб (спосіб) досягнення обраної мети [1].

Зміни на підприємстві містять змістовну та процесну складові. Змістовність змін полягає у емпіричному спостереженні відмінностей у формі, стані якогось елемента підприємства протягом часу. Процес зміни передбачає послідовність подій, що призвели до спостережуваної змістовної зміни на підприємстві, тобто сукупність причин, що викликали зміну, та супровідних процесів прийняття рішення про зміну, його детальне вивчення та впровадження [2].

Розвиток концепції управління змінами почався під натиском гострої необхідності у вирішенні проблем гнучкості та адаптованості існуючих підприємств, нових технологій та змін у структурі та змісті попиту. Автори більшості опублікованих праць сконцентрували свою увагу на процесній складовій змін, а точніше, на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу. Запропонована соціальним психологом Куртом Левіним трьохетапна схема "розморожування – рух – заморожування" і сьогодні залишається найбільш популярним загальним методом щодо впровадження змін на підприємстві [3]. Розглядаючи модель Левіна, слід зазначити, що її застосовують у якості інструменту (функції) планування, подальшого розвитку підприємства, а саме "розморожування" трактується як осмислення; "рух" – як аналіз існуючої позиції підприємства, пошук альтернатив подальшого розвитку; "заморожування" – як контроль та підведення підсумків після впровадження відповідних змін.

Наступні дослідження привели до створення різноманітних класифікацій поняття процесу змін. Запропоновані підходи сформували певний континуум діаметрально протилежних типів змін, в основі яких лежать ті чи інші класифікаційні ознаки, такі, як методи управління змінами, тривалість змін, швидкість змін, стратегічні підходи до впровадження та характеру змін та ін. Наприклад, інкрементальні зміни протиставляються трансформаційним змінам, епізодичні зміни – постійним змінам, заплановані зміни – несподіваним, еволюційні зміни – революційним, конвергентні зміни – радикальним та ін. Першими ініціаторами подібного дихотомічного підходу стали вчені Ваттлєвік, Уїкланд та Фіш, які ввели у науковий світ поняття змін першого і другого порядків. Під змінами першого порядку розумілися незначні зміни, що відбуваються у незмінній організаційній структурі, а під змінами другого порядку – глибоке перезавантаження сталих ідей та поглядів на організацію діяльності підприємства [2; 4].

Сьогодні, говорячи про еволюційну та революційну моделі управління змінами на підприємстві, науковці виділяють два кардинально протилежних підходи, сформованих на основі концепції соціотехнічних систем. Перший підхід був запропонований американськими фахівцями з менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі, що сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу. На їхню думку, господарський реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Відповідно до цієї концепції мова повинна йти про глибоку реорганізацію підприємства по всьому ланцюжку створення вартості підприємства. Радикальної реорганізації також підлягає процес задоволення потреб клієнта. Другий підхід розглядає зміни як організаційний розвиток, що визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку підприємства та персоналу. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності підприємства та якості праці. Прихильники еволюційної концепції вважають, що змінюватися повинні погляди, ціннісні уявлення й моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім вже і сама система [5].

Джон Коттер на основі праць Курта Левіна розробив новий підхід до управління змінами, що залишається популярним і сьогодні. При розробці підходу Коттер використовував приклади ста підприємств, які здійснювали масштабні зміни своєї діяльності, і сформував вісім причин невдач, які трансформували в вісім кроків до змін. До недоліку цієї моделі можливо віднести те, що автор виділяє певну кількість стадій, не довівши, що інших стадій не може бути. Крім того, модель не включає інструменти вимірювання успішності проходження стадій [6].

Леррі Грейнер конкретизував модель Левіна та розглянув ситуації, для яких визначив ступінь участі працівників у проведенні змін та розробив модель процесу успішного управління змінами на підприємстві. Модель складається з шести етапів: тиск на вище керівництво, посередництво на вищому рівні керівництва, діагностика проблемної галузі, знаходження нового рішення та зобов'язання щодо його виконання, експеримент із новим рішенням, закріплення на основі позитивних результатів [7].



Крім моделей, що диктують управлінцям конкретну послідовність стадій проведення змін, у сучасній літературі, набувають подальшого розвитку дослідження підходів до управління змінами, що описують загальну філософію процесу змін на підприємстві. Майкл Бір і Нітін Норія розробили дві радикально протилежні концепції – теорія "Е" і теорія "О". Теорія "Е" виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів підприємства. Теорія "О" розглядає підприємство як саморозвиваючу систему, орієнтовану на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників [2].

Серед сучасних дослідників проблемам управління змін на підприємстві приділяють увагу такі дослідники, як Широкова Н. Г. [2; 7], Дж. Ходкінсон [8], Н. Абдикеев [9], М. Камерон [10] та ін. Сучасний менеджмент змін характеризується високим рівнем динамізму бізнес-середовища, поєднанням інструментів реінжинірингу, класичної теорії менеджменту та гнучкої моделі управління персоналом. Ключову позицію займає інноваційний ресурс, що характеризується високим ступенем компетентності управлінського складу та здатністю персоналу пристосуватися до змін. Важливе значення полягає у розробці методологічного інструментарію управління змінами, пошуці альтернативних систем менеджменту, орієнтованих на управління гнучкістю та адаптованістю підприємства на основі сформованих концепцій теорії управління змінами.

Таким чином, теорія управління змінами є фундаментальною для існуючого бізнес-середовища. Концепції, сформовані на початку 50-х років ХХ століття, дали підґрунтя для подальшого розвитку наукової думки. Кожна концепція має свої специфічні особливості, а здатність вчасно спрогнозувати та попередити можливі зміни стає основною стратегічною метою для підприємств. Саме тому актуальним є подальше дослідження теоретичної сутності змін на підприємстві, для розробки єдиного механізму управління змінами, адаптованого для українських підприємств.

*Наук. керівн. Гриньова В. М.*

**Література:** 1. Федюкова Г. Х. Факторы и алгоритм проведения изменений на предприятии / Г. Х. Федюкова // Качество. Инновации. Образование. – 2008. – № 5. – С. 15–19. 2. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями / Г. В. Широкова. – СПб. : Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2005. – 432 с. 3. Гусева О. Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами як самостійного наукового напрямку / О. Ю. Гусева // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – № 26. – С. 142–147. 4. Годэн Ж. Новый гипноз: глоссарий, принципы и метод. Введение в эриксоновскую гипнотерапию / Ж. Годэн ; перев. с франц. С. К. Чернетского. – М., 2003. 5. Норберт Т. Управление изменениями [Электронный ресурс] / Том Норберт. – Режим доступа : <http://www.cfip.ru>. 6. Подвойская Н. Г. Выбор подхода к управлению изменениями – залог успеха проекта по реструктуризации / Н. Г. Подвойская // Управление проектами. – 2009. – № 3(16). 7. Широкова Г. В. Влияние организационных изменений на рост фирмы. Научные доклады / Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталова. – СПб. : Центр предпринимательства ВШМ СПбГУ, 2009. – 41 с. 8. Ходкинсон Дж. Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента / Дж. Ходкинсон, П. Сперроу. – М. : Изд. "Гуманитарный центр", 2007. – 392 с. 9. Абдикеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н. М. Абикеев, А. Д. Киселев. – М. : Инфа, 2001. – 382 с. 10. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Изд. "Добрая книга", 2006. – 360 с.

---

**Бихова О. М.**

УДК 658.511.2

Канд. екон. наук, викладач  
кафедри економіки і маркетингу ХНЕУ

## **МІСЦЕ ТОРГОВОЇ МАРКИ У СТРУКТУРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Проаналізовано теоретичні аспекти щодо формування нематеріальних активів на підприємстві. Особливу увагу приділено структурі інтелектуального капіталу, розглянуто місце торгової марки у структурі інтелектуального капіталу.*

*Аннотация. Проанализированы теоретические аспекты формирования нематериальных активов на предприятии. Особое внимание уделено структуре интеллектуального капитала, рассмотрено место торговой марки в структуре интеллектуального капитала.*

*Annotation. The theoretical aspects of forming the intangible assets at the enterprise are analysed. Special attention is paid to the structure of intellectual capital, a place of a brand in the structure of intellectual capital is considered.*

*Ключові слова: нематеріальні активи, торгова марка, інтелектуальний капітал, управління, підприємство, клієнтський капітал.*

---

© Бихова О. М., 2013



Управління торговими марками – одна з найбільш важливих складових загальної маркетингової стратегії розвитку сучасного підприємства. Ефективне управління торговими марками підприємства, перш за все, передбачає безперервний контроль та аналіз стану торгової марки, підтримку високого рівня лояльності споживачів, іміджу та репутації підприємства, а також своєчасне внесення змін у стратегію розвитку торгової марки з метою адаптації до певних економічних умов. Ефективне управління торговими марками надає підприємству можливість створення додаткових конкурентних переваг, а також виступає гарантом успіху підприємства на ринку.

Дослідженням у сфері управління торговими марками приділяється сьогодні значна увага. Торгова марка відіграє значну роль у вирішенні проблеми створення конкурентних переваг окремого товару та підприємства взагалі. Саме в ефективному управлінні торговою маркою полягає успіх підприємства у конкурентній боротьбі, можливість розвитку та розширення бізнесу та охоплення нових ринкових сегментів.

Слід зазначити, що в умовах сучасної інформаційної економіки нематеріальні активи відіграють більш важливу роль, ніж матеріальні активи компанії. За даними провідної міжнародної консалтингової організації Interbrand, матеріальні активи складають лише від 5 до 12 % загальної вартості майна лідируючих корпорацій на ринку [1].

Нематеріальні активи – це активи, які не мають безпосередньої вартісної оцінки, але відіграють важливу роль у діяльності фірми та отриманні прибутків. До таких активів відносять умовну вартість репутації та ділових зв'язків фірми, патенти, авторські права та торгові марки, які належать фірмі [2].

Звернемо увагу на те, що у сучасних умовах розвитку маркетингу, спрямованого на споживача, торгова марка, як нематеріальний актив компанії, відіграє вагомий роль у формуванні вартості фірми, яка володіє нею. Торгова марка фірми є її головним репутаційним активом. У таблиці наведені результати дослідження, які провела організація Interbrand, пов'язані з оцінкою частки нематеріальних активів та марок у різних галузях.

Таблиця

Структура активів деяких галузей

Галузь	Матеріальні активи, %	Торгові марки, %	Інші нематеріальні активи, %
Комунальне господарство	70	0	30
Промисловість	70	5	25
Фармацевтика	40	10	50
Роздрібна торгівля	70	15	15
Нафтова галузь	20	15	65
Інформаційні технології	30	20	50
Автобудування	50	30	20
Фінансові послуги	20	30	50
Продукти та напої	40	55	5

Нематеріальні активи класифікують таким чином [3, с. 295]:  
технологічні активи. Власна технологія у формі патентів, авторських прав та виробничих таємниць, спеціальних ноу-хау;  
стратегічні активи. Ліцензії, природні монополії та інші переваги, які обмежують конкуренцію;  
репутаційні активи. Назва компанії та її торгові марки (репутація її товарів, послуг та довірчих відносин зі споживачами, постачальниками, державою та суспільством);  
людські ресурси. Вміння, навички та здатність працівників компанії до адаптації;  
організація та культура. Цінності та діючі у середині компанії соціальні норми, які сприяють формуванню лояльності працівників.

Крім поняття нематеріальних активів, існує більш широке поняття – інтелектуальний капітал, яке використовується для визначення нематеріальних цінностей, завдяки яким фірма має змогу підвищити свою ринкову вартість.

Слід зазначити, що у науковій літературі виділяють три головних компонента інтелектуального капіталу:

людський капітал – сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, вмінь, підприємницьких та управлінських навичок;

структурний капітал – інструмент для захисту різних корпоративних активів, до яких відносяться інтелектуальна власність, технології, методи, процеси, комунікаційні системи та інформаційні ресурси;

клієнтський капітал (марочний капітал, або бренд-капітал) – це відносини з клієнтами [4].

На думку науковців, однією зі складових клієнтського капіталу (бренд-капіталу) можна вважати організаційний капітал. Як відмічає Щербак В. Г., "організаційний капітал по своїй суті – це систематизована й формалізована компетентність компанії плюс системи, що підсилюють її творчу ефективність, а також організаційні можливості, спрямовані на створення продукту й вартості" [3, с. 205]. Організаційний капітал містить у собі потенціал інноваційної діяльності, до якого відносять здатність до створення інноваційного продукту, результати якого втілюються у захищених комерційних правах, інтелектуальній власності й інших нематеріальних активах й цінностях, які забезпечують здатність компанії до відновлення; потенціал процесів, що може бути представлений,



наприклад, системами виробництва, збуту, післяпродажного сервісу та іншими, у процесі діяльності яких формується вартість продукту.

Створення міцних нематеріальних активів, зокрема створення торгової марки, є гарантом успіху та стабільності у сучасних умовах, що швидко змінюються, та дає можливість оперативного та своєчасно зреагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

На основі аналізу різних підходів до класифікації нематеріальних активів підприємства та виокремлення структури інтелектуального капіталу можливо запропонувати схематичне відображення структури інтелектуального капіталу таким чином (рисунок).



Рис. Структура інтелектуального капіталу підприємства

Запропонована структура дозволяє розглядати управління торговими марками як елемент системи управління підприємством, що, в свою чергу, спонукає до висновку про вплив усіх складових інтелектуального капіталу на процес управління торговими марками.

**Література:** 1. Рейтинг найдорожчих світових брендів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.interbrand.com/>. 2. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / П. Темпорал ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Издательский Дом "Нева", 2003. – 320 с. 3. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу : монографія / В. Г. Щербак. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 320 с. 4. Щербак В. Г. Оценка бренд-капитала транспортных корпораций / В. Г. Щербак // Научный информационный журнал "Бизнес Информ". – 2007. – № 5. – С. 20–23.

**Гірник А. В.**

УДК 658.8

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто сучасні тенденції маркетингової діяльності підприємства та сформувано завдання стратегічного та тактичного маркетингу підприємства на основі порівняння стратегічного та операційного підходів. Особливу увагу приділено перспективним напрямкам розвитку маркетингової діяльності підприємства.*

© Гірник А. В., 2013



*Аннотация. Рассмотрены современные тенденции маркетинговой деятельности предприятия и сформулированы задачи стратегического и тактического маркетинга предприятия на основании сравнения стратегического и операционного подходов. Особое внимание уделено перспективным направлениям развития маркетинговой деятельности предприятия.*

*Annotation. The modern trends of business marketing activity are considered and the objectives of strategic and operational marketing of a company on the basis of comparison of strategic and operational approaches are defined. Special attention is paid to the prospective lines of development of marketing activity of an enterprise.*

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, сучасні тенденції маркетингу, стратегічне та тактичне планування маркетингової діяльності.

Маркетингові заходи важливі та актуальні сьогодні для економічного розвитку підприємства, а ефективна маркетингова стратегія – це шлях до підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливим аспектом у процесі формування маркетингової стратегії є планування, оскільки від нього залежить успіх виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства. Розробка маркетингової стратегії є особливо актуальною для вітчизняних підприємств унаслідок необхідності адаптації до ринкових умов, високої конкуренції на ринку та динамізму змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємств.

Метою статті є узагальнення визначення сучасних тенденцій маркетингової діяльності, а також формування завдань маркетингового стратегічного та тактичного планування.

Питання формування маркетингової стратегії висвітлено в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Ф. Котлер [1], Ламбен Ж.-Ж. [2], О. Віханський [3], Є. Голубков [4], Т. Данько [5] та ін.

У результаті аналізу літератури було визначено перспективні тенденції маркетингової діяльності підприємства, які наведено в табл. 1.

Таблица 1

#### Перспективні тенденції маркетингової діяльності підприємства

№ п/п	Маркетингова діяльність у минулому	Маркетингова діяльність у майбутньому
1	За підходом до ринку	
	Товарно-диференційований маркетинг	Цільовий маркетинг (концентрований)
2	За методом розповсюдження продукції	
	Роздрібна торгівля	Оптова торгівля, онлайн-продажі
3	За каналами розподілу	
	Традиційна система розподілу	Договірна система вертикального маркетингу
4	За рівнем каналу розподілу	
	Однорівневий канал розподілу	Дворівневий канал розподілу
5	За поведінкою фірми на ринку	
	Поточні фінансові показники важливіші за довгострокові	Маркетингові показники важливіші за фінансові, формування ціни здійснюється з метою заволодіння часткою ринку з розрахунком на довгострокові вигоди
6	За цільовим призначенням фірми на ринку	
	Максимізація поточного прибутку	Завоювання лідерства за показниками частки ринку
7	За стратегією фірми на ринку	
	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок

Стратегічний та тактичний – це два типи маркетингу, які характеризують ступінь ринкової орієнтованості фірми. Стратегічний маркетинг – маркетингова діяльність щодо створення усталеної (довгострокової) конкурентної переваги шляхом постійного та систематизованого моніторингу бізнес-середовища та потреб ринку і формування на цій основі ефективного маркетингового комплексу. Тактичний (оперативний) маркетинг – маркетингова діяльність, метою якої є використання певної ринкової ситуації або швидке пристосування маркетингового комплексу до неї [6, с. 120].

Планування – процес визначення цілей, стратегій, а також заходів щодо їх досягнення за певний період часу, виходячи з припущень про майбутні вірогідні умови виконання плану. У загальному випадку можна говорити про розробку стратегічних (довгострокових) планів і тактичних (річних) планів маркетингу.

Стратегічний, довгостроковий план маркетингу, що розробляється на 3 – 5 і більше років, описує головні чинники і сили, які протягом декількох років, як очікується, будуть впливати на організацію, а також містить довгострокові цілі і головні маркетингові стратегії з вказівкою ресурсів, не-



обхідних для їх реалізації. Довгостроковий план звичайно переглядається й уточнюється щорічно, на його основі розробляється річний план, який набагато більше деталізований.

Тактичний план маркетингу описує поточну маркетингову ситуацію, цілі маркетингової діяльності, маркетингові стратегії на поточний рік. У його склад також включаються: програма дій, бюджет маркетингу, контрольні заходи.

Основні завдання маркетингової діяльності в рамках двох підходів, які визначені в роботах Данько Т. П. [5], Ламбена Ж.-Ж. [2] і Ф. Котлера [1], подано в табл. 2.

Таблиця 2

#### Завдання маркетингової діяльності

Стратегічні	Тактичні
Аналіз потреб – визначення базового ринку	Вибір в якості цілі існуючих сегментів
Проведення сегментації ринку – стратегічні бізнес-одиниці, сегменти ринку	Розробка плану маркетингу – цілі, позиціонування
Аналіз привабливості ринку – оцінка потенціалу ринку, стадії життєвого циклу продукту	Розробка тактичних заходів комплексу маркетингу – продукт, ціна, комунікації, розподіл
Аналіз конкуренції – пошук стійкої конкурентної переваги	Розрахунок маркетингового бюджету
Вибір стратегії розвитку	Реалізація заходів
Стратегічний контроль	Оперативний контроль

Таким чином, стратегічний підхід у маркетингу зорієнтовано на аналіз споживачів, сегментування ринку і вибір стратегічних областей бізнесу, виходячи з ринкового потенціалу і власних можливостей підприємства, розробку стратегії розвитку, яка забезпечить конкурентні переваги. Операційний підхід зорієнтовано на тактичні дії в області позиціонування продукції, розробку та реалізацію конкретних програм в області комплексу маркетингу для досягнення цілей на існуючих цільових сегментах ринку.

*Наук. керівн. Ларіна К. В.*

**Література:** 1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 2010. – 736 с. 2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; [пер. с англ. ; под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с. 3. Виханский О. С. Стратегическое управление / Виханский О. С. – М. : Изд. МГУ, 1995. – 252 с. 4. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Голубков Е. П. – М. : Дело, 2005. – 192 с. 5. Данько Т. П. Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с. 6. Циганкова Т. М. Маркетинг : навч. посібн. / Циганкова Т. М. – К. : КНЕУ, 2007. – 120 с.

---

**Котляр А. А.**

УДК 005.591

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДУ ПАРАМЕТРИЧНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ

*Анотація. Розглянуто використання системно-кібернетичного підходу до управління стратегічними змінами системного потенціалу на вітчизняних підприємствах та наведено результати апробації поданого інструментарію на реальному об'єкті.*

*Анотация. Рассмотрено использование системно-кибернетического подхода к управлению стратегическими изменениями системного потенциала на отечественных предприятиях и представлены результаты апробации данного инструментария на реальном объекте.*

---

© Котляр А. А., 2013

*Annotation. The paper presents the use of the system and cybernetic approach to the management of strategic changes of system capacity at domestic enterprises and gives the results of testing the given tools on a real object.*

*Ключові слова: системний потенціал, модель "білого ящика", параметрична ідентифікація об'єкта управління.*

Створення конкурентоспроможного потенціалу організаційно-економічної системи (ОЕС) "підприємство" та його підтримка на високому рівні відповідно до стратегічної цілі функціонування та мінливих зовнішніх умов є одним із ключових завдань менеджменту вітчизняних підприємств. У сучасній вітчизняній літературі в основу поняття потенціалу покладено традиційний функціональний підхід, який виділяє виробничий, кадровий, фінансовий та інші види потенціалу [1]. Подібні визначення не відображають сутності потенціалу ОЕС "підприємство" як цілісної категорії та зумовлюють помилки при стратегічному управлінні ним. Окрім цього, в них відсутня системна прив'язка потенціалу до підприємства як функціонуючого об'єкта, яка дозволяє визначити ефективність підприємства щодо перетворення ресурсів у кінцеву продукцію. Цей недолік не дозволяє покласти наведений підхід в основу розробки системної концепції створення конструктивного інструментарію для визначення системного потенціалу функціонуючого підприємства.

Таким чином, актуальним є завдання управління стратегічними змінами системного потенціалу підприємства як складової системного стану підприємства, а також його вирішення на базі системно-кібернетичного підходу.

В основу дослідження покладено модель оцінки потенціалу підприємства, яка була розроблена на кафедрі економіки підприємства та менеджменту ХНЕУ. Представлена модель є повною, адекватною, системною та структурованою, оскільки розглядає всі елементи системи у взаємозв'язку та взаємодії, створюючи при цьому властиву системі цілісність, якісну визначеність та цілеспрямованість [2].

На першому етапі оцінки системного потенціалу підприємства проводиться параметрична ідентифікація функціональної структури системного потенціалу за допомогою моделі "білого ящика". Модель включає один рівень декомпозиції та відображає динамічний системний потенціал як функціональний перетворювач підприємства, який складають управляюча підсистема та підсистема, що управляється.

Автором проведено апробацію можливості використання моделі на вітчизняному промисловому підприємстві ТОВ ТГ "Екіпаж", враховуючи складність якого, було виділено другий рівень декомпозиції. В основу декомпозиції складових системного потенціалу на другому рівні покладена системна класифікація видів діяльності підприємства на загальносистемну виробничу, управлінську, обслуговуючу та забезпечуючу, здійснюваних при функціональному перетворенні ресурсного "входу" в продуктивний "вихід" системи. Динамічний системний потенціал має прояв при взаємозалежному здійсненні активними елементами (персоналом) системних видів діяльності в системі під час її функціонування. У моделі введені для складових системного потенціалу відповідні коефіцієнти системного спрягання, які змінюються на практиці в діапазоні "0 – 1".

Параметричну ідентифікацію диференційованих параметрів проводять експертним методом. Оцінки експертів з кожної зі складових системного потенціалу реєструються та використовуються для визначення інтегрованого показника системного потенціалу. За результатами експертних оцінок значень оцінних параметрів та коефіцієнтів спрягання системного потенціалу було побудовано графічні профілі для досліджуваного промислового підприємства. За результатами побудови графічного профілю визначається середній оцінний рівень та параметри з критичними значеннями, що мають оцінні показники нижче середнього та постають об'єктами першочергових стратегічних змін на підприємстві. За результатами дослідження визначається перелік заходів, необхідних для підвищення рівня параметрів, що мають критичне значення. За результатами їх реалізації будуватиметься новий графічний профіль та визначається перелік параметрів для наступного етапу здійснення стратегічних змін.

Таким чином, на практиці апробовано системно-кібернетичний підхід до кількісного оцінювання параметрів системного потенціалу промислового підприємства, тобто його параметричної ідентифікації, що дозволяє управляти системним потенціалом як у цілому, так і його складовими. Тож, можна зробити висновок про адекватність наведеного інструментарію для застосування його у реальній практиці вітчизняних підприємств.

*Наук. керівн. Кобзев П. М.*

---

**Література:** 1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр учбової літератури, 2005. – 352 с. 2. Кобзев П. М. Системно-кібернетический подход к стратегическому управлению системным потенциалом предприятия / Кобзев П. М. // Управление развитием. – 2006. – № 7. – С. 101–104.

Аспірант кафедри політичної економії ХНЕУ

## ДЕТАЛІЗАЦІЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Деталізовано сутність та зміст інноваційних проектів на промисловому підприємстві. Враховуючи існуючі підходи до змісту інноваційних проектів, наведено визначення поняття "інноваційний проект".*

*Анотация. Детализированы сущность и содержание инновационных проектов на предприятии. Учитывая существующие подходы к содержанию инновационных проектов, дано определение понятия "инновационный проект".*

*Annotation. The nature and content of innovative projects at the enterprise are specified. Taking into account the current approaches to the content of innovative projects the definition of the concept "innovative project" is given.*

*Ключові слова: нововведення, інновації, інноваційні проекти, інноваційні процеси, проектна документація, промислове підприємство, інноваційна діяльність, інноваційні технології.*

Використання результатів інноваційної діяльності в країнах зі стійкою економікою забезпечує значну частку приросту національної економіки. Важливе значення при цьому приділяється інвестиціям, спрямованим у нову техніку та нову технологію. Інвестиційні й інноваційні проекти становлять одну з умов ефективного функціонування сучасних промислових підприємств.

Успішна інноваційна діяльність підприємств є питанням їх виживання й одержання конкурентних переваг. Необхідність проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень вимагає відповідного фінансування дорогих розробок.

Метою дослідження є поглиблення сутності змісту інноваційних проектів на підприємстві, керівництво їх розробкою та реалізацією.

Відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність" [1], державну підтримку одержують суб'єкти господарювання всіх форм власності, що реалізують в Україні інноваційні проекти, і підприємства всіх форм власності, які мають статус інноваційних. Для того щоб зрозуміти сутність цього, потрібне розуміння значення категорій "інноваційний проект" і "інноваційне підприємство", що відповідно до Закону трактується в такий спосіб.

Інноваційний проект – комплект документів, що визначає процедуру та комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) зі створення й реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [1, ст. 1, п. 1]. Інноваційним вважається проект, яким передбачаються розробка, виробництво та реалізація інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [1, ст. 12, п. 1].

Пріоритетний інноваційний проект – це інноваційний проект, що належить до одного з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, затверджених Верховною Радою України [1, ст. 1].

Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє та реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію та послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків від його загального обсягу продукції і (або) послуг [1, ст. 1, п. 1, ст. 16, п. 1–3].

Поняття "інноваційний проект" можна розглядати як:

складову цільового керування інноваційною діяльністю;

процес здійснення інновацій;

перелік документів.

Як складова цільового керування інноваційною діяльністю інноваційний проект становить складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей на пріоритетних напрямках розвитку науки й техніки.

Як процес здійснення інновацій – сукупність виконуваних у певній послідовності наукових, технічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які приводять до інновацій.

У той же час інноваційний проект – комплекс технічної, організаційно-планової та розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації цілей проекту (на Заході для позначення цього аспекту проекту використовується слово design).

Враховуючи всі три аспекти, можна дати таке визначення: інноваційний проект – сукупність документів, що визначають систему науково визначених цілей і заходів щодо вирішення проблеми, організації інноваційних процесів у просторі та часі (рисунк).



Наукова обґрунтованість цілей і заходів досягається за допомогою дотримання наукових підходів до менеджменту, застосування сучасних його методів.

Керівництво розробкою й реалізацією інноваційного проекту здійснює керівник проекту (проект-менеджер) і науково-технічна рада. До її складу входять провідні спеціалісти з тематичних напрямів проекту, які несуть відповідальність за вибір науково-технічних рішень, ступінь їх реалізації, повноту та комплексність заходів, необхідних для досягнення проектних цілей і організують конкурсний відбір виконавців і експертизу отриманих результатів.

Для ефективної розробки й реалізації проекту його керівник звертається за допомогою до різних інноваційних центрів, фондів підтримки програм і проектів, консалтингових фірм, організацій незалежної експертизи, патентно-ліцензійних, аудиторських фірм і т. д.

Розробка інноваційного проекту завершується підготовкою проектної документації. Єдиний склад пакета документів поки що не встановлений, і в кожному конкретному випадку він визначається у вихідному (техніко-економічному) завданні.

Інноваційний проект будь-якого рівня повинен містити такі розділи:

зміст і актуальність проблеми (ідеї);

резюме керівника проекту;

дерево цілей проекту, побудоване на основі маркетингових досліджень і структуризації проблеми.

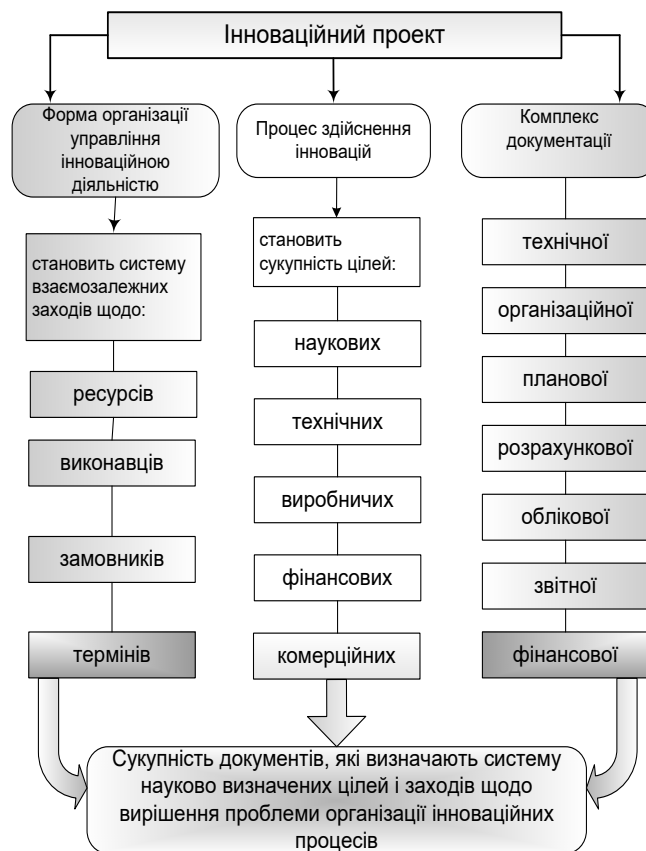


Рис. Деталізація сутності та змісту інноваційних проектів на підприємстві

Система заходів щодо реалізації дерева цілей проекту складається з:

комплексного обґрунтування проекту;

характеристики НТС;

експертного висновку проекту;

механізму реалізації проекту й системи мотивації.

Узагальнюючи зазначене, доречно констатувати наступне. Конструктивною одиницею інноваційної діяльності підприємства і його інноваційних процесів у сучасних умовах необхідно обирати інноваційні проекти. Інноваційний проект пропонується розглядати в його триєдиній сутності: як комплекс технічної, організаційно-планової та розрахунково-фінансової документації; як процес здійснення інновацій; як головний предмет цільового управління інноваційною діяльністю.

Напрямами подальшого дослідження є процес створення та освоєння інноваційних технологій. Проблема технологій тісно пов'язана з інноваційною проблематикою, оскільки позитивна технологічна динаміка забезпечується тільки в тому випадку, якщо технології носять інноваційний ха-



ракер. За сутністю інноваційні технології – це проектна діяльність, що істотно поліпшує структуру та якість виробництва.

Наук. керівн. Сотніков В. І.

**Література:** 1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 2. Інновації: проблеми науки та практики : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С., д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., д-ра екон. наук, проф. Ястремської О. М. – Х. : ФОП Павленко О. Г. ; ВД "ІНЖЕК", 2010. – 304 с. 3. Інновації: проблеми науки та практики : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С. – Х. : ФОП Павленко О. Г., 2011. – 276 с.

---

**Хутко С. С.**

УДК 658:005.21

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація. Уточнено сутність поняття "стратегічне управління розвитком підприємства"; розглянуто принципи і вимоги стратегічного та антикризового управління. Сформульовано аспекти загальної моделі управління розвитком підприємства.*

*Аннотация. Уточнена сущность понятия "стратегическое управление развитием предприятия"; рассмотрены принципы и требования стратегического и антикризисного управления. Сформулированы аспекты общей модели управления развитием предприятия.*

*Annotation. The essence of the concept "strategic management of enterprise development" is specified; the principles and requirements to strategic and anticrisis management are considered. The aspects of general model of enterprise development management are formulated.*

*Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне управління розвитком підприємства, стратегія, стратегічне планування.*

Однією з головних особливостей сучасного менеджменту як наукового підходу у виробничо-економічній діяльності суб'єктів ринку виступає обґрунтування управлінських рішень. Від їх доцільності залежать досягнення встановлених цілей, ефективне використання стратегічних ресурсів, продуктивність праці, мотивація персоналу та інші аспекти управління. Наслідки прийняття управлінських рішень є головними критеріями оцінки менеджменту.

Під управлінням у науковій літературі розуміють цілеспрямований організаційний вплив на діяльність підприємства в умовах ринку для досягнення встановлених цілей і отримання прибутку [1 – 8]. Ефективне управління підприємством передбачає сукупність управлінських впливів, що забезпечують на всіх стадіях його життєвого циклу розвиток потенціалу.

Процес розвитку, як складне явище, характеризується прагненням підприємства досягнути високих результатів діяльності при збереженні або підвищенні конкурентоспроможності і стійкості. Загострення конкурентної боротьби викликає необхідність захисту й оновлення конкурентних переваг, котрі відповідають сучасним тенденціям ринкових вимог. Тому складним, але дуже важливим виступає визначення фази життєвого циклу використовуваної технології, продукції, що випускається, і, як наслідок, самого суб'єкта господарювання.

Вирішальну роль у розв'язанні задач стратегічного управління процесами розвитку відіграє фактор невизначеності. Отже, при формуванні стратегії необхідна оцінка ризику діяльності. Поняття "криза" найтіснішим чином пов'язана з ризиком, котрий значною мірою впливає на методологію розробки кожного управлінського рішення. Якщо виключити з нього очікування кризи, зникне гострота сприйняття ризику і стануть несподіваними не тільки кризові ситуації, а й звичні помилки [9].

Найбільш доцільним є визначення, викладене в роботі [10], що поєднує в собі теорію стратегії розвитку і передбачення. Але таке визначення, на думку автора, також звучує поняття, що розглядається. За таких припущень складовими антикризового управління є створення умов, при котрих здатності суб'єкта господарювання стають такими, що мають попит у зовнішньому середовищі. Тоді завданням антикризового управління має виступати формування такого механізму управління, який був би ефективним при будь-яких змінах середовища і який надавав можливість розвитку підприємства в передкризовий, кризовий і післякризовий періоди [11].

---

© Хутко С. С., 2013

Незважаючи на окремі відмінності в підходах до визначення сутності та завдань антикризового управління, існує певна єдність у думці відносно його специфічності, викликаній використанням спеціальних прийомів, методів, технологій, механізмів, вирішальною роллю фактора часу, зміною пріоритетності під час прийняття управлінського рішення в бік забезпечення відновлення діяльності суб'єкта господарювання.

У науковій літературі також досліджують поняття "управління розвитком". Так, у роботі [12] дотримуються думки, що воно полягає у виявленні шляхів досягнення нових цілей за допомогою змін у структурі, складі та властивостях елементів підприємства як системи. В іншому аспекті [9; 13] зміст управління розвитком пов'язується з виведенням системи з нестійкого стану, фіксуванням "слабких сигналів" і з забезпеченням переходу до іншого стану. Під управлінням розвитком також розуміють забезпечення відповідності внутрішньоорганізаційних змін вимогам середовища, а також створення умов для успішного перетворення складу і структури елементів внутрішнього середовища підприємства й визначення способів здійснення вказаних змін.

Автори [9; 12] розглядають стратегічне управління розвитком як управління програмою розвитку, складом і структурою базових бізнес-процесів, життєвими циклами підприємства, конкурентних переваг та нововведень.

Як зазначалось у роботі [9], виходячи з такого припущення, механізм антикризового управління обмежиться слідуванням за змінами зовнішнього середовища, що може призвести до наслідків для суб'єктів господарювання у випадку сильних коливань. Пристосування під динаміку оточення і в його результаті організаційне зростання завершується конфліктом між підприємством і зовнішнім середовищем у тому разі, коли чергове пристосування буде більш витратним, ніж зміна оточення. Тому стверджувати, що розвиток може бути досягнутий тільки через кризи не зовсім коректно, оскільки недоцільно зводити управління тільки до подолання останніх.

Згідно з дослідженнями [9; 13] більш успішні суб'єкти ринку вбачають рушійними силами розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі нетрадиційне й інтенсивне використання наявних ресурсів, створення відмінних здатностей у кризовій і стабільній ситуаціях, а також спрямування стратегічного потенціалу на формування вимог і параметрів оточення, котрим вони можуть найкраще відповідати. Таким чином, складається і "механізм внутрішньої рефлексії, і самовизначення в зовнішньому оточенні. Тому дію антикризового управління необхідно зосередити на всі етапи розвитку підприємства, а не тільки на фазу криз.

Виходячи з розглянутих аспектів окремих типів менеджменту, можливо зробити висновок, що механізм стратегічного управління розвитком підприємства формується під впливом принципів і вимог стратегічного й антикризового управління, управління ризиком та життєвим циклом підприємства (рисунок).

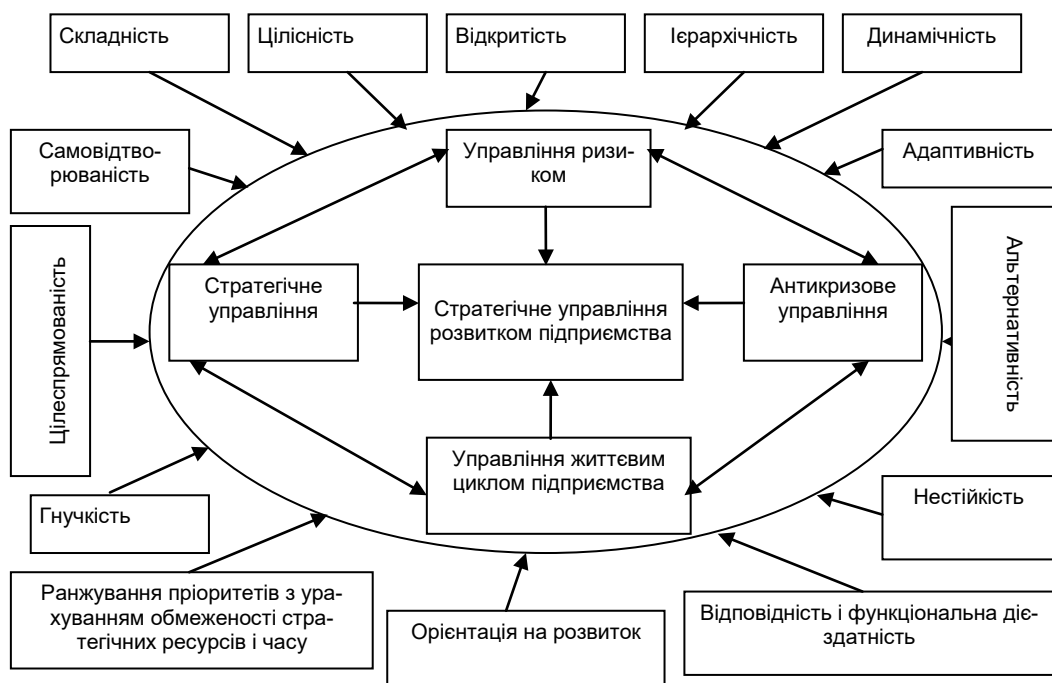


Рис. Принципи формування теоретичних засад стратегічного управління розвитком підприємства

Під стратегічним управлінням розвитком підприємства розуміється цілеспрямований процес щодо створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають у внутрішньому середовищі та внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем.



Якщо стратегічне управління розвитком підприємства розглядається як певна система і метою підприємства є забезпечення його формування і дієвості, то справедливо стверджувати, що необхідне введення принципів, які лежать в основі формування напряму розвитку, умов виконання та оцінки ефективності зазначеної стратегії.

Таким чином, наведена загальна модель управління розвитком підприємства враховує такі аспекти, як: невизначеність і динамічність зовнішнього середовища, вплив культури і філософії суб'єкта господарювання на формування цілей діяльності, необхідність комплексної оцінки ризиків і шансів та забезпечення розвитку стратегічного потенціалу, обмеженість керованості процесів розвитку підприємства.

Наук. керівн. Мажник Н. А.

**Література:** 1. Виханский О. С. Стратегическое управление / Виханский О. С. – М. : Экономист, 2004. – 292 с. 2. Салмон Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон ; [под ред. Е. В. Минеевой]. – СПб. : Питер, 2004. – 298 с. 3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с. 4. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / Пономаренко В. С., Кизим М. О., Тридід О. М. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2003. – 328 с. 5. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. / Володькина М. В. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с. 6. Довбня С. Б. Методологічні основи і стратегічні альтернативи реструктуризації промислових підприємств у процесі реформування економіки України : автореф. дис. д-ра ек. наук Нац. металург. акад. України / Довбня С. Б. – Дніпропетровськ, 2003. – 36 с. 7. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч. метод. посібн. / Головка Т. В., Салов С. В. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с. 8. Гавриш О. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н. / Гавриш О. М. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 20 с. 9. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4 / Попов С. А. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с. 10. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. 11. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Зайцев Л. Г., Соколова М. И. – М. : Экономист, 2003. – 414 с. 12. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / Зуб А. Т., Локтионов М. В. – М. : Генезис, 2001. – 752 с. 13. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. Е. – К. : Основа, 1998. – 392 с.

---

**Білоус С. С.**

УДК 658.81

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ЗБУТОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ СКЛАДОВІ У РИНКОВИХ УМОВАХ**

*Анотація. Розглянуто теоретичні аспекти сутності та підходів щодо організації збутової діяльності підприємства, наведено критерії організації структури збуту, переваги і недоліки стратегії охоплення ринку.*

*Аннотация. Рассмотрены теоретические аспекты сущности и подходов к организации сбытовой деятельности предприятия, приведены критерии организации структуры сбыта, преимущества и недостатки стратегий охвата рынка.*

*Annotation. This article describes the theoretical aspects of the essence and approaches to organizing the enterprise sales activity, the criteria of organization's sales structure, the advantages and disadvantages of market coverage strategies.*

*Ключові слова: збутова політика, критерії збуту, канали збуту, стратегії охоплення ринку.*

В умовах ринкової економіки з посиленням конкуренції на ринку виникла необхідність переорієнтації діяльності на задоволення потреб споживачів, яка передбачає використання маркетингових інструментів для досягнення високих результатів діяльності та підвищення його конкурентоспроможності.

Питання використання маркетингу та організації збутової діяльності досліджувались у роботах провідних вітчизняних та іноземних вчених-економістів: Ф. Котлера, Д. Мерсера, Д. Траута, М. Портера, Р. Акоффа, Беляєва В. І., І. Манна, І. Ансоффа та ін.

До інструментів комплексу маркетингу (4P) належать: product (товар або послуга: асортимент, якість, властивості товару, дизайн і ергономіка); price (ціна: націнки, знижки); promotion (про-

---

© Білоус С. С., 2013



сування: реклама, PR, стимулювання збуту, персональні продажі та ін.); місце (місце збуту: канали розподілу і стратегія охоплення ринку, персонал продавця, місця розташування торгівельної мережі і т. д.) [1, с. 220].

Важливість збутової політики комплексу маркетингу не можна недооцінювати, оскільки завдяки цьому інструменту товар стає доступним кінцевому споживачу [2, с. 25]. Її сутність полягає у свідомому управлінні діяльністю з розповсюдження товару, виборі та організації роботи посередників і побудові системи розподілу, включаючи вибір стратегії охоплення ринку. Це досягається за допомогою її основних принципів: цілеспрямованість, всебічність обліку маркетингової інформації, комплексність, скоординованість, системність, гнучкість.

У рамках збутової політики підприємства приймають рішення щодо: торговельної системи (централізований і децентралізований збут); форми збуту (власна чи зовнішня форма організації продажу); прямого чи непрямого збуту (непрямого – короткого (один – два посередника) або довгого (більше двох посередників)) [3, с. 125].

Критерії вибору каналів збуту, запропоновані Ламбенем Ж.-Ж., наведено в табл. 1 [4, с. 412].

Таблиця 1

### Критерії організації структури збуту підприємства-продавця

Характеристики	Прямий канал	Непрямий канал		Особливості поведінки
		короткий	довгий	
Характеристики покупців				
Велика кількість		**	***	використання принципу скорочення числа контактів
Висока концентрація	**	***		низькі витрати на один контакт
Великий обсяг закупівель	***			витрати на встановлення контакту швидко амортизуються
Нерегулярні закупівлі		**	***	підвищені витрати при частих і малих замовленнях
Оперативна поставка		**	***	наявність запасів поблизу точки продажу
Характеристики товарів				
Продукти, що мають невеликий термін зберігання	***			необхідність швидкої доставки
Великі обсяги закупівель	***	**		мінімізація транспортних операцій
Технічно нескладні		**	***	низькі вимоги з обслуговування
Нестандартизовані	***			товар повинен бути адаптований до специфічних потреб
Нові товари	***	**		необхідно ретельне "спостереження" за новим товаром
Висока цінність	***			витрати на встановлення контракту швидко амортизуються
Характеристики фірми				
Обмежені фінансові ресурси		**	***	збутові витрати пропорційні обсягу продажів
Повний асортимент	***	**		фірма може запропонувати повне обслуговування
Якісний контроль	***			мінімізація числа екранів між фірмою і її ринком
Широка популярність		**	***	гарний прийом з боку системи збуту
Широке охоплення		**	***	збут має бути інтенсивним

Виходячи з даних табл. 1, прямий збут доцільний у тому випадку, якщо кількість заощаджених грошових коштів за рахунок більшої торгової націнки вище витрат, пов'язаних з організацією збутової структури. При прямому збуті відбувається безпосередній вплив на споживача, тому можна контролювати якість товару і швидко реагувати на вимоги ринку.

При непрямому збуті важко здійснити підтримку іміджу торгової марки виробника, організувати необхідний сервіс, контролювати ціни. Немає контакту з кінцевим споживачем, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність товару, але досягається більше охоплення ринку та доступність товару для споживача.

Важливим аспектом збутової політики є вибір стратегії охоплення ринку (рисунок).

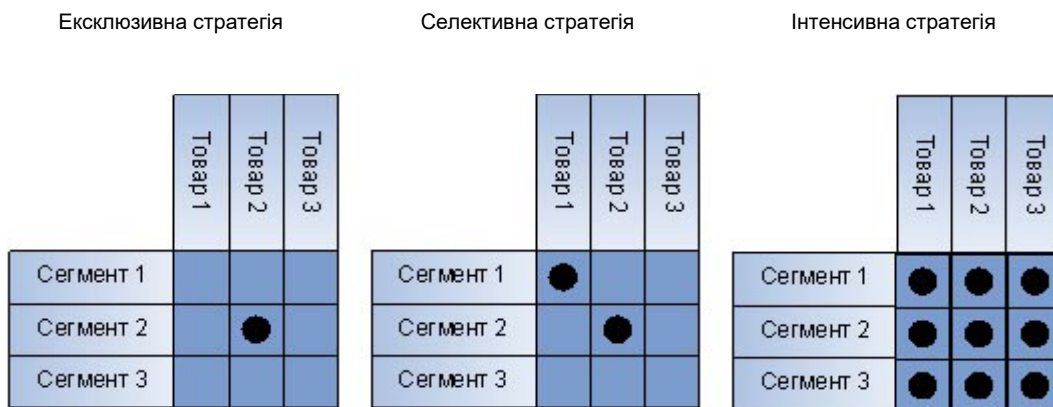


Рис. Стратегії охоплення ринку споживачів

При інтенсивному збуті підприємство створює максимально можливе число торгових точок і складів, щоб забезпечити максимальне охоплення ринку і великий обсяг продажів. Ця стратегія охоплення використовується для товарів повсякденного попиту (газети з програмою, журнали тощо) і нетрудомістких послуг.

При селективному збуті обирається декілька сегментів, які становлять інтерес для підприємства, для яких пропонується спеціально підібрані варіанти продуктів, що відповідають потребам цього сегмента.

При ексклюзивному охопленні ринку тільки один торговець одержує право продавати даний виріб на певній території, він зобов'язується не продавати аналогічні товари тієї ж категорії. Стратегія ексклюзивного охоплення ефективна, коли виробник хоче диференціювати свій товар, проводячи політику високої якості, престижності або високоякісного обслуговування. Тісна взаємодія між виробником і торговцем полегшує здійснення цієї політики [4, с. 416].

При виборі стратегії збуту слід враховувати специфіку товарів, які реалізуються, та переваги і недоліки кожної стратегії. Аналіз наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Переваги та недоліки стратегій збуту**

Стратегія	Товари, для яких доцільне використання	Переваги	Недоліки
Інтенсивна	Товари повсякденного попиту	Максимальне охоплення ринку	Недостатній контроль над торговою мережею
Селективна	Товари попереднього вибору	Спеціальний вибір посередників, враховуючи розмір торгової компанії, якість сервісу, технічну оснащеність	Недостатнє охоплення ринку
Ексклюзивна	Товари особливого попиту	Дилер території (висока якість, престиж, сервіс)	Відсутність успішної бізнес-ідеї

Таким чином, прийняття обґрунтованих рішень у межах збутової політики підприємства дозволить підприємству побудувати ефективну систему збуту, обрати канали збуту, які відповідатимуть специфіці товару, споживачів та підприємства, визначити стратегію охоплення ринку для підвищення доступності товарів та задоволеності споживачів.

Наук. керівн. Ларіна К. В.

**Література:** 1. Апопій В. В. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг / В. В. Апопій, С. Г. Бабенко. – Львів : Видавництво ЛКА, 2007. – 450 с. 2. Аникин Б. А. Логистика / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 240 с. 3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – М. : Изд. Проспект, 2009. – 440 с. 4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Ж.-Ж. ; пер. с франц. – СПб. : Наука, 2008. – 589 с. 5. Яковлев А. А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А. А. Яковлев // Управление продажами. – 2009. – № 3. – С. 16–17.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто авторські підходи щодо інноваційного розвитку підприємства, виокремлено його особливості з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища галузі, регіону та країни в цілому.*

*Аннотация. Рассмотрены авторские подходы по инновационному развитию предприятия, выделены его особенности с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды отрасли, региона и страны в целом.*

*Annotation. The authors' approaches to innovative development of a company are considered, its features with the consideration of factors of external and internal environment of the area, region and country as a whole are singled out.*

*Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, інноваційний розвиток підприємства.*

В умовах ринкових відносин ефективний розвиток економіки країни можливий лише в результаті застосування досягнень НТП та результатів інноваційної діяльності (ІД), і саме тому розвиток підприємства є особливо актуальним, і вимагає серйозної уваги та вивчення. Без гнучкого управління ІД та інноваційним розвитком неможливе ефективне виробництво, яке відкриває перед підприємствами нові можливості для підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційної активності як передумови стабільності й розвитку економіки країни в майбутньому.

Питання інноваційного розвитку підприємства наведені в наукових працях таких провідних вчених та фахівців, як: С. Архієрев, Т. Близнюк, В. Гриньова, Т. Лепейко, В. Колесніченко, В. Коюда, О. Коюда, Н. Рак, Л. Федулова, Т. Франчук та ін. Метою статті є розкриття сутності інноваційного розвитку підприємства, його особливостей з урахуванням його середовища.

На основі розглянутих робіт [1 – 4] щодо економічних категорій "інновація", "інноваційна діяльність" та "інноваційний потенціал підприємства" слід підкреслити, що новостворена, удосконалена конкурентоспроможна технологія (продукція, послуга) та організаційно-технічні, виробничі, адміністративні та інші рішення у результаті їх використання (здійснення ІД) підприємством, на основі відповідного забезпечення (техніки, технології, ресурсного забезпечення тощо) для ІД, і є базою для інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. Розкриття сутності інноваційного розвитку підприємства потребує розгляду та аналізу авторських підходів [1 – 4] до цього питання (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи вчених щодо визначення поняття "інноваційний розвиток"

Автор	Поняття
В. Голенков та інші	Інноваційний розвиток країни – це зміна пропорцій між галузями, всередині них, між окремими виробництвами, а також зміни в продуктивній та технологічній стратегіях підприємств, при яких реакція на динаміку факторів зовнішнього середовища (запити споживачів, наявність ресурсів, вплив з боку держави, громадськості та ін.) змінюється. Інноваційний розвиток галузі – це один з аспектів структурних перетворень в економіці або механізм створення і комерціалізації нововведень у конкретних виробничих системах залежно від предмета аналізу та специфіки завдань, поставлених перед дослідженням
А. Колодійчук	Інноваційний розвиток промисловості – це системний процес, який здійснюється на основі моделей та концепцій, базується на результатах науково-технічного прогресу, наслідком якого є стратегічний регулятивний вплив на промисловість, а підсумком якого є істотне покращення структури і якості промислового виробництва
І. Підкамінний та інші	Інноваційний розвиток – це шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності та бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей
А. Трифілова	Інноваційний розвиток – це економічна категорія, яка повинна формуватися за допомогою зіставлення економічного зростання підприємства на базі розробки та реалізації нових, удосконалених технологій
О. Шакура	Інноваційний розвиток – це процес збалансованого вдосконалювання різних сфер діяльності суб'єктів господарювання, на основі впровадження науково-технічних, організаційно-комунікаційних і фінансово-економічних інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ділової активності, забезпечення фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності суб'єктів господарювання



Розглянуті поняття інноваційного розвитку дозволили виявити сутність інноваційного розвитку країни, галузі, регіону та підприємства:

1) інноваційний розвиток країни є зміною пропорцій між галузями, всередині них, між окремими виробництвами в стратегіях підприємства, при яких реакція на динаміку факторів зовнішнього середовища здійснюється у вигляді впроваджуваних результатів наукових розробок;

2) інноваційний розвиток галузі – це механізм створення і комерціалізації нововведень залежно від предмета аналізу та специфіки завдань, що забезпечує структурні перетворення в економіці та визначає конкурентоспроможність країни;

3) інноваційний розвиток регіону – це системний процес впровадження моделей, концепцій та результатів науково-технічного прогресу, результатом якого є істотне покращення структури і якості виробництва;

4) інноваційний розвиток підприємства – це: а) економічна категорія процесу зіставлення економічного зростання підприємства на базі розробки та реалізації нових та вдосконалених технологій; б) процес збалансованого вдосконалення різних сфер діяльності суб'єктів господарювання, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності, ділової активності, забезпечення фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності суб'єкта господарювання; в) шлях поєднання цілей підприємства, його підсистем, удосконалення його діяльності та бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

На основі розглянутих точок зору [1 – 4] слід підкреслити, що інноваційний розвиток країни, галузі, регіону та підприємства полягає в тому, що, по-перше, інноваційний розвиток – це постійний процес зміни, створення, вдосконалення нововведень у виробництві, технології та стратегії суб'єкта господарювання; по-друге, результатом інноваційного розвитку є якісні зміни результатів діяльності, покращення структури та якості промислового виробництва, значне підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і його продукції.

Розглянуті підходи (табл. 1) дозволили виявити особливості щодо інноваційного розвитку країни, галузі, регіону та підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Особливості інноваційного розвитку суб'єктів господарювання**

№ п/п	Особливість інноваційного розвитку	Сутність
<b>Країна</b>		
1	Зміна пропорцій	Процеси зміни пропорцій здійснюються на рівні країни, галузі, регіонів та підприємства. Вони пов'язані з міжгалузевими перетвореннями, можуть здійснюватися як усередині галузі, так і між окремими виробництвами. Результатом є якісні зміни в різних аспектах діяльності суб'єкта господарювання
<b>Галузь</b>		
2	Механізм створення та комерціалізація	Формується на рівні галузі, на конкретних виробничих системах. Його результатом є структурні перетворення в економіці, які спрямовані на підвищення та покращення економічної ситуації країни в цілому
<b>Регіон</b>		
3	Системний процес впровадження	Реалізується на основі моделей, концепції та результатів науково-технологічного прогресу, результатом якого є покращення структури і якості виробництва
<b>Підприємство</b>		
4	Економічна категорія	Вона здійснюється у результаті процесу зіставлення економічного зростання на базі інноваційних розробок та реалізації вдосконалених технологій. Результатом є оцінка рівня використання та реалізації нововведень у практичну діяльність підприємства
5	Процес збалансованого вдосконалення	Базується на впровадженні науково-технічних, організаційно-комунікаційних і фінансових інновацій, результатом даного процесу є підвищення конкурентоспроможності, ділової та фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства
6	Процес поєднання цілей підприємства, його підсистем	Послідовність дій, які базуються на вдосконаленні діяльності підприємства, його персоналу та бізнес-процесів, результатом яких є досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства є системним процесом, який здійснюється у результаті створення, використання, удосконалення підприємством новоствореної або вдосконаленої продукції (технології, послуги, організаційно-технічні, виробничі та інші рішення) в ІД на базі відповідного забезпечення. Його результатом будуть якісні зміни стану підприємства на основі створення нової або вдосконалення вже існуючої продукції, яка буде відповідати найбільшою мірою потребам споживачів з урахуванням факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Наук. керівн. Коюда В. О.*

**Література:** 1. Стратегия инновационного развития регионов России и роль университетских комплексов в модернизации образования / В. А. Голенков, В. Г. Степанов, В. Г. Садков и др. – М. : Машиностроение 1, 2003. – 286 с. 2. Колодійчук А. В. Управління інноваційним розвитком промисловості: підходи до визначення сутності поняття [Електронний ресурс] / А. В. Колодійчук. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/9\\_NND\\_2012/Economics.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics.doc.htm). 3. Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с. 4. Шакура О. О. Синтез системи механізмів управління інноваційним розвитком промисловості України [Електронний ресурс] / О. О. Шакура. – Режим доступу : [htt](http://)

## Секція 2

# "Потенційні можливості промислових підприємств в умовах конкурентного середовища"

УДК 658.152:005.21

**Воробей Т. В.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто інвестиційну стратегію та викладено ключові напрями, які повинні бути забезпечені даною стратегією. Обґрунтовано основні чинники, які сприяють формуванню інвестиційної стратегії в процесі розвитку підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрена инвестиционная стратегия и изложены ключевые направления, которые должны быть обеспечены данной стратегией. Обоснованы основные факторы, которые способствуют формированию инвестиционной стратегии в процессе развития предприятия.*

*Annotation. The investment strategy and key trends which should be provided with this strategy are considered. The key factors which help to form the investment strategy of the company in the process of its development are substantiated.*

*Ключові слова: стратегія, інвестиції, інвестиційна стратегія, інвестиційна політика, проблеми стратегічного управління.*

На сучасному етапі розвитку України стратегія є основною умовою стабільного розвитку та збереження конкурентоспроможності фірми у теперішній період та на тривалу перспективу. Щоб ефективно функціонувати, діючі підприємства повинні адаптуватися до конкурентних умов, які постійно змінюються, і розробляти відповідну стратегію на основі пріоритетного розвитку тих чи інших конкурентних переваг.

Інвестиційна стратегія підприємства – це визначення основних довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей [1].

Інвестиційну стратегію можна представити як генеральний напрям (програму, план) інвестиційної діяльності організації, проходження якого в довгостроковій перспективі має привести до досягнення інвестиційних цілей і отримання очікуваного інвестиційного ефекту. Інвестиційна стратегія визначає пріоритети напрямів і форм інвестиційної діяльності організації, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, що забезпечують передбачений загальний розвиток організації.

Основа ефективної стратегії полягає в тому, щоб підприємство зайняло сильну позицію на ринку та успішно працювало, не звертаючи уваги на непередбачувані обставини, потужну конкуренцію та внутрішні проблеми.

Сучасні умови розвитку вітчизняної промисловості зумовлюють загальну потребу прискорення інвестиційних процесів. Міжнародна інвестиційна діяльність підприємств України здійснюється в умовах невизначеного зовнішнього середовища. Тому актуальним є пошук напрямів підвищення ефективності їх інвестиційного потенціалу.

Проблеми оцінки інвестиційного потенціалу на стадії формування стратегії розвитку підприємства є надзвичайно актуальними і визначають потребу систематизації його основних складників. Інвестиційні процеси, що відбуваються у національній економіці України, сьогодні знайшли своє відображення у працях таких економістів, як Йохні М. А., Кузнецова А. Я., Гриньова В. М., В. Отецький та ін.

Оцінка ефективності інвестиційної діяльності підприємства повинна враховувати стратегічні цілі розвитку, шляхи їхнього досягнення, забезпечувати можливість вибору найбільш ефективного варіанта з числа альтернативних інвестиційних проектів. Це відповідає положенням теорії ефективності, що забезпечує порівняльну оцінку відносно результату діяльності до витрат, які обумовлюють його досягнення. Існує два види інвестиційної стратегії [2].



Активна інвестиційна стратегія забезпечує зростання прибутковості до середньогалузевого рівня вкладень та передбачає відбір і реалізацію різних інноваційних проектів. За такої стратегії інвестор оцінює альтернативні інвестиційні проекти, проводить їх техніко-економічне обґрунтування, селекціонує їх, відбирає найперспективніші й формує відповідний інвестиційний портфель.

Пасивна інвестиційна стратегія передбачає підтримку незмінного рівня розвитку підприємства. Реалізуючи цю стратегію, інвестор прагне зберегти вже досягнутий ним рівень показників своєї господарської діяльності за рахунок інвестицій. Розробка інвестиційної стратегії відіграє значну роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Основні положення, що характеризують роль розроблення інвестиційної стратегії:

забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних та інвестиційних цілей майбутнього економічного та соціального розвитку підприємства в цілому й окремих його структурних одиниць;

дозволяє оцінити інвестиційні можливості підприємства;

забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, які виникають у процесі динамічних чинників зовнішнього економічного середовища;

ураховує заздалегідь можливі варіації розвитку неконтрольованих підприємством чинників зовнішнього інвестиційного середовища і дозволяє звести до мінімуму їхні негативні наслідки для діяльності підприємства.

Існують різноманітні підходи щодо оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Найпоширенішою є оцінка інвестиційної привабливості, згідно з якою ключовим фактором є особливості інвестора та цілі інвестиційної діяльності. Інвестиційний потенціал визначає наявність власних фінансових ресурсів, а також потенційну спроможність підприємства до залучення ресурсів для здійснення інвестиційної діяльності [3].

Початковим етапом розробки інвестиційної стратегії є визначення загального періоду її формування. Цей період залежить від ряду умов.

Головною умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є передбачуваність розвитку економіки в цілому й інвестиційного ринку зокрема. В умовах нинішнього нестабільного (а за окремими напрямками – непередбачуваного) розвитку економіки країни цей період не може бути занадто тривалим і в середньому не може виходити за рамки 3 – 5 років (для порівняння слід зазначити, що інвестиційна стратегія найбільших компаній країн із розвинутою ринковою економікою розробляється на період 10 – 15 років).

Важливою умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є тривалість періоду, прийнятого для формування загальної стратегії.

Через те, що інвестиційна стратегія носить стосовно неї підпорядкований характер, вона не може виходити за межі цього періоду (більш короткий період формування інвестиційної стратегії достатній, тому що заключні етапи економічної стратегії можуть не потребувати змін інвестиційної діяльності). Однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії на рівні корпоративних систем є їхня галузева приналежність.

Розробка інвестиційної стратегії підприємства передбачає такі етапи [4]:

- 1) визначення періоду формування інвестиційної стратегії;
- 2) вибір стратегічних цілей інвестиційної діяльності;
- 3) визначення напрямів інвестування та джерел фінансування;
- 4) конкретизація інвестиційних програм та термінів;
- 5) оцінка розробленої інвестиційної стратегії;
- 6) перегляд стратегії залежно від зміни зовнішніх умов та становища підприємства.

Оптимальна інвестиційна стратегія має відповідати таким критеріям [5]:

інвестиційна привабливість запропонованих стратегією регіонів, галузей та ринків; взаємоузгодженість та взаємозв'язок стратегічних цілей, завдань і програм; низька чутливість стратегії до змін у зовнішньому середовищі (можливість максимально визначити чутливість до змін); прийнятний часовий діапазон реалізації стратегії; відсутність суттєвих перешкод на шляху до реалізації стратегії; прийнятний рівень інвестиційних і фінансових ризиків;

адекватне ресурсне та організаційне забезпечення стратегії.

Розробка стратегії покликана забезпечити:

- безперерйну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах;
- найбільш ефективне використання власних і особливо позикових коштів;
- фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

*Наук. керівн. Великий Ю. М.*

**Література:** 1. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / Маркова В. Д., Кузнецова С. А. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с. 2. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективною стратегії підприємства / Селіверстова Л. С. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. 3. Носова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства / Носова О. В. // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 1(2). – С. 120–124. 4. Щукін Б. М. Інвестування : курс лекцій / Щукін Б. М. – К. : МАУП, 2004. – 216 с. : іл. 5. Хрущ Н. А. Стратегія компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі / Хрущ Н. А. – 2008. – № 8.

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

*Анотація.* Розглянуто організаційно-економічні фактори конкурентоспроможності промислової продукції. На цій основі обґрунтовано та сформовано механізм її забезпечення. Розкрито сутність та наведено характеристику кожного з елементів цього механізму.

*Аннотация.* Рассмотрены организационно-экономические факторы конкурентоспособности промышленной продукции. На этой основе обосновано и сформировано механизм ее обеспечения. Раскрыта суть и приведена характеристика каждого элемента этого механизма.

*Annotation.* Organizational and economic factors of the industrial products' competitiveness are considered. The mechanism of its ensuring is justified and worked out. The characteristic of each element of this mechanism is also given.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, промислова продукція, фактори конкурентоспроможності продукції.

Нерівномірність сучасного розвитку національної економіки та нестабільність ринкового середовища супроводжуються ускладненням економічних явищ, що зумовлює об'єктивну необхідність удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності товарів та підприємства в цілому. Конкурентоспроможність продукції є результатом діяльності підприємства, а умови, які її забезпечують, – факторами. На виробництво конкурентоспроможної промислової продукції впливає цілий комплекс взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих факторів, різних за напрямками дії і нерівноцінних за ступенем впливу. Вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислової продукції можливо лише на основі комплексної дії факторів організаційно-економічного механізму.

Питання забезпечення конкурентоспроможності продукції розкрито в багатьох теоретичних і проектних роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів: Фатхутдінова Р. А., Фасхієва Х. А., Долінської М. Г., Диканя В. Л., Азоева Г. Л., Горбашко Е. А., Ілляшенка С. М., Воронкова А. Е., Скударя Г. М., Тіхонова Р. М., Осипової В. М., Крота Л. А. та Соловйова І. А. та ін. Проте цей напрям не втрачає своєї актуальності. Сьогодні практично відсутні загально визначені наукові розробки, що дозволяли б вирішувати проблемні питання цього рівня на єдиній діалектичній основі досвіду, сучасного стану і перспективних завдань діяльності суб'єктів господарювання.

Мета та завдання статті – це дослідження факторів конкурентоспроможності продукції та розробка на цій основі механізму її забезпечення.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності товарів представляє систему взаємопов'язаних цілеспрямованих економічних форм і методів організації виробництва і управління ним на рівні підприємства (рисунок).

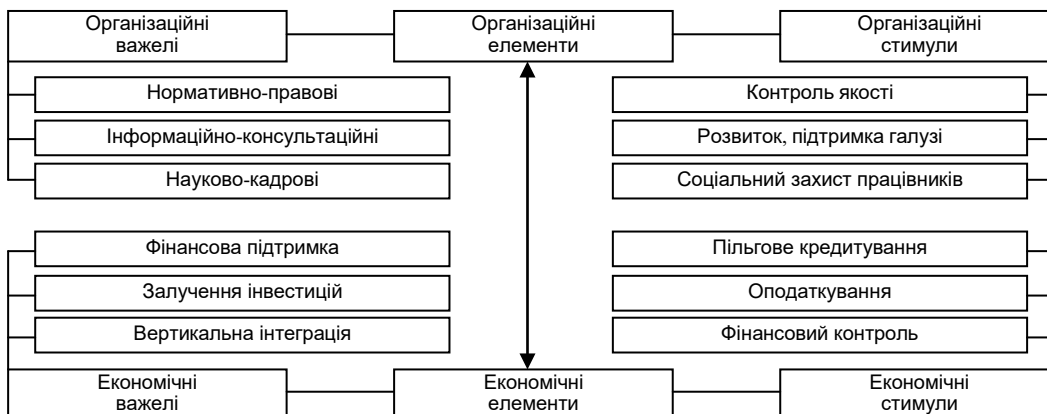


Рис. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності промислової продукції



До факторів економічного механізму відносяться ціноутворення, оподаткування, фінансування (субсидії, авансування закупівель, компенсація витрат на придбання засобів виробництва), кредитування, страхування, підтримка реальних доходів населення, експорт продукції.

Організаційні фактори характеризуються рівнем підприємницької діяльності, формою господарювання, організації праці і виробництва, розвитком кооперації та інтеграції виробництва.

Узгоджена дія економічних і організаційних факторів є незамінною умовою створення конкурентних переваг, у край необхідних в умовах жорсткої конкуренції на ринку промислової продукції. З розвитком соціально-економічної, політичної, міжнародної сфер діяльності держави з'являються нові фактори конкурентоспроможності промислової продукції, а кожен фактор, що раніше діяв, може змінити напрям і міру впливу.

Ринкові перетворення, що відбуваються, в Україні підвищили значущість таких факторів конкурентоспроможності промислової продукції, як платоспроможний попит, рівень розвитку інфраструктури ринку, характер інноваційної, фінансово-кредитної, цінової політики держави і регіону. При цьому особливої значущості набувають фактори, що формуються в рамках конкретного підприємства: якість стратегічного планування і менеджменту, адаптивність функціонування підприємства до умов ринку, що змінюються, вдосконалення організації праці і виробництва, ефективність використання ресурсів.

Основні економічні аспекти, які необхідно враховувати при управлінні конкурентоспроможністю промислової продукції, автором пропонується розділити на такі групи:

- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- оцінка поведінки споживачів у системі конкурентоспроможності продукції;
- модель конкурентоспроможності продукції;
- конкурентна позиція і конкурентні стратегії на різних сегментах ринку;
- дослідження конкурентів;
- використання системи інформаційного забезпечення.

Слід охарактеризувати суть і завдання, що вирішуються для кожної з цих груп.

Стосовно продукції конкурентоспроможність є розвитком категорії якості. При аналізі активних економічних об'єктів, тобто підприємств, представлених на ринку, конкурентоспроможність їх продукції є категорією ефективності, але на більш високому рівні [1; 2].

При такій постановці в термінах системного аналізу ринкова конкуренція може бути описана таким чином. Є економічна система, що включає ряд функціонально однорідних об'єктів і середовище, що оточує ці об'єкти, роль якого зводиться, стосовно даної проблеми, до формування вимог до результатів функціонування вказаних об'єктів. Механізм формування вимог апріорі об'єктам невідомий, а самі вимоги висувуються цим об'єктам у слабоформалізованому вигляді та з високим ступенем невизначеності.

Як вимоги середовища, так і результати функціонування об'єктів можуть бути представлені у вигляді деякої безлічі показників, що мають у загальному випадку різний економічний сенс. Метою кожного об'єкта є досягнення максимально можливої відповідності результатів функціонування вимогам, що висувуються.

Безліч об'єктів може бути впорядкована на основі критерію мінімуму відстані між результатами функціонування і вимогами середовища. Властивості такого упорядкування можуть бути різними. Виходячи з емпіричних міркувань, можна назвати конкурентоспроможними будь-які об'єкти з впорядкованої безлічі з номерами від 1 до  $n$ , де  $n$  – це максимально допустима в даній ситуації кількість об'єктів, які приймаються як конкурентоспроможні. При цьому найбільш конкурентоспроможним буде, природно, вважатися мажоранта впорядкованої безлічі. Очевидно, цю проблему можна описати п'ятіркою масивів:

$$P = \{S, D, A, OC, O\}, \quad (1)$$

де  $S$  – масив об'єктів, представлених на ринку;

$D$  – масив вимог споживачів;

$A$  – масив параметрів об'єктів;

$OC$  – порядок, заданий для масиву об'єктів споживачами;

$O$  – порядок, заданий для масиву об'єктів особою, що приймає рішення.

Очевидно, що ця проблема відноситься до предметної області складних систем. Очевидно також, що всі масиви, представлені у вираженні (1), включають елементи різної фізичної природи, порівняння яких ускладнене методологічно. Отже, необхідно враховувати, що результат вирішення проблеми (1) значною мірою буде суб'єктивним.

Крім того, елементний склад цих масивів у загальному випадку точно визначений бути не може через різні причини – наприклад, обмеженість ресурсів, відведених на аналіз ситуації. У загальному випадку всі вказані масиви слід відносити до класу розмитих. Необхідно охарактеризувати коротко основні компоненти проблеми.

Масив  $S$  включає як об'єкти, що реально існують на ринку, так і ті об'єкти, які можуть на ньому з'явитися в період, що враховується в аналізі. Оскільки частина елементів цього масиву відноситься до конкуруючих, тобто до противника в конкурентному конфлікті, інформація про них обмежена і може бути виражена навіть в імовірнісних категоріях.

Масив  $D$  є слабоструктурованим. Він принципово не може бути сформований детермінованими методиками, оскільки будується на основі вибірки. Теоретичні основи побудови масиву  $D$  досить добре розроблені.





Масив А будується на основі вже згадуваних мікроекономічних методик. Цей розділ економічного аналізу в даний час вельми популярний у практичному плані. Методичні основи формування масиву А значною мірою відносяться до емпіричних.

Масив ОС, як і масив D, є сдобо-структурованим. Фактично він формується за принципом групового рішення, причому в ролі експерта виступають споживачі.

Відомо, що продукція характеризується тими або іншими властивостями або характеристиками, а також параметрами [3 – 5]. Ці характеристики і параметри продукції є для споживачів більш значимими, ніж сукупність властивостей продукції конкурентів. Звідси витікає висновок про те, що для оцінки конкурентоспроможності продукції найважливішою складовою є дослідження поведінки споживачів.

Будь-яка продукція характеризується безліччю характеристик, як фізичних, так і соціальних, економічних, психологічних. Від сукупності фізичних характеристик продукції залежить її корисність з точки зору задоволення деякої потреби (або ряду потреб), а від соціальних, економічних і психологічних характеристик залежать [3; 6]:

характер придбання даної продукції;

спосіб використання;

відношення до даної продукції і багато що іншого.

Споживачі того або іншого сегменту віддаватимуть перевагу різним наборам споживчих властивостей, властивим даній продукції.

Очевидно, що спроба описати ці набори приречена на провал – трудоємність цієї роботи значно перевищує результати її проведення. У той же час не можна не зазначити, що кожен із цих наборів є елементом (або набором елементів) всієї сукупності споживчих властивостей продукції. Таким чином, необхідно описати всю сукупність споживчих властивостей продукції, а потім з цієї сукупності виділяти найбільш значущі для кожного сегменту. Навряд чи існує продукція, яка володіє повним набором споживчих властивостей, що задовольняють всі потреби. Кожна продукція задовольняє лише частину потреб, причому тією або іншою мірою. Отже, для оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно виявити, наскільки більше її споживчі властивості задовольняють існуючі потреби, ніж споживчі властивості іншої продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити декілька завдань і, в першу чергу, завдання агрегації масивів даних про властивості продукції в деяку узагальнену модель.

Очевидно також, що набору споживчих властивостей відповідає їх ціна. Та обставина, що в існуючих методиках оцінки конкурентоспроможності продукції їх розглядають як аддитивні властивості продукції, є методологічною помилкою. Ціна і споживчі властивості є взаємозалежними елементами продукції.

Виявлення цієї залежності та її моделювання для практичного вживання – завдання, яке до кінця ще не вирішено економічною наукою. Відомо, що теорія трудової вартості, створена А. Смітом, Д. Рікардо і К. Марксом, виділяє у вартості продукції дві складові – споживчу вартість і мінову. Це означає, що продукція є на ринку сукупністю двох груп властивостей – споживчих і мінових. Споживчі властивості продукції визначаються її корисними для споживача властивостями, мінові – ціною продукції на ринку.

З урахуванням того, що і споживчі властивості продукції, і її ціна є необхідними показниками конкурентних властивостей продукції, виникає потреба розробки і використання комплексного показника, що характеризує ці дві сторони одного об'єкта. Таким показником може стати відоме в математиці комплексне число, що складається з дійсної та уявної частин, які є взаємопов'язаними і без яких комплексне число не має сенсу (як і продукція не має сенсу без ціни і споживчих властивостей). Представивши будь-яку оцінку споживчих властивостей продукції  $P$  як дійсну частину комплексного числа, а її ціну  $C$  – як уявну частину, було отримано:

$$T = P + iC, \quad (2)$$

де  $i$  – уявна одиниця, причому  $i^2 = -1$ .

Вибір того, що споживчі властивості продукції віднесені до дійсної частини, а ціна – до уявної, не є принциповим. Їх легко поміняти місцями – адже головне полягає в тому, що вони в даній формі запису повністю описують властивості продукції. Єдиним аргументом, який дозволяє рознести властивості продукції на дійсну та уявну частини – те, що споживчі властивості продукції більшою мірою відносяться до об'єктивних факторів, а ціна – до суб'єктивних.

Особливо слід підкреслити, що властивості конкретної продукції можна повністю описати з використанням формули (2) і математично коректно працювати як з кожною з двох її складових, так і з їх сукупністю в цілому.

Слід представити організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності промислової продукції в просторі "ціна – об'єм – дохід". Таке теоретичне уявлення дозволяє знайти нові підходи до вирішення ряду економічних завдань. Принципова новизна такої постановки завдання полягає в тому, що розглядається не точка рівноваги як результат пересічення кривих попиту і пропозиції, а рівноважна крива як результат пересічення поверхонь попиту і пропозиції [7].

При такій постановці і вирішенні задачі можна зробити два основні висновки:

забезпечення конкурентоспроможності продукції з боку виробника означає не лише додавання продукції тих або інших споживчих властивостей, не лише використання тієї або іншої цінової стратегії, але й облік доходів того сегменту споживчого ринку, на якому передбачається



реалізувати прийняте рішення у сфері маркетингу та збуту, оскільки оптимальні конкурентні стратегії визначаються характеристиками тих сегментів, на яких передбачається здійснити виведення продукції;

комплекс маркетингу охоплює чотири взаємопов'язані елементи – ціна, продукт, збут і сприяння просуванню. Розглядаючи комплекс маркетингу з позицій забезпечення конкурентоспроможності продукції, можна зробити висновок про те, що перші дві складові комплексу маркетингу сприяють створенню конкурентних переваг продукції; дві подальших складових, а саме – збут і сприяння просуванню продукції – підтримці цих конкурентних переваг.

Найважливішою складовою інформації для ухвалення рішень в області конкурентоспроможності є інформація про поведінку конкурентів, про їх конкурентні позиції. Найбільший інтерес при цьому становить можливість виділення найбільш характерних складових інформації, яка виявиться корисною при створенні інформаційної системи забезпечення конкурентоспроможності [3].

У зв'язку з цим у науковій літературі пропонується, по-перше, отримати дані про інтенсивність конкуренції на виділеному ринку, по-друге, побудувати "карту конкурентності ринку", по-третє, ретельно вивчити техніко-економічні та фінансово-економічні можливості конкурентів. Інтенсивність конкуренції на будь-якому ринку визначається рядом факторів, найважливішими з яких є три складові:

- характер розподілу ринкових сегментів;
- темпи зростання ринку;
- рентабельність ринку.

На думку автора, на сьогодні для успішної діяльності на ринку підприємству мало володіти матеріально-фінансовими ресурсами. На перший план виходять організаційні ресурси підприємства, тобто внутрішні конкурентні переваги. Підприємства звертають свої погляди не на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або середовище, а на самих себе, на свої внутрішні можливості, що є унікальними.

Конкурентоспроможність промислових підприємств передбачає наявність індивідуального набору їх конкурентних переваг, що визначають ключові фактори успіху, тобто стабільність і довгострокову фінансову стійкість. До таких ключових факторів, на погляд автора, відносяться висока якість продукції, споживча цінність продукції, високий рівень якості працівників (творчий і професійно-кваліфікаційний), рівень управління й організаційного розвитку і т. д.

Сьогодні стає очевидним, що джерела конкурентних переваг залежать від рівня і ступеня розвитку інтелектуальних ресурсів підприємств, їх якісне використання визначає економічні показники всіх інших видів ресурсів [3]. При цьому рівень інтелектуальних ресурсів організації визначається, перш за все, рівнем і якістю персоналу, тобто їх знаннями, кваліфікацією та вміннями.

Таким чином, конкурентоспроможна діяльність підприємства, на думку автора, визначається мірою розвиненості інтелектуальних ресурсів, технічним рівнем виробництва, системою менеджменту якості і досконалістю організаційно-управлінської структури. При цьому конкурентоспроможність підприємства повинна ґрунтуватися на вживанні алгоритму "від конкурентоспроможності продукції до конкурентоспроможності підприємства", що визначається моделлю її управління й мірою внутрішньої взаємодії між її функціональними підрозділами.

Як вже наголошувалося, висока якість продукції є найвагомішою складовою, що визначає її конкурентоспроможність. Без забезпечення стабільної якості, що задовольняє вимоги споживачів, неможливо раціонально інтегрувати національну економіку в світове господарство і зайняти там гідне місце. Слід зазначити, що процеси інтеграції в сучасних умовах розвитку світової спільноти стали об'єктивно необоротними. Тому для України в умовах ринкової модернізації проблема підвищення конкурентоспроможності промислової продукції безумовно є первинною і найбільш пріоритетною, яку без ефективного управління вирішити неможливо.

Щоб успішно здійснювати діяльність в умовах ринкової економіки і бути конкурентоспроможними, промислові підприємства повинні застосовувати вискооефективні системи управління якістю продукції, що відповідають сучасному рівню організації робіт в цій області. Орієнтиром є міжнародні стандарти ІСО серії 9001 – 2000, що увібрали в себе світовий досвід управління якістю.

Посилюється вплив з боку державного і територіального рівнів управління на принципи напрями підвищення конкурентоспроможності; формування цін залежно від попиту і пропозиції продукції з урахуванням її якості, рівня торгівельно-технічного обслуговування і конкурентоспроможності не лише продукції, але і підприємства, і країни в цілому. Окрім цього, поряд із фундаментальними для ринкової економіки запитаннями "що", "скільки", "як" і "хто" повинен виробляти продукцію, в сучасних умовах об'єктивно кардинальними стали запитання "якої якості" і "яким управлінським підходом" можна його досягти. Найбільш реальним підходом до забезпечення якості продукції, здатним в умовах ринку здійснювати систематичне підвищення її конкурентоспроможності, як на окремому підприємстві, так і в промисловості в цілому, є системний. Усе це для умов ринкових відносин об'єктивно обумовлює актуальність проблеми управління якістю і забезпечення на його основі конкурентоспроможності промислової продукції.

Попередній аналіз дозволив зробити висновок про те, що конкурентоспроможність промислової продукції формує конкурентоспроможність промислових підприємств, яка передбачає наявність індивідуального набору їх конкурентних переваг, що визначають ключові фактори успіху, тобто стабільність і довгострокову фінансову стійкість. До таких ключових факторів, на погляд автора,

відносяться висока якість продукції, споживча цінність продукції, високий рівень якості працівників (творчий і професійно-кваліфікаційний), рівень управління й організаційного розвитку.

Наук. керівн. Гриньова В. М.

**Література:** 1. Иванченкова Л. В. Категория конкурентоспособности как объект исследований в современной теории конкуренции / Л. В. Иванченкова // Науковий вісник Одес. держ. екон. ун-ту, Всеукр. асоц. молодих науковців / [редкол. : Соколов В. М. (голов. ред.) та ін.]. – Одеса : ОДЕУ, 2003. – № 1(21). – С. 41–47. 2. Тепла М. М. Конкурентоспроможність як економічна категорія: суть та основні особливості / М. М. Тепла // Науковий вісник Ужгородського університету : [зб. наук. ст. / редкол. : В. П. Мікловда (голов. ред.) та ін.]. – Ужгород : Говерла, 2007. – Вип. 24. – С. 130–137. 3. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва) [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Бондаренко Світлана Михайлівна ; Національний ун-т харчових технологій. – К., 2002. – 20 с. 4. Нагорний Є. І. Науково-методичні засади маркетингового тестування промислової інноваційної продукції [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нагорний Євген Ігорович ; Сум. держ. ун-т. – Суми, 2011. – 21 с. 5. Осипов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі [Текст] / В. М. Осипов ; наук. ред. Б. В. Буркинський ; НАН України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. – Одеса : МПП "Евен", 2005. – 296 с. 6. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю продукції машинобудування: концепції, рішення, стратегії [Текст] : монографія / О. А. Паршина ; Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ, 2010. – 287 с. 7. Полтавська Є. О. Конкурентний аналіз [Текст] : навч. посібн. / Є. О. Полтавська, Г. А. Іващенко, П. М. Куліков ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с.

УДК 338.24

**Глуценко А. М.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНІВ В УКРАЇНІ

*Анотація. Наведено сутність бізнес-планів, досліджено їх відмінності від техніко-економічного обґрунтування проектів. Розглянуто особливості бізнес-планів в Україні, висвітлено основні проблеми з їх складання.*

*Аннотация. Приведена сущность бизнес-планов, исследованы их отличия от технико-экономического обоснования проектов. Рассмотрены особенности бизнес-планов в Украине, отображены основные проблемы их составления.*

*Annotation. The essence of the business plans is described; their differences from the technical and economic basis of the projects are researched. The peculiarities of business plans in Ukraine are summarized; the main problems of their forming are revealed.*

*Ключові слова: бізнес-план, планування, техніко-економічне обґрунтування.*

Сучасна економічна ситуація змушує підприємства по-новому підійти до планування своєї діяльності. Сьогодні вже недостатньо просто підготувати виробничо-фінансовий план або техніко-економічне обґрунтування. Як правило, ці варіанти планування не можуть дати достовірну оцінку бізнесу або відповіді на всі питання, які постають перед підприємством. Керівники підприємства мають шукати форми та методи планування, які б забезпечували максимальну ефективність рішень, що приймаються. Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є прогресивна форма плану – бізнес-план.

У сучасній економічній літературі існує багато праць, які описують сутність, структуру та процедуру складання бізнес-планів. Так, питанням бізнес-планування займаються Агафонова Л. Г., Гаврилов А. О., Губені Ю. Є., Костецька І. І., Покропивний С. Ф., Ястремська О. М. Однак підходи різних авторів дещо різняться між собою. Також не зовсім зрозумілим є відмінності бізнес-плану від техніко-економічного обґрунтування проектів, яке існує ще з часів планової економіки.

Метою роботи є дослідження особливостей складання бізнес-планів на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств та встановлення їх відмінностей від інших планових документів підприємства.

Бізнес-план описує цілі і завдання, які необхідно вирішити підприємству як у найближчому майбутньому, так і на перспективу. У ньому міститься оцінка поточного моменту, сильних і слабких сторін проекту, аналіз ринку і інформація про споживачів продукції або послуг. Мета бізнес-плану –



спланувати господарську діяльність підприємства на найближчі та віддалені періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів [1].

На практиці досить часто використовують поняття не тільки бізнес-плану, але й техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). При цьому одні економісти вважають, що ТЕО є складовою частиною бізнес-плану, другі – що ТЕО є скороченим варіантом бізнес-плану, треті – що це звичайний бізнес-план, який назвали ТЕО. Тому доцільно встановити відмінності між цими документами.

Перша відмінність полягає у призначенні цих документів. Бізнес-план може бути використано у таких ситуаціях [2]: 1) підприємству потрібен капітал для подальшого розвитку; 2) створення нового підприємства; 3) під час значних структурних змін; 4) для реалізації інноваційного замислу або бізнес-ідеї; 5) для фінансового оздоровлення підприємства, що знаходиться у стані неплатоспроможності, з метою виведення його з кризи; 6) при проведенні конкурсів інвестиційних проектів.

ТЕО зазвичай пишеться для проектів із провадження нових технологій, процесів, обладнання на вже існуючому підприємстві, тому аналіз ринку, маркетингова стратегія, опис підприємства і продукту, а також аналіз ризиків у ньому часто відсутні. Також у ТЕО наводиться інформація з причин вибору технологій і рішень, що пропонуються, результати від їх впровадження та економічні розрахунки ефективності. ТЕО розробляється для відносно невеликих проектів. Воно містить оцінку впливу проекту не на підприємство в цілому, а лише на його частину. ТЕО ґрунтується на зіставленні необхідних витрат до прогнозних результатів, оцінки ефективності інвестицій та термінів їх окупності.

Друга відмінність полягає у структурі документів. Так, структура бізнес-плану чітко регламентується нормативно-правовими документами. Найбільш відомими є Методика UNIDO (United Industrial Development Organization) та Методика ЄБРР (Європейського банку реконструкції та розвитку). Структура та зміст ТЕО не регламентуються ні якими нормами, можна знайти декілька різних варіантів його написання, які відрізняються залежно від проблеми, що розглядається.

Третя відмінність полягає у змісті документів. У бізнес-плані багато уваги приділяється маркетинговим та фінансовим аспектам бізнесу, тоді як у ТЕО акцент робиться на виробничо-технічних аспектах проекту, а комерційні та ринкові проблеми залишаються майже невизначеними. Тобто ТЕО є обґрунтуванням проекту, в той час коли бізнес-план містить опис місії та цілей підприємства, тобто обґрунтування його існування.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТЕО є обґрунтуванням конкретної угоди та є усиченим варіантом бізнес-плану.

Особливістю вітчизняних бізнес-планів є те, що вони складаються, як правило, з метою отримання кредитів та відрізняються некомплексністю, оскільки найчастіше обґрунтовуються на окремі бізнес-ідеї без врахування загального фінансового стану підприємства. Тобто можна сказати, що ці бізнес-плани мають характер техніко-економічних обґрунтувань. Це можна пояснити тим, що для української практики найбільш поширеним є підхід, коли підприємство самостійно складає бізнес-план, а методичні рекомендації отримуються від інвестора. Можливо це є правильним, оскільки ініціатори є спеціалістами у виробничих та технологічних питаннях. Проте найчастіше так буває, що вони погано розбираються у тонкощах маркетингового аналізу та фінансового забезпечення проекту. Тому, незважаючи на дорожнечу подібних послуг, варто залучати експертів, хоча б для вирішення деяких проблем проекту.

В Україні законодавчо не закріплена обов'язковість складання бізнес-планів. Незважаючи на це, департамент інвестиційної та інноваційної діяльності при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України розробив методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств [3]. Згідно з цими рекомендаціями бізнес-план має структуру дуже подібну до методики UNIDO. Відмінностями є більш структурований план маркетингових досліджень, наявність плану охорони навколишнього природного середовища та необхідність встановлення соціально-економічних наслідків реалізації бізнес-плану.

Проблемою при складанні бізнес-планів на вітчизняних підприємствах є невідповідність бухгалтерського обліку інтересам бізнес-планування. В Україні бухгалтерський облік – це, перш за все, засіб задоволення інтересів податківців, різного роду інспекцій та комітетів. Найчастіше для того, щоб розрахувати прибутковість окремих видів продукції, необхідно робити численні вибірки даних та додаткові розрахунки, тому що таких даних у бухгалтерії немає.

Таким чином, при плануванні діяльності вітчизняних підприємств необхідно більш активно використовувати як техніко-економічне обґрунтування, так і бізнес-планування як більш детальний та стратегічний опис бізнесу. При цьому складання бізнес-планів допоможе продумувати та розподіляти за пріоритетами зусилля менеджера між вирішуваними проблемами, раціонально виділяти ресурси, що потребуються, та оптимізувати економічні показники роботи підприємства.

*Наук. керівн. Проскура О. Ю.*

---

**Література:** 1. Уткин Э. А. Бизнес-план компании / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ" ; Изд. "ЭКМОС", 2000. – 96 с. 2. Байкалова А. И. Бизнес-планирование : учебн. пособ. / Байкалова А. И. – Томск, 2004. – 53 с. 3. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств, затв. 06.09.2006 р. № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=147532&cat\\_id=38738](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=147532&cat_id=38738).

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Досліджено поняття маркетингової стратегії підприємства. Розглянуто різні точки зору щодо визначення цього поняття. Визначено класифікацію маркетингових стратегій за різними ознаками. Зроблено акцент на необхідності ретельного вибору стратегії залежно від загального стану підприємства та його потреб для забезпечення стійких ринкових позицій.*

*Аннотация. Исследовано понятие маркетинговой стратегии предприятия. Рассмотрены разные точки зрения относительно определения этого понятия. Приведена классификация маркетинговых стратегий по разным признакам. Сделан акцент на необходимости тщательного выбора стратегии в зависимости от позиций предприятия и его потребностей для обеспечения прочных рыночных позиций.*

*Annotation. The concept of marketing strategy of an enterprise is researched. Different points of view concerning the determination of this concept are considered. Marketing strategies are classified by different signs. The necessity of careful choice of a strategy depending on the of enterprise position and its needs for providing the firm market standing is emphasized.*

*Ключові слова: маркетингова стратегія, основні аспекти маркетингової стратегії, класифікація маркетингових стратегій.*

У сучасних умовах підприємства зацікавлені в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю, а саме: аналізі ринкових можливостей, виборі цільових ринків, розробці ефективного комплексу маркетингу та втіленні у життя маркетингових заходів. Таким чином, актуальним є стратегічне маркетингове управління, яке полягає в прийнятті рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів, забезпеченні конкурентних переваг, позиціонуванні та просуванні продукції на ринку. Прийняття обґрунтованих маркетингових рішень дозволить підприємству вижити в турбулентному зовнішньому середовищі.

Питання формування маркетингових стратегій розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, В. Алексунін, О. Тімонін, В. Щербак та ін.

Точки зору авторів на визначення сутності маркетингової стратегії наведено в таблиці.

Таблиця

**Визначення сутності маркетингової стратегії**

№	Автор	Точка зору	Джерело
1	Алексунін В. А.	Маркетингова стратегія – основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів	[1]
2	Борисов А. Б.	Маркетингова стратегія – маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг	[2]
3	Ф. Котлер	Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає до себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг	[3]
4	Ж.-Ж. Ламбен	Стратегічний маркетинг – постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців, які мають особливі властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів, і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу	[4]

Узагальнюючи та доповнюючи вищевказані визначення, можливо виділити основні аспекти маркетингової стратегії, які необхідно враховувати: маркетингові цілі; комплексність; координація; конкурентні переваги підприємства; цільові групи споживачів (залучення потенційних та утримання



існуючих клієнтів); потенціал підприємства, ресурси (їх раціональне використання); ринкові перспективи (постійний моніторинг ринкових можливостей).

Ураховуючи ці аспекти, пропонується таке визначення маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія – це комплекс скоординованих дій, спрямованих на досягнення поставлених маркетингових цілей на цільових ринках та формування стійких конкурентних переваг шляхом ефективного використання потенціалу підприємства та існуючих ринкових можливостей.

Стратегію маркетингу розробляють на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів. Процес формування маркетингової стратегії становить раціональну логічну послідовність дій, виконуючи які організація вирішує свої маркетингові задачі, а саме: зростання обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства, засвоєння нових ринків, випуск та просування нових продуктів, підвищення задоволеності та лояльності споживачів, ефективне позиціонування бренду підприємства на ринку та ін.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками [3; 4]:

глобальні маркетингові стратегії – це стратегії, які визначають принципів рішення щодо вибору напряму розвитку фірми;

базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми;

стратегії зростання, які визначають напрям розширення масштабу діяльності підприємства;

стратегії вибору цільового ринку – це стратегії, що дозволяють визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти підприємство;

стратегії комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) залежно від обраних сегментів споживачів.

Вибір маркетингової стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство, тому маркетингові програми, як короткострокові, так і довгострокові, потребують розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідала б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала б підприємствам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах.

*Наук. керівн. Ларіна К. В.*

**Література:** 1. Алексунин В. А. Международный маркетинг : учебн. пособ. / Алексунин В. А. – М. : Издательский Дом "Дашков и Ко", 2000. – 160 с. 2. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / Борисов А. Б. – М. : Книжный мир, 1999. – 895 с. 3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; [пер. с англ. ; под ред. Л. Волковой, Ю. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с. 4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; [пер. с англ. ; под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с. 5. Маркетинг : учебник для вузов / Н. Д. Эрнашвили, К. Ховард, Ю. А. Цыпкин и др. ; под ред. Н. Д. Эрнашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 623 с. 6. Словарь терминов рыночной экономики / А. Ф. Ионова, М. А. Комаров, М. М. Максимов и др. ; под ред. В. М. Питерского. – М. : Недра, 1994. – 336 с.

---

**Пенделяк І. Ю.**

УДК 005.334:658.155

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ВИКОРИСТАННЯ РИЗИКУ У ФОРМУВАННІ ДОДАТКОВОГО ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто можливості збільшення прибутку підприємства за рахунок участі у проектах із підвищеним рівнем ризикованості у двох варіантах: з точки зору новоствореного підприємства та функціонуючого підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены возможности увеличения прибыли предприятия за счет участия в проектах с повышенным уровнем рискованности в двух вариантах: с точки зрения нового предприятия и функционирующего предприятия.*

*Annotation. This article discusses the possibility of increasing company's profit by participating in projects with a high level of risk in two ways: in terms of the newly established and already functioning enterprises.*

*Ключові слова: ризик, прибуток, середовище, особистісні якості.*

На даний момент у більшості українських підприємств склалося уявлення про те, що ризик – це лише висока вірогідність втрат через нестабільність зовнішнього середовища, до того ж розмір

---

© Пенделяк І. Ю., 2013

цих втрат негативно позначається на фінансово-господарському стані підприємства, що лише підтверджує такий стан речей. Проте відповідно до дефініції, ризик – це не лише втрати, а й можливість отримання додаткового розміру прибутку, значної вигоди в результаті підприємницької діяльності, що зумовлена невизначеністю ринкової кон'юнктури. І підприємства, котрі використовують цей механізм, зазвичай більш ефективні та стабільні у розрізі тривалого функціонування.

Проблемою співвідношення ризику та прибутку займалися такі вчені, як: Вітлінський В. В., Ілляшенко С. М. [1], Балабанов І. Т., Івченко І. Ю., Машина Н. І., Рихтікова Н. А. [2], Чернова Г. В., Гранатуров В. М., Грачова М. В. [3] та інші, проте проблема висвітлена недостатньо повно і потребує додаткового опрацювання та дослідження.

Метою роботи є обґрунтування доцільності використання ризику для отримання додаткового прибутку підприємствами.

Відомо, що результатом діяльності більшості українських підприємств є отримання певного економічного результату, іншими словами – прибутку, який також виступає у ролі індикатора ефективності виробництва, обсягу та якості продукції, рівня продуктивності праці та собівартості. Проте підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком, котрий несе не тільки загрози, а й можливості [4].

Ризик як джерело прибутку необхідно розглядати із двох точок зору, що незалежно характеризують його з різних сторін. Необхідно розділити ризики на такі, що виникають під час створення підприємства, та такі, що виникають під час діяльності підприємства.

З точки зору ризику, котрий виникає у момент створення підприємства та його використання, як джерело прибутку найбільш повно характеризує Бланк І. А., котрий перший в Україні використовує поняття співвідношення ризику і доходу у своєму визначенні прибутку [5]. З його точки зору, прибуток – це втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом та сукупними витратами у процесі здійснення такої діяльності. Тобто отримання прибутку у будь-якому випадку при здійсненні підприємницької діяльності є фактом, оскільки сама підприємницька діяльність вже є ризиком. Не кожна людина може займатися таким видом діяльності і зазвичай обирає стабільність, ніж більш високий дохід. Підприємець ризикує при створенні підприємства, оскільки є ризик втрати вкладеного капіталу, використання альтернативних можливостей (ризик вибору неподходячого виду діяльності тощо), втрати часу та ін. І прибуток як економічна категорія носить компенсаторну функцію, тобто відшкодування за "тягар ризику". Така функція ризику у розрізі прибутковості є обов'язковою і забезпечує людину, котра займається підприємництвом, значно більшим доходом, ніж інших економічно-активних елементів.

Що стосується поточного ризику, то в більшості випадків, прийняття рішення підприємцем виникає вже під час функціонування підприємства та у розрізі реакції на чинники зовнішнього середовища. На даний момент ситуація така, що отримання прибутку, вищого ніж середньогалузевий, потребує підвищення ризикованості. У більшості випадків це пов'язано з превалюванням у інших гравців ринку пріоритетності стабільності над пріоритетністю прибутковості, адже якщо все складеться вдало, підприємець отримає значний ефект, проте у випадку невдалого збігу обставин втрати також будуть значні.

Таких обставин в українській економіці надзвичайно багато, наприклад коливання попиту, економічні умови господарювання, податкова та кредитна політика держави, політична стабільність та багато інших чинників [6]. Тобто є можливість за допомогою постійної зміни кон'юнктури підвищувати прибуток підприємства, необхідно лише правильно на них реагувати.

Зазвичай реакцією на певний ризик є застосування математичних методів, однак у розрізі високоризикових проектів такі методи не діють у зв'язку із їх направленістю на оптимальне співвідношення прибутку і можливого ризику втрат, проте, як раніше зазначалось, у певних ситуаціях більш вірогідно при прийнятті таких рішень спиратися на особисті якості підприємця.

У більшості випадків, до таких особистих якостей належать накопичений досвід, котрий дає можливість використовувати інформацію і по-різному її аналізувати та трактувати. Також у літературних джерелах було визначено, що особливу роль у вирішенні ризикових ситуацій відіграють інтуїція, інсайт та евристика [7].

Інтуїція є здатністю підприємця без логічного продумування раптово знаходити правильне розв'язання проблем. Значення інтуїції важко переоцінити, оскільки більшість рішень, що принесли своїм авторам значний ефект, були інтуїтивними.

Інсайт, в свою чергу, – це інтелектуальне явище, що виражається в неочікуваному розумінні проблеми та шляхів її вирішення. У момент інсайту рішення усвідомлюється чітко, однак ця виразність має короткостроковий характер, що створює необхідність постійної фіксації такого рішення.

У випадках, коли ризик розрахувати неможливо, прийняття ризикових рішень відбувається за допомогою евристики. Евристика є сукупністю логічних прийомів і методологічних правил теоретичного дослідження і відшукування істини. Іншими словами, це правила і прийоми рішення особливо складних завдань. Звичайно, евристика менш надійна, ніж математичні розрахунки, однак вона дає можливість одержати цілком певне рішення [8].

Найбільш ефективним буде синтез даних методів для прийняття рішень, що дозволяють в умовах ризику отримати додатковий прибуток.

Таким чином, ризик можна та необхідно використовувати для отримання додаткового прибутку. Застосовуючи описані методи, можливо підвищити ймовірність правильного рішення, котре дозволить підприємству більш ефективно розвиватися та покращити ринкове становище.



Автором були розглянуті методики отримання додаткового прибутку в умовах високоризикових проєктів, подальші дослідження доцільно проводити у розрізі релевантності методик відповідно до ситуації та оцінки ефективності їх використання.

Наук. керівн. Іпполітова І. Я.

**Література:** 1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / Ілляшенко С. М. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с. 2. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации : учебн. пособ. / Рыхтикова Н. А. – 2-е изд. – М. : Высшее образование "ГРИФ", 2007. – 432 с. 3. Грачева М. В. Риск-анализ инвестиционного проекта / Грачева М. В. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 351 с. 4. Гнідець О. В. Ризик як один із чинників зростання прибутку підприємства / Гнідець О. В. // Науковий вісник : збірник науково-технічних праць. – Львів : НЛТУУ, 2006. – Вип. 16.2. – С. 161–164. 5. Бланк І. А. Управление прибылью / Бланк І. А. – М. : Ника-Центр, 2007. – С. 768. 6. Баранцева С. Стратегія управління прибутком як регулятор діяльності підприємства / Баранцева С. // Торгівля та ринок України. – 2002. – Вип. 14. – Т. 2. – С. 81–86. 7. Жихор О. Б. Шляхи нейтралізації фінансового ризику і підвищення фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання / Жихор О. Б. // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2012. – № 1(13). – С. 76–78. 8. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посібн. / Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М. та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

---

**Усенко І. В.**

УДК 005.336.3

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **АКТУАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація. Розглянуто аспекти, які стимулюють вітчизняні підприємства впроваджувати і сертифікувати систему менеджменту якості. Проаналізовано можливі складнощі та переваги від її впровадження на підприємстві.*

*Анотация. Рассмотрены аспекты, которые побуждают отечественные предприятия внедрять и сертифицировать систему менеджмента качества, проанализированы возможные сложности и преимущества от ее внедрения на предприятии.*

*Annotation. The aspects that induce domestic enterprises to inculcate and certify the system of quality management are considered. The possible complications and advantages from introduction of this system at an enterprise are analyzed.*

*Ключові слова: система менеджменту якості, сертифікація, впровадження, переваги для підприємства.*

В умовах сучасної економіки все більше значення займає необхідність впровадження ефективної системи управління на промислових підприємствах, яка забезпечила б постійне удосконалення виробничого процесу і реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Одним із методів ефективного управління є впровадження системи менеджменту якості (СМЯ), орієнтованої на досягнення результатів, що базуються на цілях якості, а саме задоволенні потреб споживачів, розвитку підприємства й охорони довкілля [1].

Питанням розробки та впровадження СМЯ розглянуті в роботах таких зарубіжних вчених: Д. Вальдена, А. Грехема, Е. Демінга, Дж. Джурана, К. Ісікави, Т. Конті, Ф. Кросбі, Х. Куме, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума, Ш. Шіба, В. Шухарта.

Упровадженням системи менеджменту якості організація створює умови для надійності її бізнес-процесів, також для постійного їх удосконалення.

Нині більшість підприємств, що займаються впровадженням системи якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2008 "Систем менеджменту якості", займаються постачанням продукції за кордон. У більшості випадків саме від закордонного партнера приходиться перший імпульс впровадження на українському підприємстві системи якості. Оскільки Україна належить до країн з нестабільною економікою, закордонний партнер прагне отримати гарантії того, що українське підприємство-постачальник буде здатне забезпечити якість та заявлені характеристики продукту впродовж його експлуатації.

Крім того, на зовнішньому ринку велика кількість закордонних підприємств уже має сертифікати на систему якості. І якщо українське підприємство планує вийти на зовнішній ринок зі своєю продук-

---

© Усенко І. В., 2013



цією, то йому доведеться брати участь у конкурентній боротьбі із сертифікованими підприємствами. Наявність сертифікату сприяє перемозі вітчизняного підприємства в конкурентній боротьбі [2].

Однією з головних причин незначної кількості промислових підприємств, що застосовують у своїй практиці принципи ISO, є стійке і суперечливе уявлення про необхідність впровадження СМЯ, з одного боку, а також про труднощі, що виникають при здійсненні цього процесу. Унаслідок цього прийняття рішення про розробку і впровадження СМЯ на промислових підприємствах відкладаються. Інша важлива причина полягає в тому, що керівники промислових підприємств недостатньо обізнані про переваги формалізованої СМЯ для побудови ефективної системи менеджменту організації [3].

При впровадженні системи менеджменту якості, підприємство отримує ряд зовнішніх і внутрішніх переваг (таблиця) [4].

Таблиця

**Переваги системи менеджменту якості**

Зовнішні переваги	Внутрішні переваги
вклад у формування позитивного іміджу організації, у тому числі як серйозного і надійного партнера по бізнесу	підвищення якості продукції (послуг) і рівня сервісного обслуговування, зниження відсотка браку, дефектів продукції
додаткові переваги для участі в конкурсах, тендерах, аукціонах, у тому числі, можливість отримання державного замовлення	скорочення витрат підприємства, раціоналізація бізнес-процесів підприємства, у тому числі їх управління, контролю
розширення ринку збуту продукції, у тому числі експортного напрямку	оптимізація взаємодії підрозділів підприємства
підвищення конкурентоспроможності продукції компанії на українських і зарубіжних ринках	регламентація функцій, повноважень і відповідальності персоналу
	підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому

Процес упровадження і сертифікації СМЯ на підприємстві складний і тривалий, що вимагає високої кваліфікації консультантів. Його проводить, як правило, незалежна консалтингова компанія з групою експертів-консультантів при активній участі фахівців самого підприємства.

Другий етап – сертифікація підприємства з отриманням сертифікату. Він проводиться впродовж декількох тижнів організацією, спеціально уповноваженою для цього. Надалі сертифікат періодично необхідно підтверджувати при подальших перевірках [5].

Таким чином, впровадження СМЯ на підприємстві – це тривалий процес удосконалення, протягом якого керівник стикається з труднощами та інвестиційними витратами, пов'язаними з необхідністю запрошення експертів-консультантів. Але все таки, недоліки покриваються перевагами, які дають нові можливості для розвитку й існування підприємства (нові ринки збуту, зростання конкурентоспроможності продукції, скорочення витрат на виробництво, удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому).

*Наук. керівн. Ларіна К. В.*

**Література:** 1. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посібн. / Момот О. І. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с. 2. Внедрение системы менеджмента качества на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.das-management.info>. 3. Миронов М. Г. Управление качеством : учебн. пособ. / Миронов М. Г. – М. : ТК Велби, Изд. "Проспект", 2006. – 288 с. 4. Система менеджмента качества: краткое описание и практика внедрения в дверной отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dvernoedelo.ru/index.php?page=26&id=263>. 5. Системы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bizeducation.ru/library/management/qm/10/pridatk.htm>.

УДК 339.17

**Санжаревська В. О.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **КЕРОВАНІСТЬ УЧАСНИКІВ КАНАЛУ РОЗПОДІЛУ**

*Анотація. Розглянуто учасників каналу розподілу продукції, їх основні види. Визначено види посередників залежно від ступеня обслуговування ними виробників та споживачів, що визначає міру керованості з боку постачальника.*

© Санжаревська В. О., 2013



*Аннотация. Рассмотрены участники канала распределения продукции, их основные виды. Также определены виды посредников в зависимости от степени обслуживания ими производителей и потребителей, что определяет меру управляемости со стороны поставщика.*

*Annotation. The participants of the channel of products distribution, their main types are considered. The types of mediators are also defined depending on the degree of servicing producers and users, determining the degree of manageability on the part of the supplier.*

*Ключові слова: учасники каналу розподілу, посередники, брокери, торгові представники, виняткове і переважне право продажу.*

В умовах ринкової економіки будь-яка компанія особливу увагу приділяє проблемі оптимізації процесу просування товару до споживача. У кінцевому рахунку від результатів реалізації продукту залежить успіх всієї її виробничої діяльності та завоювання свого сегмента на ринку. Іноді при майже однакових характеристиках продукту компанія може обійти конкурентів саме на цьому етапі, зумівши кращим чином реалізувати свій продукт.

Основними учасниками каналів просування і розподілу продукції є торгові посередники. Торгові посередники – це торгові організації, підприємства та особи, які здійснюють перепродаж товарів для задоволення потреб ринку й отримання прибутку [1].

Зазвичай в угодах з посередниками виробники і споживачі обумовлюють всі види виконуваних ними операцій. Це обумовлює їх права та обов'язки. У зв'язку з цим виділяють такі основні види торговельного посередництва [2]:

1. Прості посередники, або брокери. До них належать особи, які займаються пошуком взаємозацікавлених продавців і покупців, зводять їх за дорученням однієї зі сторін, але не беруть участь в угодах ні своїм ім'ям, ні своїм капіталом. Іноді, за угодою, вони надають додаткові послуги (сприяють у складанні контрактів, кредитують торговельні операції і гарантують платоспроможність покупців).

2. Повірені, або торгові представники (у Німеччині), торгові агенти (у Франції) і агенти (у Швейцарії), що діють на основі договору-доручення, коли продавці або покупці залучають посередників до здійснення угод від імені та за рахунок довірителів. У договорі-дорученні завжди обумовлюють коло повноважень повіреного в частині комерційних і технічних умов угод, оскільки довірителі зобов'язані виконувати всі підписані повіреними контракти, якщо немає прямого порушення з боку повірених. Довірителі відшкодовують всі витрати повірених, пов'язані з виконанням ними своїх обов'язків, і виплачують винагороду.

3. Комісіонери – діють на основі договору-комісії. Продавець чи покупець (комітент) доручає комісіонеру здійснювати угоди від свого імені, але за рахунок комітента, який несе комерційний ризик. Комісіонери виступають в якості продавців перед третіми особами, відповідають за збереження товарів і несуть матеріальну відповідальність за збитки, викликані перевищенням обумовлених в угоді повноважень.

Залежно від циклу обслуговування виділяють комерційних оптових посередників з повним циклом обслуговування та незалежних комерційних оптових посередників з обмеженим циклом обслуговування.

Незалежні комерційні оптові посередники з повним циклом обслуговування – це підприємства та організації, що беруть участь у процесі реалізації продукції і надають постачальникам і споживачам весь комплекс послуг з торговельного обслуговування: визначення оптимального асортименту товарів, зосередження і зберігання його в необхідному для торгівлі місці, надання комерційних кредитів, проведення різнопланових маркетингових досліджень, сервісне і ремонтне обслуговування своїх замовників і т. д.

Незалежні комерційні оптові посередники з обмеженим циклом обслуговування – це підприємства, організації та окремі підприємці, які беруть участь у реалізації продукції та отримують право власності на товари при їх купівлі. Дані посередники надають комерційні кредити покупцям і постачальникам, збирають інформацію про товарний асортимент на ринку, допомагають організувати збут і реалізувати продукцію.

За набором послуг, що надаються, в цю групу входять [3]:

а) оптовик, який торгує за готівковий розрахунок і без доставки товару. Він займається обмеженим асортиментом ходових товарів, які продає дрібним роздрібним торговцям з негайною оплатою покупки без вивезення купленого;

б) оптовик-комівояжер не тільки продає, але й сам доставляє товар покупцям;

в) оптовик-організатор працює в галузях, для яких характерне перевезення вантажів;

г) оптовик-консигнант обслуговує магазини роздрібною торгівлі. Оптовик-консигнант висилає в магазин товари, а його представники виконують у торговельному залі викладення. Оптовик-консигнант сам призначає ціну на товари, веде облік товарно-матеріальних запасів;

д) оптовик-посилторговець розсилає каталоги дрібних товарів клієнтам. Основні замовники такого оптовика – організації, які розташовані в довколишніх районах.

Від правильного вибору торгового посередника залежить успіх просування товарів і закріплення виробника на ринку. При цьому важливе значення має питання про умови роботи посередника на ринку. Крім того, це дозволяє виробнику керувати посередником. Чим більші права має посередник, тим менше контролю над ним має виробник. За обсягом його прав розрізняють посередників, що мають [3]:

1) невиключне право продажу, при якому посереднику надається можливість збувати визначений перелік товарів на обумовленій території протягом встановленого часу, причому по-

стачальник зберігає сам право продажу цих же товарів на тій же території самостійно або через інших посередників без виплати компенсації першого, що не стимулює його вкладати значні інвестиції в даний сегмент ринку;

2) виключне право продажу, при якому тільки що отримавши його, посередник має можливість реалізувати відомий перелік виробів на конкретній території протягом обумовленого періоду, причому, якщо постачальник сам або через інших посередників порушує це монополієне право першого, то повинен компенсувати йому підрив монополії, яку часто обмовляють визначеними обсягами реалізації в зазначені терміни, щоб винятковий посередник не переключався на продаж через свою мережу продукції інших постачальників;

3) переважне право продажу, або "право першої руки", при якому постачальник зобов'язаний, в першу чергу, надавати реалізацію нового товару даному посереднику і лише при його відмові – іншому.

Слід зауважити, що один і той же посередник у відносинах з одним і тим же постачальником з різних видів товарів може одночасно мати невиняткове, виняткове і переважне право продажу [4].

Доцільність використання торгових посередників обумовлена можливостями підвищення оперативності збуту продукції, швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, скорочення термінів поставки товарів, розвитку сервісу та обслуговування. Важливою є і та обставина, що за допомогою посередників забезпечується використання їх матеріальних, фінансових і трудових коштів безпосередньо в процесі продажу товарів. Істотно збільшується можливість отримання достовірної інформації про ринок, конкурентні переваги, ціни. Але слід пам'ятати, що виробник повинен контролювати діяльність посередників, адже останні представляють споживачам його товар і сприяють формуванню думки про цей товар чи підприємство.

Наук. керівн. Пасько М. І.

**Література:** 1. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: Как побеждать на рынке / Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. – М. : Финансы и статистика. – 2005. – 226 с. 2. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Болт Г. Дж. ; пер. с англ. ; науч. ред. Ф. А. Крутиков. – М. : Экономика, 2008. – 189 с. 3. Третьяк В. П. Основы маркетинга : учебн. пособ. / В. П. Третьяк, О. А. Третьяк, В. А. Шевандин ; Петербург. гос. ун-т путей сообщ. – СПб. : ПГУПС, 1999. – 113 с. 4. Самойлова А. І. Формування ефективної збутової політики підприємств / Самойлова А. І. // Управління розвитком. – 2010. – № 19(95). – 164 с.

УДК 338.33

**Федоренко А. М.**

Студент 2 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ

*Анотація. Проаналізовано джерела фінансування, за рахунок яких можна здійснити диверсифікацію. Зазначено їх переваги та недоліки. Запропоновано схему етапів емісії цінних паперів. Надано пропозиції щодо оптимального співвідношення власних та позикових коштів.*

*Аннотация. Проанализированы источники финансирования, за счет которых можно совершать диверсификацию. Отмечены их преимущества и недостатки. Предложена схема этапов эмиссии ценных бумаг. Даны рекомендации относительно соотношения собственных и заемных средств.*

*Annotation. The sources of funding, allowing to make diversification, are analyzed. Their advantages and disadvantages are marked out. The scheme of the stages of the securities issue is offered. Recommendations in relation to debt ratio are given.*

*Ключові слова: цінні папери, емісія, фінансування.*

В умовах конкурентного середовища однією з потенційних можливостей розвитку промислових підприємств є використання цінних паперів. Відповідно до Закону України "Про цінні папери і фондову біржу" від 18 червня 1991 року [1], цінні папери – це грошові документи, що засвідчують право володіння або відносини позики, визначають взаємини між особою, яка їх випустила, та їхнім власником і, як правило, передбачають виплату доходу у вигляді дивідендів або відсотків, а також можливість передання грошових та інших прав, що випливають з цих документів, іншим особам.

До випуску та обігу в країні, згідно із зазначеним Законом, допущені такі види цінних паперів (ЦП): акції; облігації внутрішніх та зовнішніх державних позик; облігації місцевих позик; облігації підприємств; казначейські зобов'язання держави; ощадні сертифікати; інвестиційні сертифікати; векселі; приватизаційні папери. На думку автора, диверсифікація джерел фінансування діяльності підприємства є одним з найбільш прийнятних засобів оптимізації розвитку підприємства, що впливають на його фінансовий стан і підвищення його конкурентоспроможності.



До джерел фінансування, за рахунок яких можна здійснити їх диверсифікацію, можна віднести самофінансування, оформлення банківського кредиту, здійснення лізингових операцій, емісії та розміщення цінних паперів.

Фінансування за рахунок власних коштів є досить вигідним та простим процесом, але обмеженим на певних етапах розвитку підприємств, тому підприємству завжди необхідно знаходитися в пошуках альтернативних джерел фінансування, щоб за необхідності їх залучення вдатися до найбільш вигідного варіанта.

Кредитування є чи не одним з найризикованіших та, відповідно, найдорожчих джерел фінансування діяльності підприємства, що підтверджує те, що капітальні інвестиції здійснювалися за рахунок власних коштів підприємств – 64,0 % та за рахунок кредитів банків та інших позик – 13,5 % [2].

Лізинг – це відносно новий вид фінансування для України, що допомагає організаціям здійснювати реорганізацію виробництва, не відволікаючи великі грошові ресурси з обігових коштів, що сприяє розвитку такої форми фінансування діяльності підприємств в Україні [3].

Фінансування за рахунок власного або акціонерного капіталу може відбуватися за рахунок випуску та розміщення цінних паперів, що є одним з найбільш розповсюджених засобів залучення капіталу у Західній Європі [4], що зобов'язує нас розглянути технологію цього процесу більш детально.

Розміщення цінних паперів може відбуватися публічно чи приватно відповідно до етапів, наведених на рисунку. Проаналізувавши переваги та недоліки емісії та обігу цінних паперів, можна дійти висновку, що це дійсно найоптимальніший з варіантів, за допомогою якого варто диверсифікувати джерела фінансування підприємства, що також підтверджується тим, що з України в економіку інших країн світу інвестування здійснювалося переважно у вигляді акцій [2].

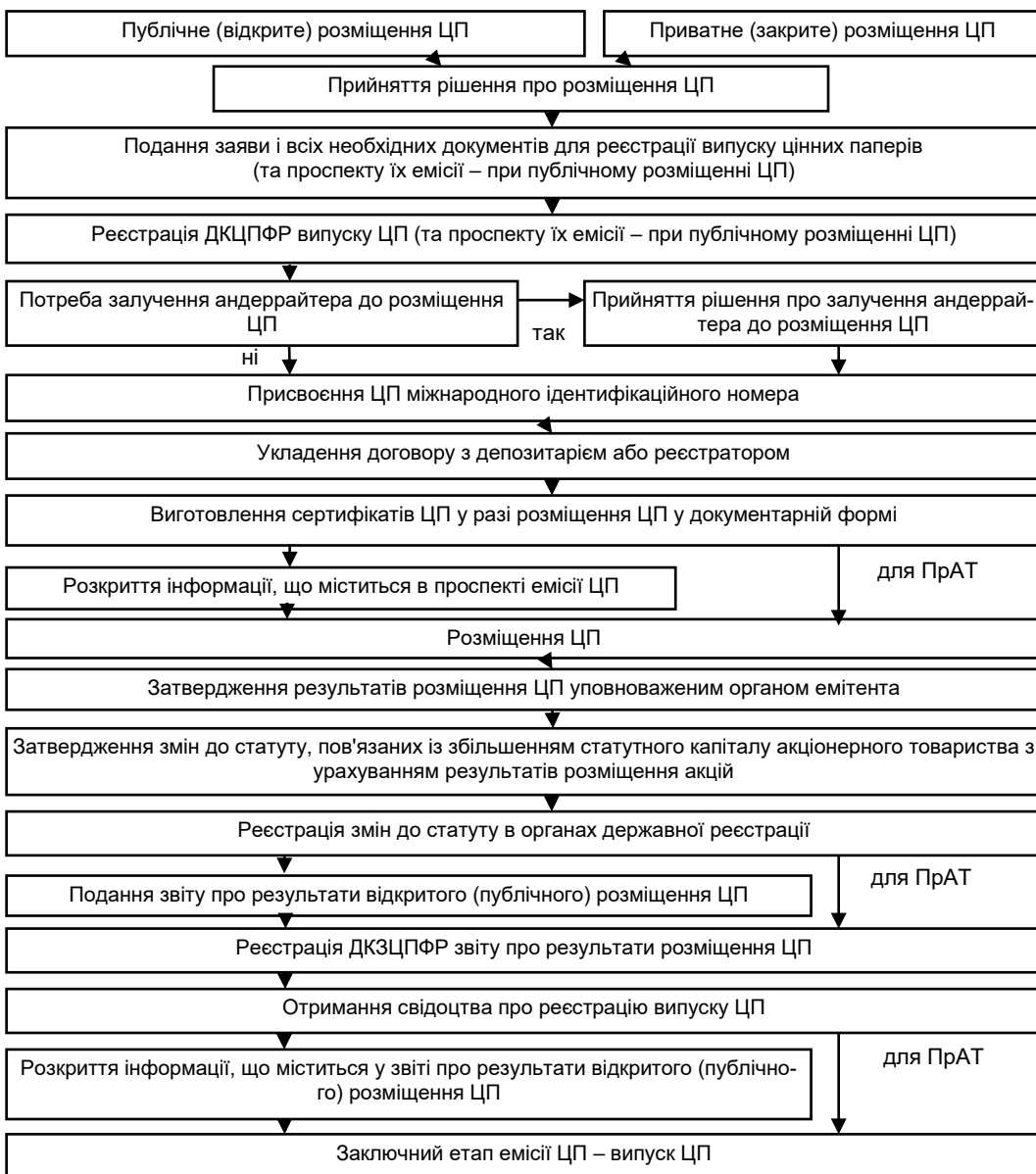


Рис. Етапи емісії цінних паперів



Оптимальне співвідношення власних та позикових коштів, тобто ефективність диверсифікації джерел фінансування за рахунок кредитування, можна визначити використовуючи методіку ефекту фінансового левеїджу. Що ж стосується здійснення операцій лізингу, то такий метод диверсифікації джерел фінансування доцільно використовувати у ситуації, коли на підприємстві необхідно провести реконструкцію та коли є можливість збуту продукції підприємства шляхом надання її у лізинг, тобто виступати лізингоодержувачем або лізингодавцем.

Щодо випуску та розміщення цінних паперів, то цей вид диверсифікації джерел фінансування підприємства є найменш ризикованим, тому й найменш затратним, що робить його найбільш перспективним для використання за умови подальшого розвитку інфраструктури фондового ринку України.

Наук. керівн. Богуславський Є. І.

**Література:** 1. Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23 лютого 2006 року № 3480-IV [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? page=1&nreg=3480-15>. 2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. 3. Кунц Р. М. Стратегия диверсификации и успех предприятия / Кунц Р. М. // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 1. – С. 96–105. 4. Богуславський Є. І. Фінансові аспекти диверсифікації підприємств / Богуславський Є. І., Мілаш Л. М., Петрук О. В. // Теорія та практика державного управління : збірник наукових праць. – Х. : Вид. ХарPI НАДУ "Магістр", 2010. – Вип. 4. – С. 223–232.

УДК [658.624:621]:001.89

**Разінькова М. Ю.**

Аспірант кафедри менеджменту ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Досліджено сутність планування науково-технічної підготовки нової продукції на машинобудівному підприємстві в сучасних умовах розвитку. Розглянуто етапи, які включає в себе стадія науково-технічної підготовки виробництва, та обґрунтовано важливість правильної організації науково-технічної підготовки виробництва.*

*Аннотация. Исследована сущность планирования научно-технической подготовки новой продукции на машиностроительном предприятии в современных условиях развития. Рассмотрены основные этапы, которые включает в себя стадия научно-технической подготовки производства, и обоснована важность правильной организации научно-технической подготовки производства.*

*Annotation. The essence of planning scientific and technical preparation of new products in machine-building sphere under modern development conditions is investigated. The main stages included by the phase of the scientific and technological preparation of production are considered, and the importance of proper organization of scientific and technical production preparation is substantiated.*

*Ключові слова: машинобудування, науково-технічна підготовка, наукова підготовка, конструкторська підготовка, технологічна підготовка, організаційна підготовка виробництва.*

Машинобудування є однією з найбільш важливіших галузей виробництва, яка впливає на усі сфери людської діяльності: промисловість, транспорт, сільське господарство, медицину тощо. Машинобудування є основою технічного і технологічного прогресу. Стабільний розвиток галузі машинобудування забезпечує розвиток економіки як окремих регіонів, так і України загалом, оскільки становить основу науково-технічного прогресу в усіх видах економічної діяльності та забезпечує конкурентоспроможність національного товаровиробника [1, с. 381].



На сучасному етапі розвитку машинобудування надзвичайно важливим є питання впровадження інновацій технічного та управлінського характеру. Більшість машинобудівних підприємств досі використовують застаріле устаткування й обладнання та не приділяють належної уваги науково-технічній підготовці нової продукції, правильне управління якою є однією зі складових досягнення максимальних результатів діяльності будь-якого машинобудівного підприємства.

У свою чергу, технологія управління як підприємством загалом, так і науково-технічною підготовкою виробництва є доволі складним процесом, який забезпечується реалізацією усієї сукупності функцій менеджменту. Тому забезпечення інноваційного розвитку економіки, що має опосередковуватися через нові машини, верстати, апарати, які виготовляються машинобудівними підприємствами, залежить від реалізації саме науково-технічної підготовки нової продукції [2, с. 84].

Науково-технічна підготовка виробництва – це процес зародження ідей, їх трансформація у інноваційний продукт шляхом послідовного здійснення науково-дослідних і (або) конструкторських і (або) технологічних робіт, та його впровадження з метою забезпечення безперервного виробничого процесу і конкурентоспроможності продукції [3, с. 149].

Стадія науково-технічної підготовки виробництва включає такі етапи: наукова підготовка, конструкторська підготовка, технологічна підготовка та організаційна підготовка виробництва. Ця стадія передбачає цілий комплекс заходів, зокрема, дослідження вже існуючих аналогів продукції, проведення науково-дослідних, експериментальних робіт, розробку конструкторської документації, вибір технологічного процесу, вибір якісних технологічних основних засобів, організацію виробничих ділянок, розміщення засобів виробництва на цих ділянках, забезпечення необхідних умов для процесу виробництва та коригування конструкторської та технологічної документації [4, с. 86–92].

Слід зазначити, що правильна організація науково-технічної підготовки виробництва залежить від чіткої узгодженості дій або між підрозділами підприємства, які займаються науково-дослідними, проектно-конструкторськими та проектно-технологічними роботами, або між підприємством-підрядником і підприємством-замовником [5, с. 311]. Відповідно до способів проведення науково-технічної підготовки необхідно організувати її планування.

Отже, при управлінні науково-технічною підготовкою виробництва слід враховувати як специфіку об'єкта проектування (конструкції або технології), так і організаційні особливості – обрану схему виконання цих робіт і, відповідно, склад учасників процесу та характер робочих стосунків між ними. Тобто для успішного впровадження наукових ідей у виробництво, створення нових конкурентоспроможних зразків продукції необхідна серйозна наукова і конструкторсько-технологічна підготовка виробництва, що є важливим ланцюгом у загальній системі виробництва. За умов правильної її організації можна очікувати істотних досягнень у створенні нових видів продукції та їхньому просуванні на ринку.

*Наук. керівн. Гриньова В. М.*

**Література:** 1. Горфинкель В. Экономика предприятия / Горфинкель В. Я., Швандар В. А. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с. 2. Алексеев И. В. Функции управления научно-технической подготовкой производства в условиях инновационного развития / Алексеев И. В., Сай Л. П. // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. – К. : КНУ ім. Т. Шевченка, 2004. – Вип. 5. – 168 с. 3. Живко З. Б. Словник сучасних економічних термінів / З. Б. Живко, М. О. Живко, І. Ю. Живко. – Львів : Край, 2007. – 367 с. 4. Гриньова В. М. Організація виробництва / Гриньова В. М., Салун М. М. – К. : Знання, 2009. – 582 с. 5. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – СПб. : Питер, 2006. – 491 с.

**Калашнікова Ю. С.**

УДК 005. 95

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **МЕТОДИЧНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація. Обґрунтовано необхідність застосування методичного інструментарію при прийнятті маркетингових рішень, визначено особливості їх використання при маркетинговому управлінні підприємством. Проаналізовано практичні завдання економіко-математичного моделювання та його значення для вдосконалення зв'язку підприємства з ринком.*

*Анотация. Обоснована необходимость использования методического инструментария при принятии маркетинговых решений, выявлены особенности их применения при маркетинговом управлении предприятием. Проанализированы практические задания экономико-математического моделирования и его значение для совершенствования связи предприятия с рынком.*

© Калашнікова Ю. С., 2013

*Annotation. The necessity for the use of methodological tools in decision-making in marketing sphere is proved, the peculiarities of their application in marketing management of the enterprise are defined. The practical tasks of economic and mathematical modeling and its importance for the improvement of the relations of the company with the market are analyzed.*

*Ключові слова: маркетингове управління, маркетингові рішення, економіко-математичне моделювання, математичне програмування, теорія ймовірності, теорія зв'язку.*

У поточний момент часу Україна знаходиться на стадії підйому. Розвиток національної економіки сприяє розширенню внутрішнього і зовнішнього ринків країни. Зі збільшенням ємності ринків на виробничих підприємствах виникає питання, де вигідніше збувати продукцію і де краще купувати ресурси. Вирішення цих проблем на сучасному етапі економіки вимагає впровадження нових методів і підходів у маркетинговому управлінні підприємством.

Особливість цих методів має полягати у створенні системи альтернативних рішень, з якої можна вибрати оптимальне рішення, з метою виявлення нових потреб ринку та визначення нових напрямів у виробництві для найкращого задоволення. Тому вибір та прийняття маркетингових рішень на основі наукових методів і економіко-математичного моделювання є актуальним напрямом у дослідженні економіки [1, с. 22].

Новизна маркетингового підходу до управління виробничими системами полягає в застосуванні кібернетичних принципів, механізмів, методів і моделей в управлінні.

Метод моделювання – це спосіб теоретичної і практичної дії, спрямованої на розробку й використання моделей [2, с. 140]. При цьому під моделлю розуміється спосіб реального об'єкта (процесу) у матеріальній або ідеальній формі, тобто описаний знаковими засобами будь-якою мовою, що відображає істотні властивості модельованого об'єкта (процесу) і заміщення його в ході дослідження та управління. Метод моделювання ґрунтується на принципі аналогії, тобто на можливості вивчення реального об'єкта не безпосередньо, а через розгляд подібного йому і більш доступного об'єкта, його моделі.

Практичними завданнями економіко-математичного моделювання є:

аналіз економічних об'єктів і процесів;

економічне прогнозування, передбачення розвитку економічних процесів;

вироблення управлінських рішень на всіх рівнях господарської ієрархії.

Слід мати на увазі, що далеко не у всіх випадках дані, отримані в результаті економіко-математичного моделювання, можуть використовуватися безпосередньо як готові управлінські рішення. Вони швидше можуть розглядатися як ті, що консультують кошти. Прийняття управлінських рішень завжди залишається за людиною.

Для різних маркетингових завдань застосовуються різні наукові методи і підходи. Це пов'язано з багатогранністю маркетингового підходу до управління підприємством і динамікою його змін у часі при впливі різних факторів [3, с. 127].

Математичне програмування, зокрема лінійне програмування, як математичний метод вибору з ряду альтернативних рішень найбільш сприятливо застосовується при вирішенні таких проблем маркетингу, як розробка найбільш вигідного асортименту при обмежених ресурсах, розрахунок оптимальної величини товарних запасів, планування маршрутів руху збутових агентів та ін.

Методи теорії ймовірностей допомагають приймати такого роду рішення, які зводяться до визначення значення вірогідності настання певних подій, математичного сподівання тієї чи іншої випадкової величини і т. д. Зокрема, мова може йти про таке: виробляти чи ні той чи інший товар, розширювати або реорганізовувати виробництво, виходити на ринок чи ні та ін.

Методи теорії масового обслуговування застосовуються при вирішенні завдань про вибір черговості обслуговування замовників, при складанні графіків постачання товарів і в інших аналогічних випадках. Ці методи дають можливість вивчити закономірності, пов'язані з наявністю потоку заявок на обслуговування, і дотриматися необхідної послідовності виконання таких заявок, наприклад, з урахуванням пріоритету обслуговування.

Теорія зв'язку, що розглядає механізм зворотних зв'язків, дає можливість отримати сигнальну інформацію про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів. У маркетинговій діяльності ця теорія дозволяє управляти товарними запасами та процесами виробництва.

Балансові методи і моделі дозволяють вирішити завдання збалансованості товарної пропозиції попиту. Ці методи і моделі можуть виявитися корисними при вирішенні низки питань цінової політики та ціноутворення.

Методи сіткового планування дають можливість регулювати послідовність і взаємозв'язок окремих видів робіт або операцій у рамках будь-якої програми. Вони дозволяють чітко фіксувати основні етапи роботи, визначати і погоджувати терміни їх виконання, розмежовувати відповідальність, передбачати можливі відхилення. Використання методів сіткового планування й управління може бути досить ефективним при вирішенні таких завдань маркетингу, як випуск нового товару, організація пробних продажів, підготовка та проведення збутових і рекламних кампаній та ін.

Вирішенню реальних маркетингових ситуацій можуть значною мірою допомогти методи теорії ігор. Спрощені моделі поведінки конкурентів, стратегії виходу на нові ринки можуть попередньо "програватися" для знаходження оптимальних рішень. Особливе значення в завданнях маркетингу мають методи теорії ігор для прийняття рішень в умовах невизначеності і ризику.

Важливе місце в методичному арсеналі маркетингу займають методи експертних оцінок. Вони дають змогу досить швидко отримати обґрунтовану відповідь на питання про можливі проце-



си розвитку тих або інших подій на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, отримати оцінку ефективності маркетингових заходів.

Зокрема, для вирішення маркетингових завдань широко застосовуються методи мозкової атаки і метод "Дельфі". Використання експертизи є досить авторитетним і перспективним методом, якщо правильно сформована експертна група, проведена процедура експертних оцінок, обрані методи обробки результатів експертизи [4, с. 76].

Таким чином, можна зробити висновок, що застосування всіх перерахованих методів у процесі прийняття маркетингових рішень допоможе вдосконалити зв'язок підприємства з ринком, підвищити ефективність використання одержуваних даних про процеси виробництва і збуту, скоротити час на прийняття маркетингових рішень.

*Наук. керівн. Заславська К. А.*

**Література:** 1. Очкас М. В. Моделирование маркетинговых решений в управлении производственным комплексом : автореферат диссертации на получение научной степени кандидата экономических наук / Очкас М. В. – Донецк, 2000. – 222 с. 2. Баканов М. И. Теория экономического анализа / Баканов М. И., Шеремет А. Д. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 252 с. 3. Федосеев В. В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге : учебн. пособие для вузов / Федосеев В. В., Эриашвили Н. Д. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 159 с. 4. Экономико-математические методы и прикладные модели : учебное пособие / под ред. В. В. Федосеева. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 276 с.

---

**Тугай А. О.**

УДК 658.56.7

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **СУТНІСТЬ ПРИХОВАНОГО МАРКЕТИНГУ, ЙОГО РОЛЬ У ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ**

*Анотація. Наведено сутність використання методу прихованого маркетингу та його основні характеристики. Розглянуто його переваги та недоліки, основні прийоми і наведено приклади використання всесвітньо відомими компаніями.*

*Анотация. Представлены сущность использования метода скрытого маркетинга и его основные характеристики. Рассмотрены его преимущества и недостатки, основные приемы и приведено примеры использования всемирно известными компаниями.*

*Annotation. The essence of the method of covert marketing and its basic characteristics are presented. Its advantages and disadvantages, the main methods and examples of using it by world famous companies are also examined.*

*Ключові слова: прихований маркетинг, "сарафанове радіо", повідомлення, просування товару.*

Сьогодні ринок товарів та послуг переповнений пропозиціями виробників, які усіма зусиллями намагаються досягти лідерства або хоча б збільшити власну частку на ринку. Просування товару на ринок складна та трудомістка робота. Для цього вже недостатньо використовувати класичні методи. Виграє той, хто зможе переконати покупців у перевагах свого товару над товарами конкурентів. До того ж чим більше засобів PR та реклами використовується для впливу на покупців, тим не сприйнятливішими вони стають. Одним незвичним для України, проте широко використовуваним у світі, є прихований маркетинг.

Метою роботи є розкриття суті прихованого маркетингу, опис його основних прийомів та технологій.

Актуальність статті можна показати за допомогою прикладів використання на сучасному ринку прихованого маркетингу всесвітньо відомими виробниками.

Прихований маркетинг може застосовуватися як окремий метод просування, а також у комплексі з іншими інструментами реклами, PR, маркетингу взагалі. Мета прихованого маркетингу полягає не в прямій рекламі продукту або послуги, а в нерекламному просуванні, коли інформація про новий продукт або послугу доноситься до споживача в ненав'язливій формі так, що споживачі не підозрюють про те, що стали об'єктом рекламної дії.

Найчастіше прихований маркетинг – це розповсюдження чуток. Він також відомий як *buzz marketing* – маркетинг чуток, або *word-of-mouth* – "сарафанове радіо". У цьому випадку рекламне повідомлення поширюється через обмін думками про продукт між споживачами [1].

---

© Тугай А. О., 2013





До переваг прихованого маркетингу можна віднести:

- довіра цільової аудиторії до просувного товару або послуги;
- взаємодія з цільовою аудиторією, можливість впливу на думку цільової аудиторії;
- ефект "сарафанового радіо";
- тривалість ефективності від проведеної кампанії;
- невисока вартість просування товару або послуги.

Серед недоліків прихованого маркетингу можна виділити такі:

- неможливість створення масового попиту на товар або послугу без використання інших інструментів маркетингу;
- складність прогнозування ефективності;
- помилки при використанні можуть нашкодити компанії;
- визначення результатів можливо лише через тривалий проміжок часу.

Спочатку прихований маркетинг використовували для розповсюдження чуток про нові товари. Так, елементи прихованого маркетингу застосовуються вже декілька століть. Відомо, що ще в 1864 році майстер коньячних справ Шустов удавався до подібних прийомів для просування свого коньяку. Коли продукт лише поступив у продаж, Шустов найняв декілька десятків студентів, які ходили московськими закладами і вимагали "шустовський" коньяк. Якщо такого не знаходилося, молодь чинила скандал з бійкою – інформація потрапляла в газети, створюючи вірусний ефект. Через певний час про коньяк Шустова знала вся столиця [2].

Прихований маркетинг – це інструмент для нерекламного просування. В основі комунікацій, які будуються за допомогою технології прихованого маркетингу, лежить непряма дія. Коли ваші знайомі розповідають вам свої думки про останній фільм або про смачні страви в кафе, яке нещодавно відвідали, – це не реклама, це обмін думками.

Прихований маркетинг, або, як його називають, партизанський, "маркетинг під прикриттям", чи "ловля на приманку" – інструмент вирішення таких завдань, що стоять перед агентствами і маркетинговими службами:

- введення нової послуги чи продукту на ринок;
- зміна іміджу, що склався;
- відповідь на негативні публікації;
- підвищення впізнаності торгівельної марки.

За допомогою технологій прихованого маркетингу можна:

- сформувані інтерес покупців до особливостей продукту, його переваг;

- налагодити процес комунікації між людьми, які вже скористалися продуктом або послугою, і потенційною аудиторією;

- створити необхідне емоційне відношення до продукту або послуги.

Розповсюдженням прийомом прихованого маркетингу є використання найманих акторів. Наприклад, компанія може заплатити акторові або людині, що має авторитет у певній соціальній групі, за публічне використання якого-небудь продукту. Також актор може розповісти про цей продукт, навіть роздавати його, якщо такий хід буде економічно вигідним. Таким чином, споживачі навіть не помічають, що стають об'єктом дії реклами. Повідомлення в прихованому маркетингу не сприймається як реклама, а є думкою або описом життєвого досвіду. При прихованому маркетингу відкрито нічого не нав'язується покупцеві, і тому не викликає у нього опору й відторгнення, отже, дозволяє впливати м'якше та ефективніше.

Компанія Gearwegh використовувала прихований маркетинг, найнявши двох акторів. Вони сідали в переповнений вранішній автобус і починали голосно обговорювати, що вони робили минулої ночі. Один з акторів голосно і детально починав розповідати, як провів минулу ніч. З цього моменту його слухав не лише його друг, але і велика частина автобуса. Ліва частина в розповіді відводилася на згадку рекламного продукту [2].

У 2002 році компанія Sony Ericsson використовувала прихований маркетинг, коли найняла 60 акторів для роботи в 10 найбільших містах. Актори просили перехожих сфотографувати їх і давали новий телефон з камерою, розповідаючи мимохідь, яка це зручна річ [2].

Мета прихованого маркетингу – це створення чуток як найпотужнішого інструменту маркетингу, що здатний досягати навіть ізольованих від основної маси людей, до того ж чуток вірять більше, ніж офіційним повідомленням або рекламі. Проте чуток – це такі повідомлення, чия поява і поведінку дуже складно передбачити, а також створювати їх самостійно. У випадках, коли це вдається, прихований маркетинг виявляється надзвичайно ефективним, адже споживач не лише сам купує продукт, але і розповідає про нього друзям та знайомим, ініціюючи початок вірусної маркетингової кампанії, яка виглядає абсолютно природною. Метод прихованого маркетингу дуже складний, але рівень фінансових ризиків досить низький, оскільки кампанія зазвичай не потребує багато витрат, а в разі успіху приносить відчутний прибуток. Прихований маркетинг використовують у тих випадках, коли вичерпаний арсенал традиційних методів і компанії потрібні нові, ефективніші маркетингові рішення.

Важливою стороною є виникнення у споживача відчуття, що рекомендація товару або послуги була спонтанною і ненав'язливою, у нього не виникає відторгнення до цього повідомлення і, більш того, з'являється бажання передати його далі. Поява ініціюючих чуток повинна обов'язково мати вигляд природного, а не рекламного повідомлення. Той, хто здійснює прихований маркетинг, повинен виглядати рівним цільовій аудиторії, повинне створюватися враження, що у нього немає жодних причин просувати продукт, окрім щирої позитивної оцінки. Наприклад, відомі люди не можуть бути акторами прихованого маркетингу, бо стає очевидною їх зацікавленість. У такому випадку маркетинг буде прихованим лише тоді, коли повідомлення розповсюджується серед інших відомих людей.



За кордоном прихований маркетинг використовується досить давно. Приховане просування сьогодні виявилось одним з найпопулярніших маркетингових методів. Його хочуть використовувати як підприємства малого бізнесу, так і крупні міжнародні бренди: Tuborg, Samsung, Sony, Nestle, Ferrero, Microsoft, Pepsico.

Інтернет став потужним інструментом дії на громадську думку і одним із найочевидніших майданчиків для проведення кампаній із застосуванням методів прихованого маркетингу. Такі кампанії можна проводити в рамках тематичних форумів, блогів, співтовариств, соціальних мереж, сайтів соціальних новин і т. п.

Згідно з міжнародними дослідженнями поведінки споживачів:

10 % споживачів впливають на активність останніх 90 %;

91 % споживачів купують товари і послуги з рекомендації знайомих;

92 % споживачів віддають перевагу рекомендаціям через "сарафанове радіо" [3].

Сьогодні просування в Інтернеті через віртуальних агентів особливо зажадалося з боку таких сегментів, як: одяг і взуття, послуги адвокатів, лікарські послуги, консультування, заклади дозвілля і відпочинку, компанії побутових послуг, складна цифрова техніка. Послуга актуальна і при необхідності донести інформацію про нові товари або послуги, тобто за наявності прихованого попиту. Питання навіть не в тому, що просувати, а як зробити так, щоб повідомлення було позитивно сприйняте Інтернет-користувачами. Історії відомо немало випадків взаємовигідної та успішної співпраці брендів і блогерів.

Наприклад, Nokia в Канаді надала нові камерафони сотні блогерам з Торонто і Ванкувера. Зрозуміло, компанії хотілося отримати позитивні відгуки, які прочитають якомога більше людей. Як одержувачів камерафонів вибрали молодих модних авторів, яких читали не менше 400 користувачів за добу [2].

Аналогічним чином вчинила компанія Boeing. Установивши в своїх літаках безпроводну мережу, компанія попросила півсотні користувачів Інтернету і журналістів протестувати, як працюватиме безпроводний зв'язок у польоті. Випадок отримав широкий позитивний розголос.

Таким чином, будь-який споживач бажає отримати максимум інформації про продукт або послугу, і у нього завжди виникають питання, на які він хотів би отримати відповіді. Замість того, щоб пропонувати споживачеві просто рекламний слоган, прихований маркетинг відповідає на питання потенційного покупця. Наприклад, просування продукту може здійснюватися за рахунок обговорення його конкретних характеристик або сфери застосування. Головна особливість прихованого маркетингу – інформації, яку споживач отримує з вуст іншого споживача, довіряють значно більше, ніж прямій рекламі.

*Наук. керівн. Шишмарьова Л. О.*

**Література:** 1. Маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hiddenmarketing.ru>. 2. На тайной службе бренда: шпионские игры в сети Интернет [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.orz.com.ua/?p=555>. 3. Grewal R. Early-Entrant Advantage, Word-of-Mouth Communication, Brand Similarity, and the Consumer Decision-Making Process / R. Grewal, T.W. Cline, and A. Davies // Journal of Consumer Psychology. – 2003. – № 13(3).

---

**Толочко Д. П.**

УДК 005.21

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

*Анотація. Розглянуто сутність збалансованої системи показників, розкрито методологію створення інтегрального показника для оцінки стратегії підприємства та обґрунтовано необхідність використання цієї системи в процесі формування стратегії підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность системы сбалансированных показателей, раскрыта методология создания интегрального показателя для оценки стратегии предприятия и обоснована необходимость использования данной системы в процессе формирования стратегии предприятия.*

---

© Толочко Д. П., 2013

*Annotation. The nature of the balanced scorecard is considered, the methodology of developing the integrated indicator to access the company's strategy is disclosed, and the necessity of its use in the process of business strategy formation is grounded.*

*Ключові слова: стратегія підприємства, збалансована система показників, ефективне управління.*

З розвитком інформаційних технологій у світі завоювати стійкі переваги в умовах ринку швидким впровадженням нових технологій у виробництво або відмінним управлінням фінансовими активами і пасивами стало неможливо. Здатність мобілізувати й повною мірою використовувати свої нематеріальні активи набула більш вирішального значення, ніж інвестиції та управління реальними активами. При створенні вартості відбувається зрушення від управління матеріальними активами до управління стратегіями, які будуються на взаємовідносинах з клієнтами, інноваційних продуктах та послугах, високоефективних і якісних оперативних процесах, інформаційних технологіях і базах даних, мотивації персоналу [1, с. 15]. У цьому контексті виникає потреба у пошуку інструментів та збалансованих між собою показників, що забезпечують нерозривний зв'язок між стратегією і структурою потенціалу підприємства.

Багато вітчизняних та зарубіжних авторів приділяли свою увагу методичним підходам до вибору стратегій, а саме збалансованій системі показників у теоретичному та практичному аспектах. Найбільшого значення у цьому питанні набули роботи таких авторів, як: І. Ансоф, У. Томсон, Р. Каплан, Д. Нортон, А. Сміт, Дж. Хіггенс, Гершун А. М., Ананенко С. О., Р. Пол, Ваганья О. Г., Рон Персон, Тарасюк Г. М., Курбатов В. А., Герасімов Є. Ю., Кльоба Л. Г. та ін.

Метою даної статті є обґрунтування використання збалансованої системи показників у процесі формування стратегії підприємства. Найвідомішою системою показників оцінювання та стратегічного управління діяльністю організації, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон – Каплана. Сутність системи збалансованих показників полягає в тому, що всі основні процеси управління орієнтовані на загальну стратегію компанії, вона повинна містити показники, що характеризують чотири основні напрями оцінки ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал підприємства [2, с. 145].

Процеси, що стосуються виконання місії компанії, розподілу ресурсів, організаційно спрямовані згори донизу, а реалізація поставлених завдань завдяки інноваціям, зворотному зв'язку та інформаційним потокам рухається знизу доверху, від безпосередніх виконавців до провідних менеджерів. У результаті реалізації такого підходу компаніями досягається ефект синергізму [3, с. 175–178] завдяки зусиллям окремих підрозділів.

Збалансована система показників характеризується багатьма перевагами: вона містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; служить інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори – орієнтири для управління організацією тощо [4, с. 134].

Складність формування такої системи полягає в досить великій кількості індикаторів і обмеженості можливостей підприємства щодо моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для того щоб показник був включений до системи збалансованих показників, він повинен відповідати таким вимогам, як: забезпечення зв'язку із стратегією діяльності підприємства, можливість кількісного визначення, доступність, зрозумілість, збалансованість (взаємопов'язаність з іншими показниками системи), релевантність (можливість визначення необхідних коректив у разі відхилення від запланованої траєкторії) [2, с. 147]. Так, наприклад, до показників, що характеризують фінансовий аспект, доцільно включити: показники комерційної рентабельності, рентабельності капіталу, коефіцієнти загальної ліквідності та автономії, а також коефіцієнт оборотності обігових активів; що характеризують внутрішні бізнес-процеси: показники ділової активності, рентабельності основних фондів, фондіввіддачі, ресурсіввіддачі, коефіцієнти витратівіддачі і проміжної ліквідності; що характеризують відношення клієнтів: приріст обсягів товарообороту, приріст частки ринку; що характеризують відношення персоналу: співвідношення темпів зростання продуктивності праці і виручки, частки премій у фонді оплати праці.

Слід зазначити, що система збалансованих показників дає змогу визначити, на скільки слід змінити значення одного показника, щоб отримати бажані значення іншого і надати можливість вираження досягнення не лише кількісних, але й якісних цілей діяльності підприємства за допомогою монетарних величин. Також за допомогою даної системи підприємство може отримати інтегральний показник, що характеризує ефективність діяльності підприємства, який передбачає визначення ступеня досягнення кожним показником свого нормативного значення та врахування ваги кожного показника [5, с. 10].

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в



набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Наук. керівн. Шишмарьова Л. О.

**Література:** 1. Кандалинцев В. Г. Сбалансированное управление предприятием : учебное пособие / Кандалинцев В. Г. – М. : КНОРУС, 2006. –224 с. 2. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 320 с. 3. Управління підприємством / Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К. та ін. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2009. – 280 с. 4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібн. / Редченко К. І. – 2-ге вид., доп. – Львів : Новий Світ-2000 ; Альтаір-2002, 2003. – 272 с. 5. Кузьмін О. Індикатори в системі управління підприємством / Кузьмін О., Мельник О. // Податкове планування. – 2007. – № 3. – С. 9–11.

**Сергієнко М. В.**

УДК [658.8:339.5]:005.21

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗЕД НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Удосконалено методику розробки та впровадження стратегії ЗЕД підприємства.*

*Аннотация. Усовершенствована методика разработки и внедрения стратегии ВЭД предприятия.*

*Annotation. The method of development and introduction of the strategy of enterprise FEA is improved.*

*Ключові слова: стратегія, маркетинг, зовнішня економічна діяльність (ЗЕД).*

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується виникненням фінансово-економічної кризи, яка, в першу чергу, впливає на ті вітчизняні підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Така ситуація актуалізує розробку дієвих заходів з оптимізації організаційних аспектів управління ЗЕД на вітчизняних підприємствах в умовах світової фінансово-економічної кризи. Одним із таких інструментів слід визнати формування та реалізацію конкурентної стратегії ЗЕД кожного підприємства, що виходить на зовнішні ринки в пошуках перспективної сфери діяльності.

Різні аспекти дослідження ЗЕД підприємства знайшли відображення в роботах зарубіжних вчених, зокрема, Р. Акоффа, І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера та ін., а також вітчизняних вчених-економістів Багрової І. В., Дахна І. І., Дідківського М. І., Козака Ю. Г. та ін.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні вдосконалення методики формування конкурентної стратегії ЗЕД на прикладі одного з промислових підприємств міста Харкова.

У роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду з питань маркетингового управління ЗЕД підприємства;

розробка механізму підвищення ефективності ЗЕД підприємства, що повинен базуватись на плануванні конкурентної стратегії.

Маркетингова стратегія – це основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів. Інтернаціоналізація включає: експорт (прямий, непрямий, експортну кооперацію), спільну підприємницьку діяльність (ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом, підприємства спільного володіння), пряме інвестування. Кожний наступний метод виходу на зовнішні ринки потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки.

Проведене дослідження причин та факторів, що впливають, заохочують і стримують ЗЕД, показало наявність численних складних проблем в організації, управлінні та регулюванні діяльності на міжнародних ринках. Виходячи з цього, потрібно розробити конкурентну стратегію ЗЕД підприємства, яку слід розуміти як сукупність підходів до діяльності в окремих стратегічних областях бізнесу. Необхідність формування чіткої конкурентної стратегії діяльності на зовнішніх ринках зумовлене швидкими та значними змінами зовнішнього оточення, притаманними українській економіці та

© Сергієнко М. В., 2013



світовим економічним процесам. Така стратегія має враховувати сильні сторони підприємства, забезпечити спочатку виживання, а потім і надійний захист конкурентних переваг. Кожне підприємство окремо і самостійно визначає для себе напрями формування конкурентної стратегії ЗЕД, що обумовлено розбіжностями у правилах пошуку та оцінки товарів і ринків, сферою виробництва, спеціалізацією виробництва, особливостями сегмента ринку, наявністю визначених ресурсів підприємства [1; 2].

Українські підприємства в умовах економічної кризи втрачають позиції на зовнішніх ринках, що підтверджується зниженням попиту на їх продукцію. Це відбувається, насамперед, через те, що підприємства не мають переваг в області технологій та виробництва і фактично вичерпали всі можливі ресурси щодо стимулювання попиту за допомогою активної реклами, що підкреслює необхідність зміни підходу щодо формування конкурентних стратегій.

Аналізуючи роботи [1 – 5], було запропоновано вдосконалену методику щодо формування конкурентної стратегії ЗЕД підприємства, що узагальнює та об'єднує існуючі підходи до аналізу й оцінки ЗЕД підприємств. Вона включає формулювання цілей, змісту, принципів, критеріїв, засобів, методів на кожному українському промисловому підприємстві індивідуально, відповідно до запропонованого алгоритму та наведених критеріїв. Ця методика передбачає проходження шести основних етапів її формування та реалізації, до яких віднесено:

етап формулювання ідей і цілей конкурентної стратегії ЗЕД;

етап аналізу ринків збуту, продукції, масштабів діяльності, загальних витрат тощо – етап вибору типу конкурентної стратегії ЗЕД відповідно до поточної господарчої діяльності підприємства, який доцільно реалізовувати згідно із запропонованим алгоритмом та/або шляхом заповнення таблиці різнобічних характеристик;

етап аналізу продукції підприємства, що збувається на зовнішніх ринках, шляхом визначення її конкурентоспроможності на основі порівняння споживчих властивостей товару з подібними властивостями конкуруючого товару на зовнішньому ринку та визначенням відносного показника, коефіцієнта вагомості, а також оцінки ставлення покупців до продукції;

етап узгодження конкурентної стратегії виходу на зовнішні ринки з основними факторами зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, що впливають на конкурентну стратегію ЗЕД. У роботі запропоновані критерії оцінки, що дозволяють конкурентній стратегії ЗЕД не бути відокремленим явищем на підприємстві, бути узгодженою з його загальною господарчою діяльністю, з його загальною стратегією економічного розвитку, відповідати вимогам, що висувають як внутрішні чинники, так і зовнішнє середовище;

етап узгодження конкурентної стратегії ЗЕД з основними цілями та діями сформульованої маркетингової стратегії, загальної стратегії економічного розвитку, зі стадією життєвого циклу підприємства;

етап оцінки ефективності конкурентної стратегії ЗЕД промислового підприємства, який передбачає оцінку ефективності реалізації кожної зовнішньоекономічної операції, загальних обсягів ЗЕД, з урахуванням впливу інфляційних факторів на здійснення ЗЕД та закладенням механізму страхування ризиків.

Ця методика дає можливість підприємству розробити ефективну конкурентну стратегію, яка має привести до зростання показників ЗЕД підприємства та всієї його господарчої діяльності. Слід відзначити, що головним критерієм ефективності даної методики є її спроможність до трансформації за умови швидкої зміни зовнішнього середовища, особливо це стосується стану міжнародного ринку. Ця методика є замкнутою та гнучкою, бо незадовільні результати на останньому етапі дозволяють перейти на етап формування стратегій та внесення корективів.

*Наук. керівн. Шиголь Ф. А.*

**Література:** 1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / І. В. Багрова. – К. : ЦНЛ, 2004. – 580 с. 2. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / М. І. Дідківський – К. : Знання, 2006. – 462 с. 3. Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник / за ред. Ю. В. Макогона. – К. : ЦНЛ, 2006. – 424 с. 4. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність / за ред. Козака Ю. Г. – Одеса : Антропринт, 2001. – 200 с. 5. Дахно І. І. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібн. / ред. проф. Дахна І. І. – К. : ЦНЛ, 2006. – 360 с.

УДК 658.8

**Джамалова Л. А.**

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В СТРУКТУРІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Анотація. Розглянуто питання ролі і місця комунікацій в організації, а також наведено порівняльну характеристику різних наукових шкіл менеджменту щодо комунікацій.*

© Джамалова Л. А., 2013



*Аннотация. Рассмотрены вопросы роли и места коммуникаций в организации, а также приведена сравнительная характеристика различных научных школ менеджмента относительно коммуникаций.*

*Annotation. The article examines the role and place of communication in the organization, and provides a comparative description of various schools of management regarding communications.*

*Ключові слова: комунікації, організація, менеджмент, інформація, організаційна структура.*

Процес функціонування такої складної соціально-економічної системи, якою є сучасна організація, припускає розгляд щонайменше двох аспектів управління: з одного боку – це застосування механістичних моделей менеджменту, що розглядаються у працях Ф. Тейлора й сучасному системно-кібернетичному підході, з іншого – використання моделі людських відносин, що досліджується у працях Е. Мейо й сучасній моделі соціальної відповідальності. Обидва напрями передбачають побудову ефективних комунікацій в організації й створення системи управління ними. Це обумовлено рядом причин: керівникам підрозділів організації доводиться витратити багато часу на пошук потрібної інформації та її обробку; відбувається дублювання інформації, оскільки однакова інформація надходить у підрозділи організації й до її керівництва з різних джерел й т. д. Це підтверджує актуальність тематичної спрямованості статті.

Передумовою формулювання мети цієї статті і її змісту стало вивчення й узагальнення досліджень таких відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Файоль, М. Армстронг, Б. Мільнер, Є. Ільїн та ін.

Метою цієї статті було обрано теоретичне обґрунтування сутності та змісту управління організаційними комунікаціями, запропонованими різними науковими концепціями.

У зв'язку з тим, що поняття "комунікація" має різне трактування, визначимо специфіку його використання у цьому дослідженні. Під комунікацією розуміється зв'язок, взаємодія двох систем, у ході яких від однієї системи до іншої передається сигнал, що несе інформацію [1, с. 18]. При чому, як зазначає Є. Ільїн, під час взаємодії людей комунікація одержує новий якісний зміст [1, с. 19].

Термін "комунікація" швидко став загальноприйнятим, однак його поширення зовсім не означало, що комунікації перетворилися в одну з важливих складових соціальних досліджень. Тільки розвиток різних концепцій організацій додав актуальності проблемам, пов'язаним з побудовою й функціонуванням комунікаційних мереж. У таблиці подані основні наукові школи, що відіграли найбільшу роль у розвитку теорії комунікацій в організаціях.

Таблиця

**Порівняння ролі комунікацій в організаціях у різних наукових концепціях (узагальнено за працями [2 – 4])**

Параметр порівняння	Школа наукового управління	Школа людських відносин	Школа соціальних систем
Значущість комунікацій	Невелика; основна увага приділяється вертикальним потокам повідомлень – від керівника до підлеглих	Основна увага приділяється взаємодії працівників на одному організаційному рівні	Комунікації – сполучний елемент всіх частин організації
Цілі комунікації	Контроль за виконанням наказів. Передача наказів	Задоволення потреб працівників. Залучення працівників у процес прийняття рішень	Контроль і координація дій. Адаптація до змін зовнішнього середовища. Допомога в прийнятті рішень
Напрямок комунікаційних потоків	Вертикальний – зверху вниз	Горизонтальний, вертикальний – зверху вниз	Горизонтальний, вертикальний – зверху вниз і знизу вгору. Зв'язок із зовнішнім середовищем
Види каналів комунікації	Письмові формальні	Формальні й неформальні	Формальні. Неформальні. Із зовнішнім середовищем

Фактично першими досліджували комунікаційні процеси в організації представники школи наукового управління. Зокрема, Ф. Тейлор розробив тверду організаційну структуру, що припускає чіткий взаємозв'язок між посадами й ролями. У цій структурі мають місце тільки вертикальні владні зв'язки (від керівників до підлеглих), тобто така організація базується на формальних, гранично твердих, вертикальних, ієрархічних комунікаційних зв'язках [2, с. 36]. Інформація, передана по вертикалі, поділяється на два типи: завдання й необхідні пояснення до нього, а також контроль за виконанням завдання. При цьому зворотний зв'язок при контролі зводиться лише до доповіді про виконання завдання. Очевидно, що в теорії наукового управління комунікаційні проблеми полягали в тому, як уникнути відходу від її основних принципів.

Стосовно концепції школи людських відносин, людина є унікальною соціальною істотою, тому з її діяльністю несумісна формалізація організаційних процесів, тверда ієрархія підпорядкованості й відсутність горизонтальних зв'язків в організації. Навпаки, горизонтальні організаційні зв'яз-



ки неформального характеру між членами організації мають велике значення. Ці зв'язки повинні сприяти функціонуванню формальної організації й забезпечувати згуртованість колективу й захист цілісності особистості.

Однак представники школи людських відносин приділяючи увагу в основному неформальним комунікаціям між працівниками організації з рівним статусом, забували про їхні взаємодії з адміністрацією, а також про потоки ділової інформації, необхідної для виконання працівниками своїх рольових обов'язків.

Внесок представників школи людських відносин у вивчення організаційних комунікацій надзвичайно великий, тому що їм вдалося значною мірою розширити сферу комунікаційних зв'язків в організації [2, с. 39].

У всіх системних теоріях затверджується, що зв'язок між різними системними одиницями організації є головним моментом у розумінні сутності її функціонування. Для ефективною дії цих зв'язків найважливіше значення мають створення, одержання й переробка інформації. Можна сказати, що всі організаційні системи за своєю суттю комунікаційні. При цьому організаційним комунікаціям надається різний зміст і відтінки. Реалізація положень системних теорій сприяла підвищенню ступеня виживання організації за рахунок налагодження зв'язків з іншими організаціями й інститутами, можливостей поширювати владний вплив і здійснювати обмін важливою інформацією.

Можна зробити висновок, що всі наукові школи показали, що неформальний, нетрадиційний менеджмент, який має бути в управлінні організаційними комунікаціями, повинен спиратись на нестандартні технології. Саме тому сучасні підприємства мають звертати на це увагу і розробляти специфічні для них технології управління комунікаціями в організації.

*Наук. керівн. Ковальова В. І.*

---

**Література:** 1. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Ильин Е. П. – СПб. : Питер, 2009. – 576 с. 2. Ромашов О. В. Социология и психология управления : учебное пособие для вузов / О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с. 3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с. 4. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558 с.

УДК 339.138:658.8

---

**Жиленков О. С.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ**

*Анотация. Подано основні стратегії просування продукції та розглянуто комплекс маркетингових комунікацій, пов'язаних з просуванням продукції. Наведено основні переваги використання інструментів маркетингових комунікацій на ринку промислових товарів.*

*Аннотация. Представлены основные стратегии продвижения продукции и рассмотрен комплекс маркетинговых коммуникаций, связанных с продвижением продукции. Приведены основные преимущества использования инструментов маркетинговых коммуникаций на рынке промышленных товаров.*

*Annotation. The article deals with the basic strategies for promoting products and considers the complex of marketing communications relating to the promotion of products. The basic advantages of using marketing communication tools on the market of manufactured goods are revealed.*

*Ключові слова: просування, стратегії просування продукції, реклама, стимулювання збуту, прямі продажі, PR.*

У сучасних умовах роль просування продукції стала невід'ємною частиною конкурентної боротьби підприємства. Збільшення кількості конкурентів призводить до того, що ті підприємства, які вдало використовують стратегії просування продукції на ринку, залишаються на ньому, а інші через брак клієнтів повинні його залишити.

Проблемам просування продукції присвячено роботи відомих учених таких, як: Балабанова Л. В., Гольдштейн Г. Я., Іванов І. В., Катаєв О. В., Ромат Е. В., Ф. Котлер та ін. Учені у своїх роботах розкривають поняття просування товарів і основні засоби просування.

Метою статті є аналіз теоретичних основ стратегій просування продукції та особливостей використання маркетингових комунікацій на ринку промислових товарів.



Ф. Котлер розділяє стратегії просування продукції на дві групи [1, с. 422]:

стратегія залучення споживача до товару, що орієнтується на кінцевих споживачів товару в надії на те, що їх попит буде змушувати торгові організації робити закупівлі товару;

стратегія проштовхування, що орієнтується на торгового посередника в надії на те, що він сам буде просувати товар по каналу розподілу до кінцевого покупця.

Гольдштейн Г. Я. і Катаєв О. В. дають таке визначення поняттю "просування": просування – це будь-яка форма повідомлень для інформації, переконання, нагадування про товари, послуги, громадську діяльність, ідеї та ін. Виділяють такі основні види просування: реклама; паблісіті (паблік рилейшнз); стимулювання збуту; персональні продажі [2, с. 173].

Ф. Котлер стверджує, що просування – це здійснення обміну інформацією виробника зі своїми потенційними покупцями, а також з тими, хто може зробити на них свій вплив. Причому обмін інформацією можливий завдяки таким засобам:

реклама;  
паблік рилейшнз;  
прямий маркетинг;  
стимулювання збуту;  
особисті продажі [3, с. 386].

Для того щоб розглянути особливості маркетингових комунікацій на ринку промислових товарів, необхідно визначити, чим він є та які особливості цього ринку.

Ринок товарів промислового призначення – сукупність осіб і організацій, що закуповують товари та послуги, які використовуються при виробництві інших товарів і послуг, що продаються, здаються в оренду або поставляються іншим споживачам [4].

Основні характеристики ринку товарів промислового призначення:

на ньому менше покупців;  
але ці нечисленні покупці більш платоспроможні;  
вони сконцентровані географічно;  
попит на ці товари визначається попитом на товари широкого призначення, він не є еластичним;  
попит на ці товари різко змінюється;  
покупці цих товарів – професіонали [4].

На ринку промислових товарів основним з видів маркетингових комунікацій виступають особисті продажі, директ-маркетинг, паблік рилейшнз, реклама та стимулювання збуту. Кожен з цих засобів для ринку промислових товарів має свої особливості.

Розглянемо кожен із засобів та особливості його застосування на промисловому ринку.

1. Особливості реклами.

Реклама – це інформація, поширена будь-яким способом, у будь-якій формі і з використанням будь-яких коштів, адресована невизначеному колу осіб та спрямована на привернення уваги до об'єкта рекламування, формування або підтримку інтересу до нього і його просування на ринку [5, с. 523].

Особливості реклами на ринку товарів промислового призначення обумовлені такими чинниками:

приймаючи рішення про покупку, покупці промислових товарів (послуг) більшою мірою керуються раціональними мотивами, ніж емоційними або психологічними;

рішення про покупку приймають люди з різним соціальним статусом. Це може бути як господар, так і найманий працівник. Для господаря це, в першу чергу, економічна вигода для бізнесу, для найманого працівника може зіграти роль особиста вигода, визнання і підтвердження його статусу; споживач промислових товарів і послуг, як ніхто інший, бажає мати довгострокові, постійні та довірливі партнерські відносини зі своїми постачальниками. Основний критерій вибору – це зручні, постійні та зрозумілі умови поставки і, головне, – довіра до постачальника.

2. Особливості паблік рилейшнз.

Паблік рилейшнз – це система некомерційних зв'язків із зовнішніми організаціями, впливу на громадську думку через засоби масової інформації; вид іміджевої рекламної діяльності, який здійснюється фірмами з метою підвищення їхньої популярності, досягнення взаєморозуміння, розташування й співробітництва між організацією та громадськістю [6, с. 132].

Заходи паблік рилейшнз спрямовані, головним чином, не на пропаганду споживчих властивостей товару, а на створення іміджу і популярності фірмі (окремій особі), роз'яснення позитивного значення товару для суспільства або споживача.

3. Особливості особистих продажів.

Особистий продаж є найбільш ефективною формою комерційної комунікації виробника зі споживачами. У процесі укладання угоди на промисловому ринку особисті продажі відіграють дуже велику роль.

4. Особливості директ-маркетингу.

Особливе значення для підприємств, що працюють на промисловому ринку, набуває такий вид просування, як директ-маркетинг. Завдяки йому можна інформувати клієнта про новинки в товарі, про зміни ціни або надання нових послуг, а також привітати клієнта з професійними чи особистими святами. При цьому винятковість директ-маркетингу полягає в тому, що він заснований на індивідуальному підході до споживачів або сегментів споживачів [6, с. 134].

5. Особливості стимулювання збуту.

Стимулювання збуту – це використання різноманітних засобів стимулюючого впливу, покликаних прискорити і/або посилити відповідну реакцію ринку. Стимулювання може бути направлене як на споживача, так і на збутового посередника.



На думку автора, стимулювання споживача на промисловому ринку неефективне. Виходячи з розглянутого, можна сказати, що такі засоби, як реклама і стимулювання збуту не настільки ефективні. Реклама носить більш інформативний характер. На перші місця виходять особисті продажі, паблік рилейшнз і директ-маркетинг, тобто ті засоби, які формують сприятливий імідж, довіру до постачальника та репутацію компанії.

Наук. керівн. Пасько М. І.

**Література:** 1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Котлер Ф. ; пер с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2007. – 656 с. 2. Гольдштейн Г. Я. Маркетинг [Текст] : учебн. пособ. / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. – К. : Либра, 2002. – 326 с. 3. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер ; [пер с англ.]. – М. : Прогресс, 2001. – 736 с. 4. Маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.marketing-helping.com>. 5. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Портер М. Е. ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с. 6. Магомедов Ш. Ш. Конкурентное ведение товаров : монография / Ш. Ш. Магомедов. – Ставрополь : Пресса, 2005. – 307 с

УДК 005.332.4

**Джндемян А. А.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

*Анотация. Доведено, що функціонування, результативність і висока ефективність діяльності будь-якого підприємства, що займається виробництвом товарів (наданням послуг), повною мірою залежать від такого показника, як якість виготовленої продукції, а тому воно повинне постійно проводити моніторинг у цьому напрямі.*

*Аннотация. Доказано, что функционирование, результативность и высокая эффективность деятельности любого предприятия, занимающегося производством товаров (предоставлением услуг), в полной мере зависят от такого показателя, как качество изготовленной продукции, а поэтому оно должно постоянно проводить мониторинг в этом направлении.*

*Annotation. It is proved that functioning, effectiveness and high efficiency of the activity of any enterprise, engaged in producing goods (services) delivery, to the full extent depend on such index, as quality of the made products and it must constantly conduct monitoring in this direction.*

*Ключові слова: якість продукції, система управління якістю, конкурентоспроможність, сертифікація.*

Вітчизняною наукою та виробничою практикою накопичено великий досвід системних і комплексних підходів щодо підвищення та забезпечення якості продукції, проте на підприємствах України недостатньо спеціалістів-фахівців, менеджерів, які володіють необхідними знаннями у сфері управління якістю. Як наслідок, більшість вітчизняних підприємств зараз не достатньою мірою використовують сучасні методи управління якістю.

В умовах сучасної ринкової економіки якість продукції виступає гарантом успішного функціонування підприємства на ринку, і саме через її основні характеристики менеджери мають змогу оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому. Вона є тим головним інструментом, який дозволяє оптимально визначити всі види ресурсів, знижувати витрати виробництва й підвищувати продуктивність роботи підприємства, дотримуватися всіх вимог, що висуваються споживачем до продукції. Крім того, висока якість продукції забезпечує взаємопорозуміння та взаємодію по всьому ланцюгу від виробника до споживача, безупинно вдосконалює процеси виробництва, обслуговування та управління.

Поняття "якість продукції" характеризується цілою низкою властивостей продукції, до яких відносяться: параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські, а також рівень стандартизації, уніфікації, надійності та довговічності. Відомо, що якість є одним з найбільш ефективних засобів задоволення потреб споживачів та одночасно з цим, засобом зниження виробничих витрат. Тому сучасна ринкова економіка ставить принципово нові вимоги до якості продукції, що виробляється [1].

На погляд автора, до основних причин різкого зниження якості практично всіх видів продукції є низька якість сировини та низький рівень технології, організації виробництва, кваліфікації виробників, неритмічність виробництва тощо.



Разом із тим підвищення якості – одна із суттєвих форм конкурентної боротьби, завоювання і втримання позицій на ринку [2]. Що стосується продукції, яка виробляється на сучасних підприємствах, у розвинених ринкових умовах до найбільш суттєвих факторів зниження якості продукції можна віднести значні обсяги різноманітної однотипної конкурентної продукції, яка одночасно виробляється в різних країнах.

Відомо, що високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на продукцію і збільшенню суми прибутку не лише за рахунок обсягів продажів, а й за рахунок вищих цін. Саме за цих обставин у відкритій ринковій економіці, неможливої без гострої конкуренції, проявляються фактори, які роблять якість продукції умовою виживання товаровиробників, результативності господарської діяльності, економічного добробуту країни.

У літературі, яка присвячена питанням якості продукції, зазначено, що весь комплекс робіт із забезпечення конкурентоспроможності продукції слід розподіляти на дві основні частини: базис та надбудова. Базисна частина пов'язана з освоєнням нової та удосконаленням існуючих технологій виробництва продукції. Надбудова – це робота з управління якістю цієї продукції, у тому числі і системного управління на основі вимог стандартів серії ISO 9000 та принципів TQM.

До системи забезпечення якості продукції підприємства першочергово відноситься система управління нею, оскільки, як вже було зазначено, метою більшості підприємств є забезпечення конкурентоспроможності товарів, що виробляються і будуть далі споживатися як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Проблема підвищення якості продукції на підприємстві складається з кількох аспектів: технологічного, організаційного, економічного, соціального, юридичного, комерційного та ін. Безумовно, зазначені питання є найбільш важливими та першочерговими [3]. Крім того, вирішення проблеми підвищення якості продукції на підприємстві впливає також на його імідж серед покупців, а високий імідж дає змогу виходу продукції не тільки на внутрішній, а й на зовнішній ринок. Це, у свою чергу, є запорукою для одержання максимального прибутку та забезпечення стійкого фінансового становища [4]. Слід відмітити, що за останній час багато українських підприємств завоювало достатньо високий авторитет та імідж серед споживачів. До таких, наприклад, можна віднести продукцію підприємств "Ромол", "Заречье", кондитерське об'єднання "Бісквіт" і т. д.

Поступово тенденцію до підвищення якості починають підтримувати багато вітчизняних підприємств. Вони прагнуть одержати сертифікат, який буде засвідчувати наявність у них діючої функціональної системи якості, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Основними мотивами до процесу сертифікації системи якості можуть бути: вимоги споживачів при підписанні контрактів, прагнення підвищення конкурентоспроможності продукції і забезпечення її сертифікації. Бажання вищого керівництва підприємств у розробці процесу сертифікації продукції можна зрозуміти й усвідомити з огляду на те, що це може привести умови виробництва до міжнародних вимог, у тому числі, відповідність умовам участі у тендерах, конкурсах, отримання контрактів, а також підвищення іміджу та ефективності підприємства в цілому.

Таким чином, можна стверджувати, що рішення проблеми якості та отримання відповідних сертифікатів є невід'ємним елементом сучасної стратегії розвитку підприємств усіх форм власності і видів діяльності.

*Наук. керівн. Цуканова В. Я.*

**Література:** 1. Васильев В. О. Управление качеством та сертификация. Интернет Инжиниринг / Васильев В. О., Новиков В. О. – К., 2002. – 416 с. 2. Зимовець Г. О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств / Зимовець Г. О. // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 1. – 33 с. 3. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник / Шаповал М. І. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2003. – 475 с. 4. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Фатхутдинов Р. А. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.

---

**Тарасенко Ю. В.**

УДК 338.246.83

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано заходи щодо вдосконалення методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.*

---

© Тарасенко Ю. В., 2013

*Аннотация. Рассмотрены основные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия. Предложены мероприятия по совершенствованию подходов к оценке конкурентоспособности предприятия.*

*Annotation. The main approaches to the assessment of the enterprise competitiveness are considered. The measures on improving the approaches to the assessment of the enterprise competitiveness are proposed.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, методи оцінки, теорія ефективної конкуренції, конкурентні переваги.*

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища, тому обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи заходів щодо зміцнення положення й досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним [1].

Дослідженню проблем конкурентоспроможності підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних вчених: В. Василенка, Л. Довганя, Ю. Иванова, А. Катаєва, В. Немцова, П. Орлова, С. Оборської, Т. Ткаченка, З. Шершньової, А. Градова, М. Портера, Р. Фатхутдінова, І. Герчикової та ін.

У даний час відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Існують різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

В основі методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції, покладено оцінку чотирьох груп показників – критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

У першу групу включають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства. До них належать: фондодіддача, витрати на одиницю продукції, продуктивність праці, рентабельність товару. У другу групу входять показники, що характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнт платоспроможності, незалежність від зовнішніх джерел фінансування (коефіцієнт незалежності), коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт обіговості обігових засобів. У третю групу входять показники ефективності організації збуту і просування товару: коефіцієнт затовареності готовою продукцією, рентабельність продажів, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту. До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна – конкурентоспроможність товару.

Метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності продукції, припускає, що конкурентоспроможність окремого товару визначається як його перевага порівняно з іншим, аналогічним за призначенням або його заміником. Метод передбачає визначення технічного рівня виробів. Для цього обираються аналогічні вироби, з якими здійснюється порівняння за техніко-економічними показниками. Вибір показників і їх значущість для оцінки конкурентоспроможності продукції повинні бути обґрунтованими. Далі для оцінюваної продукції визначається комплексний або інтегральний показник конкурентоспроможності.

Метод, заснований на конкурентній перевазі, автором якого є американський учений М. Портер, передбачає використання інших показників, до яких відносяться: величина і норма прибутку, об'єм продажів, частка ринку. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом зіставлення рівнів показників даного підприємства з аналогічними показниками підприємства-конкурента. Вказані показники не повною мірою відображають конкурентні позиції підприємств.

Бенчмаркінг – це метод, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити її діяльність і підвищити її конкурентоспроможність [2].

І. Герчикова вважає, що комплексні підходи, які базуються на окремих показниках конкурентоспроможності, є найефективнішими.

І. Герчикова виділяє такі показники, як: конкурентоспроможність продукції та ефект від її реалізації; відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період; відношення прибутку до загальної вартості продажів; відношення загальної вартості продажів до вартості матеріально-виробничих запасів; відношення загальної вартості продажів до вартості нереалізованої продукції; відношення суми дебіторської заборгованості до загального обсягу продажів; завантаження виробничих потужностей; портфель замовлень; обсяг капіталовкладень [3].

Найбільш ефективним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Він передбачає оцінку показників, які повністю характеризують стан підприємства. Метод дозволяє швидко й ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Таким чином, використання отриманих результатів дозволить установлювати цілі, які відповідають напрямам розвитку найбільш успішних конкурентів, буде стимулювати керівництво до досягнення більш високих показників ефективності, дасть можливість обґрунтовано здійснювати оцінку внеску окремих підрозділів у досягнення намірених цілей, а також буде сприяти підвищенню культури підприємства, орієнтуючи її на зовнішнє середовище.

*Наук. керівн. Шишмарьова Л. О.*

**Література:** 1. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю. Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с. 2. Немцов В. Д. Стратегический менеджмент : навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. – К. : ТОВ УВПК "Екс Об", 2001. – 560 с. 3. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.



Магістр 1 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ПОБУДОВА ТЕОРЕТИЧНОЇ МОДЕЛІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БРЕНДА НА ОСНОВІ СЕМАНТИЧНОГО ДИФЕРЕНЦІАЛА**

*Анотація. Проведено соціологічний аналіз елементів назви сучасного ринкового продукту як елемента бренда з точки зору його сприйняття споживачем і цільовою аудиторією в цілому. Розглянуто метод семантичного диференціала для вивчення емоційного ставлення споживачів до бренда.*

*Аннотация. Проведен социологический анализ элементов наименования современного рыночного продукта как элемента бренда с точки зрения его восприятия потребителем и целевой аудиторией в целом. Рассмотрен метод семантического дифференциала для изучения эмоционального отношения потребителей к бренду.*

*Annotation. The sociological analysis of the elements of a name of a modern market product as an element of a brand from the point of view of its perception by the consumer and target audience as a whole is carried out. For studying the emotional relation of consumers to a brand a method of semantic differential is considered.*

*Ключові слова: бренд, семантичний диференціал, масові комунікації, споживча поведінка.*

Оцінюючи стан сучасного (інформаційного) суспільства, яке можна розглядати як сукупність індивідів, які фіксують або не фіксують свою увагу на яскравих, на таких, що запам'ятовуються, асоціативних назвах (імена) товарів або організацій, можна говорити про те, що цей стан зумовлює кінцеву емоційну реакцію людини або групи (цільової аудиторії) в цілому. На сьогоднішній день соціально-комунікативний процес побудови імені (бренда) можна визначити як створення, розвиток і підтримку постійного добровільного зв'язку зі стратегічно важливою для організації групою за допомогою формування стабільного і надійного набору відмінностей, що передбачають задоволення потреб і незмінно високу якість. При цьому завданнями брендингу є підвищення обізнаності споживачів і побудова емоційного ставлення до нього, в рамках чого кожен бренд повинен нести якусь інтимність, доступну тільки його прихильникам. Але якщо кількість таких людей у певний момент починає зростати, то можна говорити про те, що бренд і ставлення до нього починають "розвиватися", а це вже тривожний знак як для власника бренда, так і для дослідника [1].

Назва товару розглядається автором як один з елементів бренда, для вивчення ефективності якого зазвичай застосовуються стандартні процедури анкетного опитування або фокус-групового інтерв'ю, за допомогою яких визначають основні установки: когнітивні – що знаю?, афективні – що відчуваю?, як оцінюю? і поведінкові – що роблю? При цьому людина описує свої відчуття словами, отже, підвищується ймовірність соціально бажаних і мало щирих відповідей. Розуміючи під брендом/брендингом просування оригінального імені (назви) товару або організації, метою статті є визначення необхідності побудови теоретичної моделі (програми) дослідження бренда на всіх етапах його життєвого циклу за допомогою синтезованих методів дослідження (на прикладі методу семантичного диференціала).

Розгляд організації як цільової соціальної групи в даний час є пріоритетним підходом, у якому враховується, що всі внутрішні змінні організації розглядаються з урахуванням поведінки цільових аудиторій і умов зовнішнього середовища, що динамічно змінюються. Фахівці з масових комунікацій – побудови ефективної комунікації з громадськістю – постійно створюють нові можливості, використовуючи сучасні інформаційні, соціальні та маркетингові технології (зв'язки з громадськістю, промоушн, паблісіті і т. д.) для досягнення максимально сприйняття діяльності організації. Але при цьому так само динамічно змінюються і самі цільові аудиторії організації – їх потреби, інтереси, цінності, тим самим змінюючи сприйняття діяльності, імені організації і, як наслідок, формуються нові закономірності впливу на цільові аудиторії за допомогою побудови і просування бренда [2].

Технологія підвищення інформованості цільових аудиторій досить зрозуміла і її ефективність у даний час залежить від уміння впливати на всю реальність, сприйняту споживачами. Сучасні технології підвищення інформованості цільових аудиторій направлені відразу і на думки, і на почуття людини, на її свідомі й підсвідомі бажання, мотиви, схильності. При цьому фахівці з масових комунікацій враховують особливості цільової аудиторії, на яку вони впливають, і в першу чергу, вікові та гендерні характеристики потенційних споживачів.

Сприйняття брендів і ефективність брендингу багато в чому залежать від інформованості цільових аудиторій і їх прихильності ідеї (міфу) бренда: "сильний" бренд, стійкий до сучасних соціально-економічних і ринкових перетворень, характеризується високим ступенем прихильності до нього цільової групи. Тому при конструюванні брендів керуються смаками, симпатіями і антипатія-



ми представників цільових аудиторій, що, у свою чергу, робить актуальним питання про оцінку ступеня сприйняття цільовими аудиторіями бренда і товару, й організації як у цілому, так і за елементами (назва, упаковка, фірмовий стиль і т. д.).

Запропонований Ч. Осгудом метод семантичного диференціала як один із методів побудови суб'єктивних семантичних просторів застосовується в дослідженнях, пов'язаних зі сприйняттям і поведінкою людини, з аналізом соціальних установок і особистісних смислів, як у соціології, так і в теорії масових комунікацій і рекламі. Будучи комбінацією методу контрольованих асоціацій і процедур шкалування, метод семантичного диференціала дозволяє оцінювати вимірювані об'єкти (поняття, зображення, персонажі і т. д.) по ряду біполярних градуальних (три-, п'яти-, семибальних) шкал, полюси яких зазвичай задаються вербально, а проте поряд з вербальними розроблені і невербальні семантичні диференціали, а як полюси шкал використовуються графічні опозиції (картини, фотопортрети). Таким чином, поведінковий компонент установки пов'язаний з афектним більш істотно, ніж з когнітивним, отже, необхідно виявити, що людина дійсно відчуває з приводу конкретного бренда, назви, а не те, що вона говорить про випробовувані нею емоції [3].

Теоретико-експериментальний огляд дослідження націлений на розгляд особливостей усвідомленого і неусвідомленого рівнів сприйняття і впливу бренда на свідомість цільових аудиторій і прийняття споживачем рішення про придбання товару конкретної торгової марки. Як найбільш типові завдання, з якими доводиться стикатися при розробці та тестуванні бренда, можна виділити такі [4]:

1. Виявлення афективних елементів нової торгової марки, що визначаються тим, наскільки привабливі пробуджує смисли та емоції, які відчувають люди, коли їм пропонують той чи інший товар.
2. Виявлення чинників, що визначають смислову значущість об'єктів для кожної людини, тобто дозволяють зрозуміти, за якими критеріями споживачі оцінюють різні об'єкти навколишнього світу взагалі і конкретні бренди, товари зокрема, на чому ґрунтується вибір людини при покупці.
3. Визначення відмінностей у сприйнятті людиною різних об'єктів з метою визначення того, яким чином компанія і її товар сприймаються на тлі конкурентів.
4. Виділення типів особистості, які мають у свідомості подібну картину досліджуваних смислів, складання та опис "портрета" цільових груп з точки зору просування продукту.

Відповідно до цього можна сказати, що метод семантичного диференціала є однією з проєктивних методик, особливістю яких є те, що стимулююча ситуація набуває сенсу не з огляду на її об'єктивний зміст, але з причин, пов'язаних із суб'єктивними схильностями і потягами респондента, тобто внаслідок суб'єктивного особистісного значення, що надається ситуації респондентом: респондент як би проєктує свої властивості на ситуацію [5].

Метод семантичного диференціала був розроблений для вивчення емоційного характеру ставлення людей до сенсу тих чи інших понять, суджень. Це, як було показано, актуально і при дослідженні бренда. Отже, є можливість дослідження за допомогою семантичного диференціала форм масової свідомості при побудові семантичних просторів для окремих популяцій – груп людей, об'єднаних за певною ознакою (статтю, віком і т. д.), оскільки семантичне шкалування дозволяє оцінити не стільки саме поняття, скільки сприйняття респондентами реальності: відповіді респондентів в даному випадку виявляються досить відносно пов'язаними зі значенням слова в тому розумінні, в якому його прийнято тлумачити в семантиці, слово як би занурюється в якийсь глибинний контекст; на очах експериментатора відбувається осмислення й оцінка того, що стоїть за цим поданням в уяві інформанта.

Результатом застосування семантичного диференціала є опис основних векторів (осей), за якими "рухається" індивідуальна свідомість членів цільової аудиторії при сприйнятті об'єкта. Знання таких векторів дозволяє використовувати в масових комунікаціях внутрішню "мову" цільової аудиторії, знаходити ті ознаки, які зроблять бренд не тільки унікальним, але й значущим, створювати ефективні рекламні повідомлення і вибудовувати необхідний імідж [6].

Дослідження за методикою семантичного диференціала дозволяє при характеристиці бренда виявити емоційне ставлення до нього (афективний компонент установки), не обтяжене раціональними мотивами (когнітивним аспектом), виявити те, що потенційний споживач відчуває з приводу бренда, тобто прогнозувати його реальну поведінку.

Метод семантичного диференціала дозволяє виявити структуру критеріїв та факторів (поняття, зображення і т. д.), на основі яких респонденти конструюють оцінки різних брендів. Відповідно, за допомогою методу семантичного диференціала можна побудувати карту розміщення брендів у структурі факторів, отримавши при цьому наочний результат дослідження, який відносно легко інтерпретується. Підводячи підсумок, можна сказати, що застосування методики семантичного диференціала у соціологічних дослідженнях дозволяє оцінювати бренд і його елементи (назва, упаковка, фірмовий стиль і т. д.), отримуючи в ході відносно недорогого і штабного дослідження статистично значущі оцінки глибинних структур свідомості споживачів.

*Наук. керівн. Пасько М. І.*

**Література:** 1. Меттью Х. Що таке брендинг? / Меттью Х. – М. : АСТ, 2009. – 21 с. 2. Elliott R. Strategic Brand Management / Elliott R., Percy L. – Oxford University Press, Oxford, OUP, 2007. – P. 124. 3. Osgood C. The Measurement of Meaning. Illinois / Osgood C. E., Suci G., Tannenbaum P. – University of Illinois Press, 1957. – P. 286. 4. Pedersen B. Martin Branding USA 2 / Pedersen B. – Graphis US Inc, 2008. – P. 279. 5. Назаров М. Масова комунікація в сучасному світі: методологія аналізу і практика досліджень / Назаров М. – К. : УРСС, 1999. – 42 с. 6. Аакер Д. Бренд-менеджмент / Аакер Д., Хардінг Д., Куелч Д. – Harvard Business Review on Brand Management, 2007. – 133 с. 7. Клифтон Р. Бренды та брендинг / Клифтон Р., Симмонз Д. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 98 с.

Викладач кафедри менеджменту ХНЕУ

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Анотація. Розглянуто та проаналізовано загальний стан вітчизняних підприємств харчової промисловості. Подано напрями оптимізації економічних потоків задля підвищення ефективності управління його економічною сталістю. Зазначено напрями забезпечення економічної сталості через управління ризиками.*

*Аннотация. Рассмотрено и проанализировано общее состояние отечественных предприятий пищевой промышленности. Представлены направления оптимизации экономических потоков для повышения эффективности управления его экономической устойчивостью. Обозначены направления обеспечения экономической устойчивости посредством управления рисками.*

*Annotation. The general state of the domestic food industry is analyzed. The directions of optimization of economic flows to enhance the effectiveness of its economic stability are presents. The directions of ensuring economic sustainability through risk management are defined.*

*Ключові слова: економічна сталість, економічні потоки, фінансові потоки, ризики, управління.*

В умовах трансформування економіки особливого значення для підприємств України набуває проблема підвищення сталості їх роботи. Забезпечення сталої роботи підприємств є основною умовою стабільного й ефективного функціонування всієї економіки. Сучасне підприємство – це системне утворення, стан і розвиток якого залежать від кількості та якості елементів його виробничо-господарського потенціалу, внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Тому менеджери у своїй роботі повинні керуватися принципами і положеннями теорії систем, тобто досліджувати й оптимізувати систему як цілісне утворення. Система в процесі своєї життєдіяльності може знаходитися як у стійкому, так і в нестійкому стані, що обумовлюється впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах адміністративної системи господарювання сталість виробничо-економічних структур досягалася в основному зовнішніми чинниками, дестабілізаційні процеси гасилися ззовні. В Україні сьогодні відбувається економічна трансформація, викликана потребою повернення країни в русло загальних процесів ринкового розвитку. Ринкова економіка вимагає, окрім зовнішніх, ще й внутрішні механізми забезпечення сталості функціонування і розвитку організації. При цьому управління здійснюється на основі аналізу власних дій у зовнішньому середовищі.

Сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні фахівці визначають як кризовий. Криза – це крайнє загострення протиріч у системі (організації), що загрожує її сталому функціонуванню в навколишньому середовищі. Можливість настання кризи визначається ринковим розвитком, який проявляється у ймовірності виникнення кризових ситуацій. Практика показує, що кризи не тільки можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожного підприємства, які не збігаються з ритмами загального розвитку. Тому необхідно заздалегідь готуватися до таких явищ, запобігати їм, здійснювати управління підприємством таким чином, щоб забезпечити його загальну сталість і подальший розвиток.

У будь-якій соціально-економічній системі в будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що система розвивається циклічно, що міняється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюється людина, її потреби та інтереси. Тому управління соціально-економічною системою певною мірою має бути завжди антикризовим.

Сталість роботи підприємства визначається стабільністю навколишнього середовища. В умовах зростання конкуренції успіх діяльності підприємства залежить від швидкості реагування на постійні зміни у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим особливою важливості набуває проблема управління сталістю підприємства, формування таких механізмів, які давали б можливість адаптуватися до непостійності ринкових умов, забезпечувати стабільні техніко-економічні показники функціонування і розвитку підприємства. Чим вище рівень сталості роботи підприємства, тим більше воно незалежне від несподіваних змін ринкової кон'юнктури.



На даний момент одним із основних завдань успішного функціонування підприємств харчової промисловості є удосконалення процесу управління ефективністю їх діяльності. Харчова промисловість є однією з галузей вітчизняної економіки, яка потребує підвищення ефективності діяльності її підприємств. За останні роки харчова промисловість була суттєво оновлена та реконструйована, розширила свій асортимент та досягла високої якості багатьох видів продукції. Разом з тим у 2008 році у харчовій промисловості спостерігалось падіння виробництва. За період з жовтня 2008 року відносно до жовтня 2007 року спад у виробництві харчової промисловості склав 10,9 %; у цукровій галузі – 32 %, олійножировій – 21,6 %, молочній – 2 %, виробництво плодоовочевих консервів скоротилося на 6 %, також відбувалося стрімке падіння у виробництві м'ясних продуктів: яловичина і телятина свіжа (парна) чи охолоджена – у 2008 році на 20 %, у 2009 році падіння склало 41 % порівняно з 2007 роком; яловичина і телятина морожені скоротилися у 2008 році на 36 %, а у 2009 році на 56 % відповідно; свинина свіжа (парна) чи охолоджена – у 2008 році на 13 %, у 2009 році виробництво скоротилося на 27,5 % відповідно до 2007 року, що пов'язано з впливом світової фінансово-економічної кризи [1].

Отже, як бачимо, задля повернення та збільшення обсягів виробництва вітчизняних підприємств першочерговою метою є забезпечення економічної сталості та знаходження шляхів підвищення ефективності управління нею.

Економічна сталість передбачає здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування за найважливішими фінансово-економічними показниками. Однак необхідно зазначити, що сталість того чи іншого підприємства не завжди є наслідком недостатньої ефективності його діяльності. Розглянувши економічну сталість ТОВ "Вітмарк-Україна", можна дійти висновків, що вона повинна характеризуватися таким станом фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів і потоків, який відповідає вимогам ринку, а їх розподіл і використання забезпечуватимуть розвиток підприємства на основі зростання прибутку й капіталу при збереженні платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику. Зміна ж стану ресурсів і потоків у економічно сталого підприємства не повинна призводити до зміни обраної ним стратегії.

У табл. 1 подано напрями оптимізації економічних потоків у ТОВ "Вітмарк-Україна" щодо підвищення ефективності управління його економічною сталістю.

Таблиця 1

**Оптимізація економічних потоків у ТОВ "Вітмарк-Україна"  
щодо підвищення ефективності управління його економічною сталістю**

Напрями підвищення ефективності управління економічною сталістю ТОВ "Вітмарк-Україна"		
Удосконалення економічних потоків підприємства		
матеріальних потоків через вдосконалення управління	фінансових потоків через	інформаційних потоків через
закупівельною діяльністю; виробничою діяльністю; збутовою діяльністю; загальними витратами підприємства; сервісними послугами; запасами; транспортною діяльністю; складською діяльністю; бізнес-процесами	удосконалення управління фінансово-економічною стабільністю; скорочення фінансових ризиків; підвищення ефективності використання фінансових ресурсів; стабілізацію взаєморозрахунків; фінансово-економічний розвиток підприємства; стабілізацію фінансових показників діяльності підприємства; пошук нових джерел фінансування; забезпечення наявності фінансових ресурсів для реалізації стратегічних планів розвитку підприємства	удосконалення управління вхідною та вихідною інформацією; підвищення рівня об'єктивності інформації; забезпечення співставлюваності та своєчасності інформації; підвищення захисту інтелектуальної власності; підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів; удосконалення комунікаційних зв'язків

Табл. 1 показує, що ефективне управління економічними потоками підприємства харчової галузі забезпечується такими шляхами, як: оптимальна співпраця з постачальниками та споживачами; досягнення оптимальних рівнів витрат, сервісу; скорочення фінансових ризиків; стабілізація фінансових показників діяльності підприємства; пошук нових джерел фінансування; вдосконалення управління вхідною та вихідною інформацією; підвищення рівня об'єктивності інформації; ефективне використання всіх видів ресурсів тощо.

Взаємодія матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у ТОВ "Вітмарк-Україна", у свою чергу, має безпосередній вплив на управління його економічною сталістю з урахуванням можливих ризиків.

Одним із шляхів підвищення ефективності управління економічною сталістю є саме управління ризиками. Напрями забезпечення економічної сталості ТОВ "Вітмарк-Україна" через управління ризиками подані у табл. 2

**Напрями забезпечення економічної сталості ТОВ "Вітмарк-Україна"  
через управління ризиками**

Забезпечення економічної сталості ТОВ "Вітмарк-Україна" через управління ризиками			
Збитки	Ймовірність настання ризикової ситуації		Напрями мінімізації настання ризикової ситуації
	висока	низька	
Значні	Уникають	Страхують	Попередження ризику, його зовнішнє страхування, встановлення лімітів, диверсифікація, створення резервів і запасів, створення спеціального фінансового резервного фонду, хеджування
Незначні	Контролюють	Ризикують	Прийняття ризику, розподіл ризику, диверсифікація, створення резервів і запасів, отримання додаткової інформації, розробка і впровадження системи штрафних санкцій

Управління ризиками підприємства – це система принципів та методів передбачення, запобігання, оцінки та нейтралізації негативного впливу загроз і небезпек на результати фінансово-господарської діяльності підприємства [2]. Метою управління ризиками є передбачення та недопущення втрати підприємствами їх ринкової вартості. Відповідно до цієї мети завдання управління ризиками полягають у:

- а) визначенні найбільш вразливих та найслабкіших місць фінансово-господарської діяльності підприємства;
- б) систематичній комплексній діагностиці ймовірності настання несприятливих подій;
- в) виборі альтернативних варіантів управлінських рішень для забезпечення оптимального співвідношення між ризиком та дохідністю фінансових операцій;
- г) забезпеченні мінімізації втрат при настанні несприятливих подій.

Алгоритм управління ризиками у ТОВ "Вітмарк-Україна" повинен включати такі елементи:

- встановлення меж допустимого ризику;
- виявлення та оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на рівень ризику;
- встановлення ризиків та їх оцінку;
- встановлення винуватців настання ризикових ситуацій та їх штрафування;
- оцінку ймовірних втрат;
- аналіз впливу втрат на фінансову сталість і платоспроможність підприємства;
- використання методів зменшення втрат;
- прийняття оптимальних управлінських рішень;
- застосування методів нейтралізації ризиків;
- забезпечення та подальшу підтримку належного рівня фінансової сталості підприємства.

Нейтралізація ризиків – це фінансово-математична технологія обґрунтування, прийняття, виконання та контролю виконання управлінських фінансових рішень щодо реалізації заходів фінансового, організаційного чи правового характеру з метою забезпечення співставлення результативності господарської операції та рівнів операційного і фінансового важелів як складових сукупного ризику підприємства [2]. Система внутрішнього механізму нейтралізації ризиків ТОВ "Вітмарк-Україна" повинна включати: уникнення ризику, лімітування концентрації ризику, хеджування, диверсифікацію, розподілення та самострахування. Найбільш ефективним способом зниження ризику в умовах нестабільності економічної та політичної ситуації в країні є диверсифікація, тобто розподілення ризиків між декількома учасниками бізнесу.

Таким чином, було розроблено шляхи оптимізації економічних потоків у ТОВ "Вітмарк-Україна" щодо підвищення ефективності управління його економічною сталістю через вдосконалення економічних потоків підприємства, визначено взаємодію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на підприємстві та напрями забезпечення економічної сталості ТОВ "Вітмарк-Україна" через управління ризиками.

**Література:** 1. Дейнеко Л. Розвиток стратегічного потенціалу харчової промисловості України [Текст] / Дейнеко Л., Купчак П. // Харчова і переробна промисловість : щомісячний науково-виробничий журнал. – 2009. – № 6. – С. 5–9. 2. Положевець М. Управління ризиками підприємства та шляхи їх нейтралізації / М. Положевець // Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту. – 2012. – № 8. – С. 22–24.



Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та маркетингу ХНЕУ

## ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто основні напрями використання інструментів Інтернет-маркетингу сучасними підприємствами. Особливу увагу приділено таким елементам ведення електронного бізнесу, як: сайт-візитки; корпоративний сайт; Інтернет-аукціон; власний Інтернет-магазин; Інтернет-магазини та каталоги; орендований Інтернет-магазин.*

*Аннотация. Рассмотрены основные направления использования инструментов Интернет-маркетинга современными предприятиями. Особое внимание уделяется таким элементам ведения электронного бизнеса, как: сайт-визитки; корпоративный сайт; Интернет-аукцион; собственный Интернет-магазин; Интернет-магазины и каталоги; арендованный Интернет-магазин.*

*Annotation. This paper discusses the basic directions for using Internet marketing tools by modern enterprises. Special attention is paid to such elements of e-business as: business card web-site, corporate web-site, Internet-auction, own online shop, online shop and catalogues; rented online-shop.*

*Ключові слова: Інтернет-маркетинг, електронний бізнес, інструменти Інтернет-маркетингу, Інтернет-магазин, сучасні канали збуту.*

Ринковий успіх підприємства зумовлений необхідністю забезпечення ефективного взаємозв'язку між виробником (продавцем) та споживачем (покупцем). Науково-технічний прогрес визначає одним із ефективних способів вирішення такого завдання використання каналів зв'язку глобальної мережі Інтернет.

Так, використання каналів збуту за допомогою глобальної мережі Інтернет у маркетинговій діяльності дозволяє консультувати клієнтів, розміщувати рекламну та іншу інформацію на веб-сайтах та ін.

Метою поточного дослідження є виявлення особливостей використання інструментів Інтернет-маркетингу в системі управління збутом сучасного підприємства.

Інтернет-маркетинг, у першу чергу, надає споживачеві можливість отримати інформацію про товари. Будь-який потенційний споживач може, використовуючи Інтернет, отримати інформацію про товар, а також купити його. Хоча, якщо там не буде інформації про один товар, чи він її не знайде, то, швидше за все, він придбає інший товар у конкурента [1].

Застосування методів Інтернет-маркетингу націлене на економію коштів (на заробітну плату співробітників відділів продажів і на рекламі), а також на розширення діяльності компаній (перехід з локального ринку на національний та міжнародний) [2]. При цьому як великі компанії, так і малі мають більш врівноважені шанси в боротьбі за ринок. На відміну від традиційних рекламних медіа (друкованих, радіо і телебачення), вхід на ринок через Інтернет є не дуже витратним. Важливим моментом є те, що, на відміну від традиційних маркетингових методів просування, Інтернет-маркетинг дає чітку статистичну картину ефективності маркетингової кампанії.

Підприємства, які мають офф-лайн адаптують існуючі системи підприємства та роботу відділів до умов онлайн-торгівлі та проводять створення додаткової оффлайн-інфраструктури: відділ доставки, роботи з покупцями, відповідне програмне забезпечення.

Вітчизняне законодавство до сьогодні дозволяло суб'єктам підприємницької діяльності, які займаються торгівлею в Інтернеті, бути платниками єдиного податку, тобто працювати за спрощеною системою оподаткування.

У 2011 році у сфері он-лайн-бізнесу проривом став законопроект "Про внутрішню торгівлю", поданий урядом на розгляд Верховній Раді України. Особливий інтерес викликає ст. 6 розділу II цього законопроекту під назвою "Дистанційна торгівля" (он-лайн-торгівля), а саме пункт 2-й цієї статті, в якому сказано: "Суб'єкт господарювання для здійснення дистанційних продажів повинен мати стаціонарний об'єкт торгівлі (офісні і складські приміщення).

Залежно від розміру, обсягу товарообігу та фінансових можливостей українські підприємства використовують різні форми ведення електронного бізнесу: сайт-візитки; корпоративний сайт; Інтернет-аукціон; власний Інтернет-магазин; Інтернет-магазини та каталоги; орендований Інтернет-магазин.

Зараз найрозповсюдженішою формою є використання корпоративного сайту як вітрини. Сайт-візитка – це найбільш економний варіант рішення для малого та середнього бізнесу, в ньому міститься класичний набір сторінок, що дозволяє сформулювати чітко і досить повне уявлення про підприємство та рід його діяльності. Звичайний розмір цього сайту – це 10 – 20 сторінок, де розміщують-



ся відомості про підприємство, пропоновані ним товари і послуги, з більш детальним описом окремих категорій продукції, прайс-листи, контактна інформація. Іноді на цих сайтах розміщуються сторінки новин, питання споживачів або форум (чат), форми замовлень або он-лайн-консультацій і т. д.

Наступним за ступенем розповсюдженості вітчизняними підприємствами є корпоративний сайт. Його використання надає широкий спектр функціональних можливостей: розмістити і редагувати будь-яку кількість інформації про компанію та пропоновані товари/послуги, побудувати двосторонній зв'язок з потенційними клієнтами за допомогою форумів, конференцій, електронної пошти, вести стрічки новин, фотогалереї та інших функціональних блоків.

Наступною за ступенем розповсюдженості формою ведення електронного бізнесу є використання власного або орендованого Інтернет-магазину. Ця форма є дуже зручною як для власника, так і для покупця, тому що в неї є всі необхідні засоби для віддаленої роботи з асортиментом продукції, представленим на сайті, структурою та змістом сайт-магазину.

Переваги перед іншими формами е-бізнесу, які має власник магазину:

можливість вести каталог товарів із зазначенням атрибутів товарів, тимчасової відсутності, кількості на складі, відсотків знижок, часового інтервалу їх дії та ін.;

можливість вести облік відвідувань споживачів і історію їхніх замовлень;

використання у спілкуванні з клієнтами кількох мов і валют;

аналіз відносно найбільш популярних товарів, кращих клієнтів за загальною сумою замовлень;

здійснення розсилання зареєстрованим відвідувачам за допомогою менеджера поштових розсилок.

Отже, розглянемо можливість відкриття веб-представництва у віртуальному просторі на прикладі он-лайн-магазину.

Основною метою створення Інтернет-магазину є збільшення обсягів діяльності підприємства, розширення ринків діяльності (продажу), покращення іміджу підприємства на ринку, підвищення запасу міцності підприємства.

Відкриття власного веб-сайта надасть підприємству-власнику такі конкурентні переваги:

збільшити обсяги продажу. Підприємство створює додаткову торгову одиницю, тому обсяг проданих товарів повинні збільшитися;

розширити ринок збуту. Сьогодні Інтернетом користуються мільйони людей, і багато хто зможе ознайомитися з даним підприємством, продукцією і послугами;

випередити конкурентів. Оскільки процес передачі інформації про товари і послуги потенційним покупцям займає усього кілька секунд, у підприємства є можливість першим продати товар і випередити конкурентів;

працювати цілодобово. Інтернет функціонує 24 години на добу, 7 днів на тиждень, 365 днів на рік і без перерв;

конкурувати на рівні з корпораціями-гігантами;

поліпшити свої зв'язки з громадськістю, інформувати споживачів і покращити відносини усередині компанії;

забезпечити більш високий рівень сервісу для покупців;

забезпечити єдиний банк даних для персоналу підприємства.

Варто підкреслити, що створення веб-представництва та використання Інтернету в маркетингових цілях стає для підприємства приєднанням до сучасних маркетингових комунікативних каналів, які можуть значно підвищити ефективність комунікативної політики підприємства.

Сайт для будь-якого підприємства складається з кількох розділів, що обумовлено технологічними особливостями подачі інформації в мережі Інтернет. На них розміщується інформація про підприємство, товари, послуги тощо. Розділ про підприємство, як правило, містить історію створення й розвитку організації, історію створення товарів, пам'ятні дати, до яких належать нагороди та сертифікати.

Для успіху сайту, за даними досліджень, необхідно, щоб на ньому розміщувались не тільки комерційні повідомлення, а й новини, розважальна і цікава інформація для цільової групи даного підприємства [2]. Також створюється розділ зворотного зв'язку, де кожен відвідувач може залишити повідомлення або пропозицію.

Розглянувши структуру он-лайн-магазину перейдемо до підрахунку витрат на його відкриття. У таблиці наведено витрати на розробку, просування та підтримку віртуального представництва для типового підприємства малого та середнього бізнесу у мережі Інтернет. Усі витрати на веб-представництво розраховуємо на рік. Це пов'язано з тим, що переважну більшість платежів за користування сайтом сплачується одним платежем за рік.

Таблиця

**Витрати на відкриття он-лайн-магазину для типових представників підприємств малого та середнього бізнесу**

№	Види витрат	Кількість/вартість, грн	Сума, грн
1	2	3	4
1	Вартість доменного імені (на вибір)		
	Доменне ім'я у мережі. MOBI	1	180,00

1	2	3	4
	Доменне ім'я у мережі. UA	1	529,00
	Доменне ім'я у мережі. COM.UA	1	75,00
2	Оформлення інтерфейсу		
	Послуги дизайнера		4 000,00
	Послуги веб-майстра		3 000,00
3	Просування, супровід та підтримка сайта	400 грн на міс.	4 800,00
4	Розміщення інформації у "запитах" та на дошках оголошень	300 грн на міс.	3 600,00
5	Плата за пропускну спроможність ліній зв'язку	200 грн на міс.	2 400,00
6	Управління магазином		
	Веб-майстер відповідальний за оновленням асортименту		
	Веб-майстер відповідальний за хостинг сайта	3 500 грн на міс.	42 000,00
	Відповідальний за обробку замовлень	2 500 грн на міс.	30 000,00
	Відповідальний за доставку замовлень	2 500 грн на міс.	30 000,00
7	Послуги з розкрутки сайта	400 грн на міс.	4 800,00
	Разом		125 129,00

Таким чином, у зв'язку з підвищенням інформатизації і глобалізації всіх економічних процесів багато підприємств відкривають у мережі Інтернет свої "віртуальні" офіси у тій або іншій формі, відмовляючись від традиційних форм організації каналів розподілу.

**Література:** 1. Житник Е. Маркетинговые исследования в стратегии компаний / Е. Житник // Маркетинговые исследования в Украине. – 2007. – № 2. – С. 16–19. 2. Заяць Т. А. Управління маркетингом на підприємстві : монографія / Заяць Т. А., Тарлопов І. О., Пилипенко О. О. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2006. – 253 с.

УДК 005.332.4

**Долженко А. В.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Узагальнено підходи авторів щодо сутності конкурентних переваг підприємства, а також підходи до формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням особливостей підходів, умов їх використання у ринковому середовищі.*

*Аннотация. Обобщены подходы авторов относительно сущности конкурентных преимуществ предприятия, а также подходы к формированию конкурентных преимуществ предприятия с учетом особенностей подходов, условий их использования в рыночной среде.*

*Annotation. The approaches of authors in relation to the essence of competitive edges of an enterprise, as well as the approaches to forming the competitive edges of an enterprise taking into account the features of approaches, terms of their use, in market environment are generalized.*

*Ключові слова: конкурентні переваги (КП) підприємства, підходи формування КП, фактори впливу.*

Одним з основних пріоритетних векторів української економіки є успішний розвиток вітчизняних підприємств. Досягнення цієї мети в умовах стрімкого розвитку ринкової економіки можливе лише при успішному формуванні конкурентних переваг підприємств. При наявності конкурентних переваг підприємство зможе активно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та мати змогу постійно



розвиватися, а отже, отримувати надприбуток і виживати в сучасному середовищі. Вивченням конкурентних переваг підприємства займалися такі вчені: Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, К. Макконелл, К. Штайльманн, Ю. Юданов, Р. Фатхутдінов, Г. Азоев, А. Челенков, Н. Сафіулінін, Г. Михайлик, Л. Балабанова, Н. Куденко, В. Пастухова, Т. Омеляненко та інші, але окремі питання формування конкурентних переваг підприємства щодо їх особливостей потребують уточнення й доповнення.

Мета статті – дослідження сутності конкурентних переваг та підходів до їх формування підприємством у ринковому середовищі.

Було розглянуто матеріали робіт [1 – 3] щодо розкриття сутності та особливостей конкурентних переваг, що дозволило виокремити таке авторське визначення: конкурентна перевага – це особливість чи властивість, що забезпечує підприємству перевагу у конкурентному середовищі на постійній основі щодо його здатності адаптування і гнучкості та успішного функціонування й подальшого розвитку. Удосконалення діяльності підприємства, насамперед, забезпечуються за рахунок ефективного використання факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Формування конкурентних переваг підприємств неможливе без розвитку співробітництва на умовах партнерства між суб'єктами ринкових відносин та виробництва за рахунок взаємодії з науковцями, споживачами, постачальниками, потенційними конкурентами, посередниками, трудовим колективом [3]. Розглянуті підходи до формування конкурентних переваг підприємства з точки зору їх особливостей, щодо ключових аспектів їх використання та на основі чого досягається успішний розвиток (таблиця).

Таблиця

**Підходи до формування конкурентних переваг (КП) підприємства**

Підхід	Ключові аспекти	За рахунок чого забезпечуються КП
Інноваційний	практичне використання науково-технічного результату й інтелектуально-виробничого потенціалу	нової чи радикально поліпшеної виробленої продукції, технології
Кластерний	подолання інертності, негнучкості підприємств; розширення кооперування серед конкурентів, постачальників, науковців	об'єднання підприємств на підставі колективної співпраці; використання специфічних ринків
На основі реінжинірингу	перебудова на інформаційній і технологічній основі організації виробництва й управління	радикальної зміни господарської діяльності
Логістичний	планування, організація, управління, контроль і регулювання руху матеріальних й інформаційних потоків від їхнього первинного стану до кінцевого споживача	оптимального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками
Ресурсозберігаючий	застосування сукупності заходів щодо дбайливого та ефективного використання факторів виробництва	зростання економічної ефективності діяльності підприємства
Корпоративно-командний	створення команд односторонніх; забезпечення гармонізації інтересів усього персоналу	формування корпоративної культури; досягнення поставленої мети
Ситуаційний	вибір форм і методів регулювання залежно від умов конкретних обставин	виявлення факторів впливу й адаптація системи конкурентоспроможного менеджменту
Комплексний	всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків, комплексна оцінка вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміна та розвиток на досліджуваному об'єкті	ефективного управління підприємством
Нормативний	встановлення нормативів за всіма підсистемами для успішного функціонування підприємства	відповідності нормативів вимогам комплексності, ефективності, обґрунтування, перспективності застосування у масштабі і часі
Соціальний	передбачає, що центральне місце у системі посідає персонал, для якого створюються всі умови	згуртованості персоналу, відданості своїй справі
Системний	результативність діяльності підприємств залежить від стану зовнішнього середовища, зв'язків з іншими суб'єктами зовнішнього середовища; всі зв'язки й опосередкування, елементи, функції розглядаються як взаємозалежне ціле	формування факторів підвищення ефективності діяльності та комерційного успіху на ринку

Розглянуті підходи до формування конкурентних переваг підприємства, щодо їх особливостей, переваг та недоліків надали можливість виокремити потребу підприємства (за результатами проведеного аналізу) у використанні того чи іншого підходу: за пріоритетністю обраних методів з урахуванням специфіки виробництва, потреб ринку, тобто "вузьких місць" на підприємстві.

Отже, на основі висвітленого раніше слід відмітити про актуальність та своєчасність відбору методів формування конкурентних переваг залежно від результатів аналізу діяльності підприємства та визначеної стратегії його розвитку. Наступний етап цього дослідження – обґрунтований вибір методів формування конкурентних переваг для кожного конкретного підприємства відповідної галузі, його розмірів тощо.

Наук. керівн. Коюда В. О.

**Література:** 1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г. Л., Челенков А. П. – М. : ОАО "Типография" НОВОСТИ, 2000. – 255 с. 2. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ламбен Жан-Жак ; пер. с. англ. ; под. ред. В. В. Колганова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с. 3. Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : учебник для студ. сред. проф. учебн. заведений / Л. Е. Стровский. – М. : Юнити, 2003. – 642 с. 3. Драган О. І. Формування конкурентних переваг підприємства / Драган О. І. // Наукові праці НУХТ. – 2009. – № 29. – С. 120–124.

УДК 659.12.6

**Бурлака Т. Ю.**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ВИЗНАЧЕННЯ РОЗБІЖНОСТЕЙ У ПОЗИЦІОНУВАННІ БРЕНДА**

*Анотація. Розглянуто поняття "життєвий цикл бренда", визначення його етапів залежно від привабливості ринку і капіталу бренда. Запропоновано в процесі встановлення розбіжностей між реальною та очікуваною позицією марки, в першу чергу, розглядати очікувану споживачами цінність бренда.*

*Аннотация. Рассмотрены понятие "жизненный цикл бренда", определение его этапов в зависимости от привлекательности рынка и капитала бренда. Предложено в процессе установления расхождений между реальной и ожидаемой позицией марки, в первую очередь, рассматривать ожидаемую потребителями ценность бренда.*

*Annotation. The concept of "life cycle of the brand", the identification of its stages depending on the attractiveness of the market and brand equity are considered. It is proposed in the process of finding the differences between actual and expected position of the brand, first of all, to consider the expected by consumers value of the brand.*

*Ключові слова: життєвий цикл бренда, привабливість ринку, капітал бренда, розбіжності, реальна та очікувана позиції марки, цінність бренда.*

Суттєво важливим для багатьох галузей економічної теорії та сучасного менеджменту є поняття життєвого циклу (товару, технології, організації, інновації, бренда). У теорії маркетингу і стратегічного управління під життєвим циклом (надалі – ЖЦ) розуміють сукупну тривалість етапів упровадження, початкового освоєння ринку, зростання реалізації і доходів, стабілізації, спаду кількісних і вартісних показників, які послідовно проходить кожен товар. Основними характеристиками ЖЦ продукту є обсяг реалізації в натуральному або вартісному вимірі та сума прибутку на різних етапах.

Будь-який бренд проходить етапи народження, розвитку, зрілості і занепаду. Життєвим циклом бренда в даному випадку можна назвати час, який необхідно йому для проходження всіх цих



стадій. Причому поняття життєвого циклу продукту ширше, ніж поняття життєвого циклу бренда, оскільки включає в себе і брендові товари, і сам бренд [1].

У більшості теорій можна знайти виділення в життєвому циклі бренда і товару саме чотирьох етапів розвитку, які відрізняються один від одного цілями маркетингових заходів, основним типом споживачів товару чи бренда, ціноутворенням, асортиментом і т. д. Відповідно, назви етапів відображають основну суть життєвої стадії, на якій перебуває бренд: впровадження, зростання і розвитку, зрілості та стабільного становища на ринку, спаду або вмирання бренда. Іноді нульовим "передетапом" називають стадію розробки товару і бренда. До нього включаються момент виникнення основної ідеї, її розробка, аналіз фінансових і технічних можливостей компанії для впровадження бренда, створення дослідного зразка товару, який буде випускатися під цим брендом, його випробування, маркетингові дослідження доцільності використання бренда, визначення цільової аудиторії і, нарешті, прийняття рішення про виведення бренда на ринок. У такому випадку слід розглядати п'ять стадій життєвого циклу бренда [1].

Життєвий цикл бренда можна також зобразити за допомогою матриці ромб ЖЦМ (рис. 1).

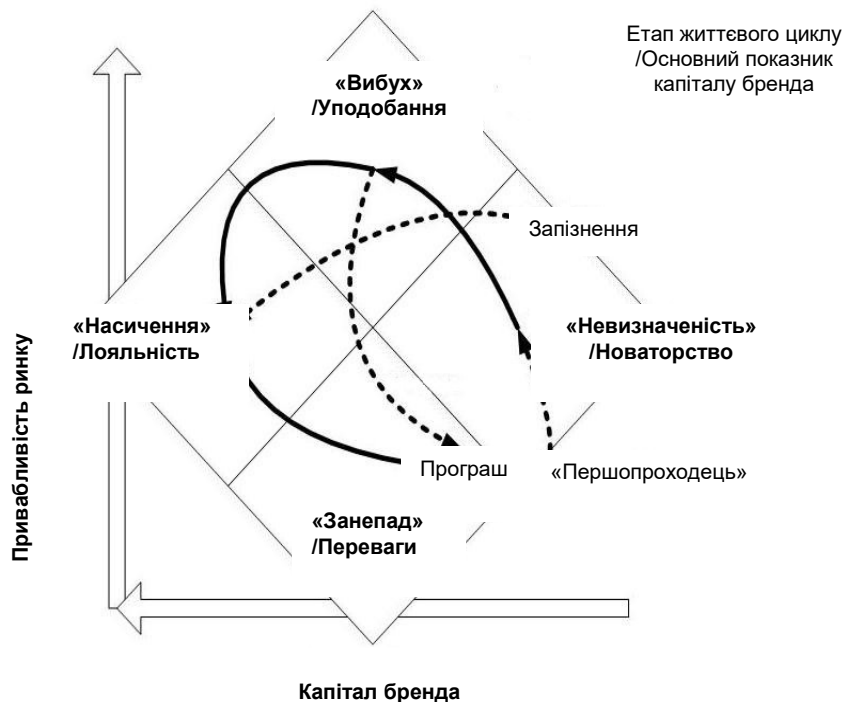


Рис. 1. Ромб життєвого циклу бренда [1]

У наведеній багатофакторній матриці оцінка життєвого циклу бренда ведеться за двома напрямками – традиційний показник привабливості ринку і капітал бренда.

Капітал бренду – це сукупність показників, що забезпечують додатковий поточний і майбутній грошовий потік для власника бренду. Капітал бренду складається із споживчого капіталу (знання марки, лояльність споживачів, сформований образ, готовність платити цінову премію) і внутрішнього капіталу (обсяги продажу, прибуток, проникнення в роздріб, лояльність посередників) [1]. Капітал бренду і привабливість ринку є взаємопов'язаними факторами.

Протягом життєвого циклу бренду різні фактори стають ключовими у визначенні споживчого капіталу бренду. На етапі "невизначеності" важливим стає здатність бренду привернути до себе увагу новаторів. На етапі "вибуху" емоційні чинники вибору доповнюються раціональними і комплексне сприйняття бренду (на рівні образу і цінностей) визначає споживчий капітал бренду. "Насичення" характеризується раціоналізацією вибору, і лояльність споживачів є важливою складовою капіталу бренду. У свою чергу, на етапі "занепаду" знову підвищується роль емоційних чинників, зокрема прихильність. Порівняльна характеристика капіталів торгової марки на різних етапах її розвитку подана в таблиці [2].

**Порівняльна характеристика капіталів торгової марки  
на різних етапах її розвитку**

Етап життєвого циклу бренда	Споживацький капітал	Внутрішній капітал
"Невизначеність"	Для нових торгових марок. Новаторство	Ефективність витрат на просування
"Вибух"	Знання, переваги	Проникнення в роздріб
"Насиченість"	Лояльність, домінування у свідомості споживачів	Цінова премія, обсяги виробництва (забезпечення ефекту масштабу)
"Занепад"	Прихильність	Дія закону досвіду

Для успішного бренда одним з головних факторів є створення так званої ідентичності бренда. Ідентичність бренда – це комплекс асоціацій з брендом, які розробник стратегії бренда прагне створити або підтримати. Ці асоціації визначають обіцянку, яку дають споживачам члени організації. Ідентичність спрямовує всі заходи зі створення бренда. Тому вона повинна бути глибокою і насиченою. Вона не зводиться до рекламного слогана або навіть до формулювання позиції.

Ідентичність бренда допомагає встановити відносини між брендом і споживачем за рахунок пропозиції цінностей, що визначають функціональні, емоційні вигоди або можливості самовираження. Усунення різниці між ідентичністю бренда і його фактичним сприйняттям споживачами є змістом процесу брендингу [3].

Для оцінки ключових показників споживчого капіталу бренда та розробки стратегії посилення бренда дієвим інструментом є аналіз розбіжностей.

Розбіжність задуму позиціонування та позиції марки, яка склалася на ринку, є результатом помилок у просуванні, дій конкурентів, зміни споживчих переваг або недостатньо глибокого аналізу ринку [3]. У сучасній літературі суттєві розбіжності розглядаються на 8 рівнях. На рис. 2 подані ключові моменти розбіжностей позиціонування реальної та очікуваної позицій марки.

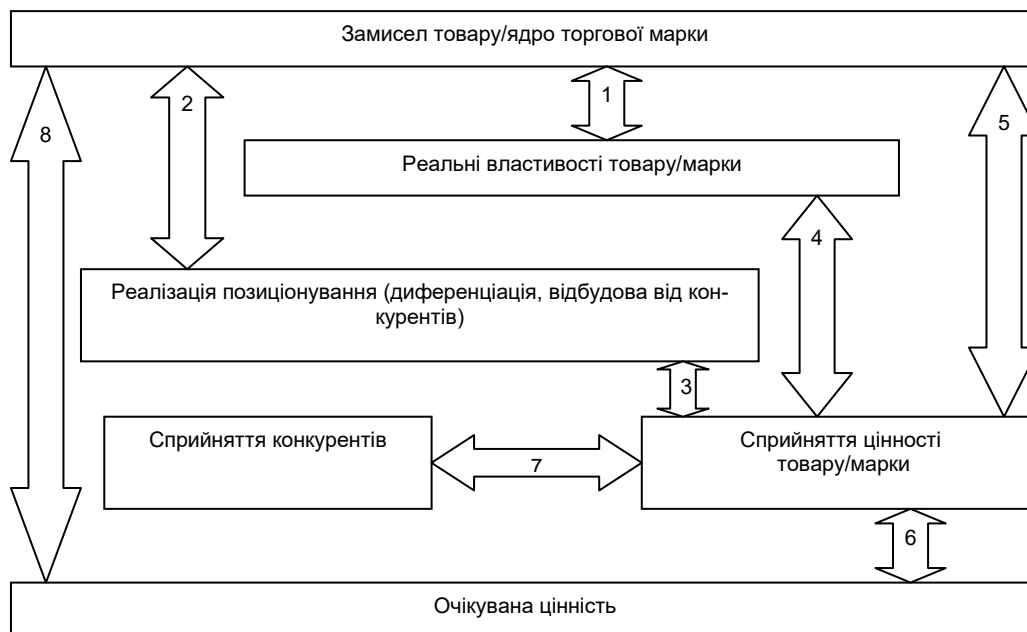


Рис. 2. Розбіжність позиціонування реальної та очікуваної позицій марки [2]

Характеристика типів розбіжностей, які притаманні вказаним ключовим моментам:

- 1) розбіжність першого типу може виявитися критичною при значному розриві. Вона тягне за собою відмову від повторних покупок;
- 2) неадекватний комплекс маркетингу. Друга розбіжність найчастіше є результатом зайвого "креативу" у рекламі;
- 3) непереконлива реклама або непопадання в модель поведінки споживачів найчастіше є причиною третього типу розбіжностей;
- 4) четвертий тип розбіжностей може мати як позитивний, так і негативний вплив на продажі товару;



5) розбіжності цього типу найчастіше викликані невдалою реалізацією концепції позиціонування, а саме помилками при створенні імені марки, упаковки, маркетингових комунікацій тощо;

6) така розбіжність має право на існування в тому випадку, коли підприємство свідомо йде на зміну споживчих преференцій. Це один зі складних і дорогих, але ефективних підходів у позиціонуванні, але найчастіше така розбіжність свідчить про неефективну позиції товару або марки і вимагає репозиціонування;

7) розбіжності сьомого типу є типовими, а формування саме цих розбіжностей і є одним із завдань позиціонування. Єдиний випадок, коли така розбіжність мінімізується, – це стратегія наслідування, або копіювання, при позиціонуванні;

8) як і розбіжність шостого типу, вона може свідчити про спробу підприємства змінити споживчі преференції. В іншому ж випадку це розбіжність є наслідком недостатньо глибокого аналізу споживачів [2].

Аналіз наведеного підходу до встановлення розбіжностей позиціонування реальної та очікуваної позицій марки показав, що даний підхід не повністю відображає реального стану в тому аспекті, що замисел марки представлено як перший етап її створення, а очікувану цінність – як кінцевий результат. Також автор зазначив двосторонній, зворотний зв'язок між ключовими факторами формування позиції марки.

На погляд автора, спочатку слід визначитися з очікуваною цінністю марки, тобто з тим, що та чи інша марка буде нести для споживача, а потім вже продумати процес її реалізації (рис. 3).

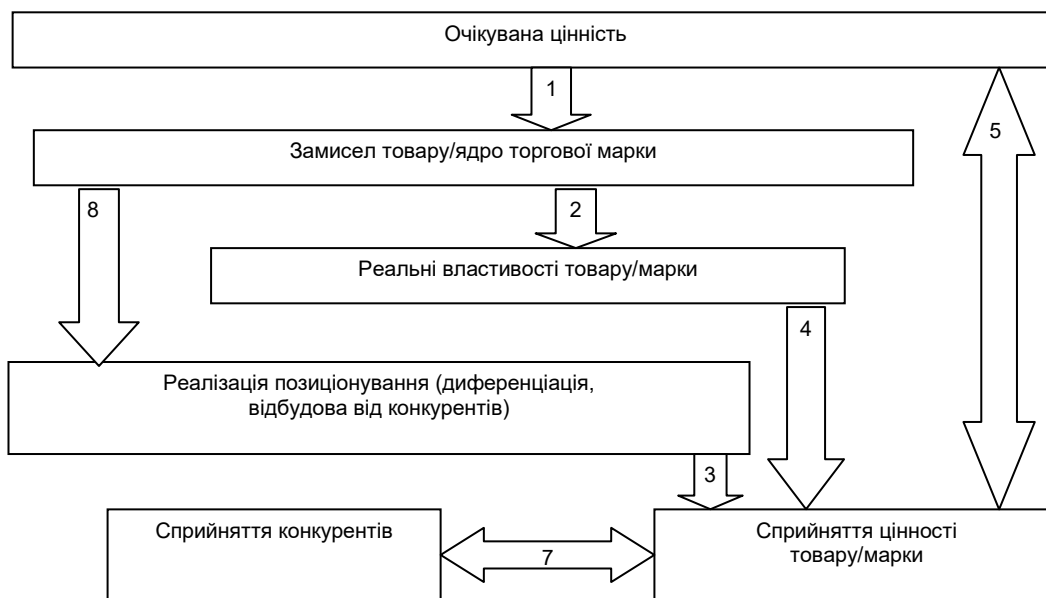


Рис. 3. **Схема визначення розбіжностей позиціонування реальної та очікуваної позицій марки, що пропонується**

На поданій схемі відсутній двосторонній зв'язок між більшістю рівнів. Це пояснюється тим, що ці моменти йдуть один за одним у логічній, хронологічній послідовності і їх зміна практично неможлива. Двосторонній зв'язок зберігається лише між очікуваною цінністю, сприйняттям цінності торгової марки та сприйняттям конкурентів, бо в очах споживача ці аспекти повинні відповідати один одному.

Перевірити ефективність реалізації стратегії позиціонування можна лише шляхом проведення маркетингових досліджень. Стратегія позиціонування товару повинна переконати цільових споживачів, що запропонований товар має всі особливості, характеристики або специфіку, необхідні для задоволення їхніх потреб. Адже недостатньо розробити ефективну позицію торгової марки на ринку, набагато важливіше перетворити концепцію позиціонування на конкурентоспроможну диференціацію товару [2].

Створення бранда – це творчість, заснована на глибокому знанні ринку. Вдале позиціонування дозволяє не тільки визначити місце свого товару на ринку, але й надати йому додаткову конкурентну перевагу.

Наук. керівн. Пасько М. І.

**Література:** 1. Ашимханова С. З. Жизненный цикл бренда и его анализ [Электронный ресурс] / Ашимханова С. З. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2011/Economics/6\\_78986.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2011/Economics/6_78986.doc.htm). 2. Длигач А. Маркетинговые исследования в разработке бренд-стратегий [Электронный ресурс] / Длигач А. – Режим доступа : <http://advanter.ua/articles.php?articlesid=33>. 3. Теплухин А. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли



/ Теплухин А. – М. : АСТ, 2010. – 310 с. 4. Акмаева Р. И. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Акмаева Р. И. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 347 с. 5. Афонин И. В. Инновационный менеджмент : учебное пособие. / Афонин И. В. – М. : Гардарики, 2005. – 224 с. 6. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса : учебное пособие / Гончарова Н. П., Перерва П. Г. – К. : "ВИРА-Р", 1998. – 267 с. 7. Каренов Р. С. Стратегический менеджмент / Каренов Р. С. – Караганда : ИПЦ "Профобразование", 2006. – 362 с.

УДК 339.13

**Кирюшина К. О.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Наведено результати проведеного дослідження маркетингової комунікативної політики на підприємстві. Визначено, наскільки активно підприємства використовують комунікативні засоби.*

*Аннотация. Приведены результаты проведенного исследования маркетинговой коммуникативной политики на предприятии. Определено, насколько активно предприятия используют коммуникативные средства.*

*Annotation. The article contains the results of the study of marketing communication policy at the enterprise. It is determined how active the use of communicative tools by the companies is.*

*Ключові слова: комунікативна політика, маркетинг, засоби комунікації.*

Сучасний стан ринку характеризується підвищенням значущості і цінності інформації, розвитком нових форм комунікацій і збільшенням витрат на них. Збільшуються темпи зростання інформатизації суспільства, споживачеві стає доступним все більший обсяг інформації. Однак підприємства, в тому числі промислові, не можуть збільшувати об'єкти своїх комунікацій пропорційно збільшенню обсягу інформації, доступної споживачеві. У більшості підприємств просто не вистачає засобів, щоб виділяти необхідні суми на комунікативну політику. Найчастіше вітчизняні виробники виходять з таких принципів: коштів на маркетингові комунікації, які витрачають міжнародні компанії, все одно ніколи не буде, а якщо виробляти якісні товари, то споживач їх обов'язково оцінить і купить за рахунок різниці в ціні.

Створюючи продукцію, промислового підприємству необхідно налагодити взаємозв'язок зі своїм цільовим ринком, забезпечити дієву комунікацію зі споживачами, посередниками та іншими ринковими партнерами. Особливе значення тут набуває маркетингова комунікативна діяльність підприємства [1].

Комунікативна політика підприємства є інструментом впливу підприємства на зовнішнє і внутрішнє середовища за допомогою інформаційної взаємодії і спрямована на формування попиту та стимулювання збуту. Значення комунікативної політики для підприємства визначається реаліями ринку. На сучасному етапі світового розвитку відзначаються такі особливості стану ринку:

- висока насиченість ринку, попит на якому багато в чому визначається необхідністю заміни спожитого товару;
- проблеми зі створенням принципово нових продуктів; високі стандарти (обов'язкові вимоги пред'являються до продукту), що утрудняють диференціацію продуктів через якість чи ціну;
- необхідність економічного зростання підприємств перебувати в суперечності з прагненням до заощаджень покупця. Об'єктом дослідження і розробки комунікативної політики підприємства є маркетингові комунікації [2].

Істотний внесок у дослідження маркетингової комунікативної політики серед зарубіжних вчених внесли: Ф. Котлер, М. Портер, П. Сміт, Дж. Траут, Л. Персі, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Р. Еванс та ін. Серед вітчизняних представників економічної науки слід відзначити таких дослідників, як: Альошина І. В., Багієв Г. Л., Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Синяєва І. М., Морозов Ю. В., Галаєва А. М. та ін.

Під маркетинговими комунікаціями розуміється систематично комбіноване використання сукупності інформаційних зв'язків – від пошуку ринкової інформації, вибору місця підприємства, ринкового сегмента, каналів збуту, визначення оптимальних умов щодо реалізації продукції до власної реклами і створення позитивного образу підприємства та його діяльності.



Сучасне підприємство управляє складною системою маркетингових комунікацій. Воно підтримує комунікації зі своїми посередниками, споживачами, різними контактними аудиторіями. Споживачі також виконують роль своєрідної усної комунікації у вигляді поговору, чуток, розмов один з одним, контактними аудиторіями. І одночасно кожна група в цьому ланцюзі підтримує комунікативний зворотний зв'язок з усіма іншими учасниками комунікацій.

Успіх продукту на ринку досягається вирішенням комплексу завдань. Висока якість, відмінний дизайн, раціональна ціна, продумана мережа розповсюдження товару ще недостатні для поширення й закріплення продукту на певній частині цільового ринку. Необхідно переконати максимальну кількість споживачів в існуванні переваг продукту. Крім того, потрібно сформувати або підсилити схильність покупців купити запропонований продукт. Інформування, переконання, зміна схильності покупців – такі цілі комунікативної політики підприємства. Для досягнення цих цілей організації активно використовують засоби неособистої (реклама, зв'язок із громадськістю, підтримка продажів) і особистої (прямий маркетинг) засобів комунікації.

*Наук. керівн. Мартиненко М. В.*

**Література:** 1. Основы теории коммуникации : учебник / под ред. проф. М. А. Василюка. – М. : Гардарики, 2003. – 36 с. 2. Хизрич Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс ; пер. с англ. общ. ред. В. С. Загашвили. – М. : ИНФО, 2007. 3. Социальный менеджмент / под ред. Валоого Д. В. – М. : Бизнес-школа "ИНТЕЛ-СИНТЕЗ", 1999. – 384 с. 4. Бюджетирование: шаг за шагом / Добровольский Е. Ю., Карабанов Б. М., Боровков П. С. и др. – М. : Питер, 2009. – 448 с. 5. Создание и развитие собственного предприятия. – М. : Прогресс, 1993. – 158 с. 6. Варнелій З. С. Мале підприємство: основи теорії та практики / Варнелій З. С. – К. : Знання, 2005. – 302 с.

---

**Новіков Д. Ф.**

УДК 33.330.3

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

---

**Бенін Є. Ю.**

Директор ТОВ "НВО "Світло шахтаря"

## **УМОВИ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

*Анотація. Розроблено математичну модель визначення собівартості механічної обробки зубчастих коліс редукторів шахтних конвеєрів і доведено можливість її істотного зменшення за рахунок збільшення продуктивності обробки шляхом застосування нових прогресивних зубошлифувальних верстатів.*

*Анотация. Разработана математическая модель определения себестоимости механической обработки зубчатых колес редукторов шахтных конвейеров и доказана возможность ее существенного уменьшения за счет увеличения производительности обработки путем применения новых прогрессивных зубошлифовальных станков.*

*Annotation. The mathematical model for determining the cost of machining the reducing gear-wheels of underground conveyors is developed and the possibility of its substantial reduction by the increase of the processing capacity by using new progressive gear-grinding machines is proved.*

*Ключові слова: собівартість обробки, конкурентоспроможна продукція, трудомісткість обробки.*

Створення конкурентоспроможної машинобудівної продукції вимагає докорінного технічного переозброєння підприємств, широкого використання сучасного встаткування, інструментів і технологій, які забезпечують істотне підвищення якості продукції, що випускається, та інтенсифікацію виробництва. Зараз на машинобудівних підприємствах України накопичений певний досвід у цьому напрямі, що дозволило знизити трудомісткість і собівартість виготовлення продукції й у ряді випад-

ків вийти на світові ринки. Однак для кардинального вирішення проблеми створення конкурентоспроможної машинобудівної продукції необхідно більш істотно знизити її собівартість. Для цього потрібні нові підходи до розробки ефективних технологічних процесів виготовлення машинобудівної продукції, які засновані на поєднанні технічних і економічних знань і проведенні техніко-економічного обґрунтування наукових розробок.

У науково-технічній літературі наведені рішення завдання вибору оптимальних варіантів технологічних процесів виготовлення машин за критерієм найменшої собівартості [1 – 3]. Вони головним чином засновані на порівнянні декількох заданих варіантів технологічного процесу й вибору кращого з них. Однак такий підхід припускає аналіз обмеженої кількості варіантів технологічного процесу, які є, як показує практика, далеко не оптимальними. Тому є важливим і актуальним рішенням завдання вибору оптимального варіанта технологічного процесу на основі його структурно-параметричної оптимізації з використанням глибоких математичних (аналітичних) моделей з урахуванням аналітично взаємозалежних між собою основних статей витрат, обумовлених заробітною платою робітника, витратами на споживаний інструмент, устаткування, електроенергію тощо. Це дозволить охопити більш широке коло можливих варіантів технологічного процесу і вибрати з них оптимальний варіант, що забезпечує більш істотне зниження собівартості виготовлення машинобудівної продукції.

Як приклад реалізації запропонованого підходу в роботі розглянуто технологічний процес механічної обробки деталей редукторів шахтних конвеєрів, які виготовляються в ПАТ "Харківський машинобудівний завод "Світло шахтаря", що є одним з основних виробників шахтних конвеєрів в Україні. Установлено, що найбільш відповідальною й трудомісткою операцією при виготовленні зазначених деталей є операція зубошліфування. Тому з метою її вдосконалювання проведено теоретичний аналіз собівартості обробки:

$$C = N \times \frac{V_{\text{мат}}}{Q_{\text{мат}}} \times S_1 \times k_D + N \times \frac{V_{\text{мат}}}{Q_{\text{мат}} \times T} \times \text{ц}, \quad (1)$$

де  $N$  – кількість оброблюваних деталей;

$V_{\text{мат}}$  – об'єм матеріалу, що знімається, із деталі,  $\text{м}^3$ ;

$Q_{\text{мат}}$  – продуктивність обробки,  $\text{м}^3/\text{с}$ ;

$S_1$  – тарифна ставка робітника,  $\text{грн}/\text{год}$ ;

$k_D$  – коефіцієнт, що враховує будь-які нарахування на тарифну ставку робітника;

$T = V_{\text{інстр}} / Q_{\text{інстр}}$  – стійкість інструмента,  $\text{год}$ ;

$V_{\text{інстр}}$  – об'єм абразивного (робочого) шару інструмента,  $\text{м}^3$ ;

$Q_{\text{інстр}}$  – об'ємна швидкість зношування інструмента,  $\text{м}^3/\text{с}$ ;

$\text{ц}$  – ціна інструмента,  $\text{грн}$ .

Із урахуванням відношень  $Q_{\text{інстр}} / Q_{\text{мат}} = q = A \times Q_{\text{мат}}^n$ , після певних перетворень, залежність (1) виразиться:

$$C = N \times V_{\text{мат}} \times \left( \frac{S_1 \times k_D}{Q_{\text{мат}}} + \frac{A \times Q_{\text{мат}}^n \times \text{ц}}{V_{\text{інстр}}} \right), \quad (2)$$

де  $q$  – питома витрата круга;

$A, n$  – постійні, залежні від умов обробки.

Продуктивність обробки  $Q_{\text{мат}}$  неоднозначно впливає на собівартість обробки  $C$ , тобто існує екстремум функції  $C$  від  $Q_{\text{мат}}$ . Підкоряючи функцію  $C$  необхідній умові екстремуму ( $C'_{Q_{\text{мат}}} = 0$ ), визначені екстремальні значення продуктивності й собівартості обробки:

$$Q_{\text{мат екстр}} = \left( \frac{S_1 \times k_D \times V_{\text{інстр}}}{A \times n \times \text{ц}} \right)^{\frac{1}{1+n}}; \quad (3)$$

$$C_{\text{мін}} = \frac{N \times V_{\text{мат}} \times S_1 \times k_D}{Q_{\text{мат екстр}}} \times \left( 1 + \frac{1}{n} \right). \quad (4)$$

Доведено, що друга похідна собівартості обробки в точці екстремуму позитивна, тому має місце мінімум собівартості. Із залежності (4) випливає, що домогтися зменшення мінімальної собівартості обробки  $C_{\text{мін}}$  можна головним чином за рахунок збільшення екстремальної продуктивно-



сті обробки  $Q_{\text{мат екстр}}$ , застосовуючи для цього прогресивні характеристики абразивних кругів і схеми шліфування, наприклад, схему високопродуктивного глибинного шліфування, яка забезпечує знімання значних припусків за один або кілька проходів круга. Це впливає із залежності (3), оскільки параметри  $A$  й  $n$ , згідно з експериментальними даними, менше при глибинному (однопрохідному) шліфуванні. Отже, традиційне багатопрохідне шліфування з погляду собівартості обробки менш ефективне, тому що екстремальне значення продуктивності обробки  $Q_{\text{мат екстр}}$  менше.

Отримані результати були використані в основному виробництві ПАТ "ХМЗ "Світло шахтаря", у результаті чого вдалося в 5 разів підвищити продуктивність обробки й приблизно в таку ж кількість разів зменшити собівартість обробки на операції зубошліфування зубчастих коліс. Це дозволило замінити 4 зубошліфувальні верстати, що працюють за застарілою схемою багатопрохідного шліфування, одним новим верстатом, який реалізує схему високопродуктивного глибинного шліфування. При цьому забезпечена високоякісна обробка, що дозволило підвищити ресурс роботи зубчастих коліс і в цілому редукторів шахтних конвеєрів.

Отже, у роботі розроблено математичну модель визначення собівартості обробки зубчастих коліс редукторів шахтних конвеєрів на операції зубошліфування. Доведено можливість істотного зменшення собівартості за рахунок збільшення продуктивності обробки шляхом застосування нових більш прогресивних зубошліфувальних верстатів, які реалізують високопродуктивну схему глибинного шліфування. Результати досліджень впроваджені в основне виробництво ПАТ "ХМЗ "Світло шахтаря" на операції зубошліфування. Це дозволило підвищити якість обробки зубчастих коліс і ресурс роботи редукторів шахтних конвеєрів.

*Наук. керівн. Новіков Ф. В.*

**Література:** 1. Гриньова В. М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства : монографія / В. М. Гриньова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 128 с. 2. Тімонін О. М. Технічне переозброєння підприємства на основі концепції маркетингу : монографія / О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 256 с. 3. Новіков Ф. В. Оцінка економічної ефективності технологічних процесів обробки деталей / Ф. В. Новіков, Ю. В. Шкурупій // Економіка розвитку. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 1(57). – С. 22–24. 4. Новіков Ф. В. Обґрунтування економічної ефективності технології виготовлення деталей машин / Ф. В. Новіков, Є. Ю. Бенін // Економіка розвитку. – Х. : ХНЕУ, 2012. – № 1(61). – С. 84–86.

---

**Семененко В. І.**

УДК 33.330.3

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНЖИНІРИНГУ ДО ВАРТІСНОЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ШЛІФУВАННЯ ТВЕРДОСПЛАВНИХ РІЗАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

*Анотація. Розглянуто застосування концепції вартісної оцінки якості промислової продукції з використанням методології поверхні відгуку в оптимізації процесу алмазного шліфування твердосплавних різальних інструментів, що дозволяє поліпшити експлуатаційні характеристики та привабливість для споживача.*

*Аннотация. Рассмотрено применение концепции стоимостной оценки качества промышленной продукции с использованием методологии поверхности отклика в оптимизации процесса алмазного шлифования твердосплавных режущих инструментов, что позволило улучшить эксплуатационные характеристики и привлекательность для потребителя.*

*Annotation. The application of the concept of monetary evaluation of the industrial product quality using the response surface methodology to optimize the diamond grinding of carbide cutting tools is considered. It allowed to improve the performance and attractiveness for the consumer.*

*Ключові слова: вартісна оцінка, алмазне шліфування твердих сплавів, інтегральний показник якості, оптимальний варіант обробки.*

---

© Семененко В. І., 2013

Традиційними показниками якості шліфування прийнято вважати шорсткість поверхні, фізичний стан поверхневого шару, залишкові напруги та ін. При цьому наявна інформація з питання впливу різних показників якості на передбачувану працездатність шліфованих виробів та інструменту неоднозначна.

Можна зазначити існуючу думку про те, що вплив, наприклад, залишкових напружень визначається законами течії і руйнування матеріалу, які ще не вивчені повністю [1]. Саме тому часто дані з питання впливу залишкових напружень на зносостійкість виробів носять суперечливий характер [2 – 6].

У зв'язку з цим автор вважає, що висновки про потенційну працездатність шліфованих виробів за сформованими залишковим напруженням або іншими критеріями вимагають вельми зваженого підходу. Однозначний висновок про сприятливі залишкові напруження, наприклад, на робочих поверхнях інструментів не має реального змісту і значення. Залежно від властивостей матеріалу інструмента, виду обробки (фрезерування, розгортання, точіння) умови навантаження ріжучого клину, контактних поверхонь істотно відрізнятимуться. Навіть в одному процесі точіння залежно від перетину зрізу та швидкості різання, геометричних параметрів і властивостей оброблюваного матеріалу зазначені характеристики якості інструменту по-різному можуть впливати на їх працездатність. Наприклад, утворення елементної або зливної стружки, робота в зоні наросту утворення або за її межами, різання з малою товщиною зрізу, коли радіальна сила може перевищувати тангенціальну – все це при однакових залишкових напруженнях по-різному позначиться на зносостійкості інструментів.

У практиці алмазного шліфування твердих сплавів поширеними показниками оптимального варіанта обробки є також відносна витрата алмазів і питома собівартість шліфування, але вони далеко не завжди відображають кращий варіант шліфування. Низька відносна витрата алмазів найчастіше викликана великим зніманням матеріалу (високою продуктивністю), що зумовлює і низьку питому собівартість шліфування. Однак при цьому не гарантована висока якість шліфованих виробів, оскільки мікротріщини, міжфазні мікронапруження, які часто не виявлені і не враховуються, істотно впливають на показники надійності продукції.

Таким чином, критерії якості поверхневого шару, відносна витрата алмазів, питома собівартість мають певну обумовленість. Можна вважати, що вони є непрямими, не завжди і не однозначно відображають якісний стан виробів та інструменту в реальних умовах експлуатації.

Але споживача цікавить надійність придбаної продукції і, в кінцевому рахунку, економічна доцільність її застосування. Він готовий платити більше, оскільки вважає, що якість коштує грошей і приносить гроші [7]. Для споживача якість виробу – це ступінь, до якого вона задовольняє його вимоги [8], тобто проблему якісного результату слід розглядати не тільки і не стільки при виготовленні виробів та інструменту, скільки в процесі їх експлуатації; можна зазначити, що виробу з характеристикою "ймовірна надійність" навряд чи знайдуть попит на ринку.

У зв'язку з цим становлять інтерес підходи, розглянуті в інжинірингу якості. Це дозволяє порівнювати якісні характеристики виробів у вартісному вираженні [9].

Слід зазначити, що інжиніринг якості не є новою ідеєю, яка з'явилася в Японії. Це не новий складний прийом з глибоким аналізом, який об'єднує різко підняту якість продукції. Основною ідеєю інжинірингу якості, яка розглядається в багатьох країнах, є ідея постійного поліпшення процесів і, як наслідок, якості продукції, ділової активності, систем менеджменту, а також вартісна оцінка якості [10]. Існує безліч підходів, що реалізують цю ідею.

З великого числа методів інжинірингу якості, які можна застосувати при шліфуванні, особливе місце займають методи Тагуті [11], який висловив думку, що якість не може розглядатися як міра відповідності вимогам стандартів. Іншими словами, дотримання якості в межах допусків недостатньо, необхідно постійно прагнути до зменшення інтервалу всередині його, що визначається як технологічний запас.

При шліфуванні вхідні фактори (швидкість, поперечна подача, зернистість та ін.) можуть викликати різні співвідношення функціональних факторів (коефіцієнт тертя, температура, сили різання), що, у свою чергу, призведе до відхилень значень параметрів оптимізації. Більш того, навіть якщо параметр оптимізації при шліфуванні не має відхилень, його значення може бути отримано при різних рівнях функціональних параметрів, і питання про те, як це відобразиться на показнику стійкості інструменту при експлуатації, залишається відкритим.

Тагуті дотримується думки, що всі відхилення та помилки мають свої причини і що існують не випадковості, а фактори, які важко враховувати. Наприклад, при шліфуванні такими факторами, що важко враховуються, можуть бути співвідношення розмірів зерен по фракціях в одному шліфувальному кругу, їх міцність, розкид характеристик міцності оброблюваних твердих сплавів і розмірів зерен карбідів, стан рельєфу ріжучої поверхні круга та ін. Тому якщо забезпечити стабільність та якість так званих факторів, що важко враховуються, то можна гарантувати і стабільне значення параметра оптимізації. І тоді з'являється можливість використовувати відношення "сигнал/шум", введене Тагуті, і підійти до ідеального співвідношення між сигналами на вході і виході.

Однією з важливих особливостей методів Тагуті є ставлення до основних показників виробничої продукції, якими є якість і вартість. Віддаючи перевагу економічному чиннику, він пов'язує вартість і якість в одній характеристиці, названій функцією втрат. Враховуються втрати як з боку виробника, так і з боку споживача, при цьому основне завдання полягає в задоволенні обох сторін.

Якщо оцінювати якість у вартісному вираженні для споживача, то це дозволить більш ефективно конкурувати при реалізації продукції.



У зв'язку з викладеним доцільно відзначити, що при пошуку оптимальних умов алмазного шліфування твердих сплавів застосовується підхід, що відповідає ідеї інжинірингу якості. Для оцінки реального стану твердосплавного інструменту після шліфування в практичних умовах експлуатації, що важливо з позиції привабливості для споживача, був застосований критерій, названий інтегральним показником якості. Цей критерій враховує стійкість інструменту, що характеризується довжиною шляху різання, і, як наслідок, оцінює сумарну технологічну собівартість, яка включає не тільки питому собівартість шліфування, але і собівартість механічної обробки. Таким чином, фактично оцінюється надійність інструменту у вартісному вираженні, а надійність, як відомо, є характеристикою якості в часі.

Таким чином, при шліфуванні виробів доцільно реалізувати підходи, властиві елементам інжинірингу якості, що, безсумнівно, підвищує надійність, яка є вимірником корисності результату спільної праці.

*Наук. керівн. Дитиненко С. О.*

**Література:** 1. Мак-Грегор К. Значения остаточных напряжений / Мак-Грегор К. // Остаточные напряжения. – М. : И. Л., 1967. – С. 120–147. 2. Повышение прочности и износостойкости твердосплавного инструмента / Куклин Л. И. и др. – М. : Машиностроение, 1978. – 140 с. 3. Маталин А. А. Качество поверхности и эксплуатационные качества деталей машин / Маталин А. А. – М. : Машгиз, 1972. – 252 с. 4. Якість поверхні, обробленої алмазами / Шульман П. А., Созін Ю. І., Колесніченко Н. Ф. – К. : Техніка, 1972. – 146 с. 5. Лошак М. Г. Зміцнення твердих сплавів / Лошак М. Г., Александрова С. В. – К. : Наукова думка, 1977. – 107 с. 6. Гринаф Д. Остаточные напряжения, связанные с деформациями кристаллической решетки / Гринаф Д. ; под ред. В. Р. Осгуда // Остаточные напряжения. – М., 1987. – С. 312–326. 7. Харрингтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях / Харрингтон Дж. Х. – М. : Экономика, 1990. – 271 с. 8. Никсон Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности / Никсон Ф. – М. : Изд. стандартов, 1990. – 228 с. 9. Куцим А. Н. Конкурентоспособность і якість машинобудівної продукції / Куцим А. Н., Арпентьев Б. М., Зенкин А. С. – К. : Техніка, 1997. – 165 с. 10. Kays M. Building the Foundation for Continuous Improvement / Kays M. // Quality World. – 2000. – № 1. 11. Володимирців А. В. Принцип постійного поліпшення в проектах МС ІСО сімейства 9000: 2000 / Володимирців А. В., Шеханін Ю. Ф. // Методи менеджменту якості. – 2000. – № 10.

---

**Осикова А. М.**

УДК 658.589

Магістр 1 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ АКТИВІЗАЦІЇ**

*Анотація. Розглянуто сутність та характеристику управління інноваційною діяльністю з урахуванням впливу його оточення. Обґрунтовано послідовність створення і впровадження інноваційних розробок згідно з їх попитом і пропозицією на ринку в умовах ризикових ситуацій.*

*Аннотация. Рассмотрены сущность и характеристика управления инновационной деятельностью с учетом влияния его окружения. Обоснована последовательность создания и внедрения инновационных разработок в соответствии со спросом и предложением на рынке в условиях рискованных ситуаций.*

*Annotation. The essence and characteristics of innovation management with the consideration of the influence of its environment are considered. The sequence of creating and implementing the innovative projects in accordance with market supply and demand in terms of risk situations is justified.*

*Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, інноваційні розробки.*

У сучасних умовах інновації є визначальною складовою успіху розвитку підприємства, яка суттєво впливає на його конкурентоспроможність. Реалії сьогодення вимагають від керівників підприємств та організацій усвідомлення важливості реформування організації виробництва підприємства на інноваційній основі. Саме тому надзвичайно важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього не можливо здійснити прогресивні структурні зрушення, суттєво оновити реальний сектор і загалом забезпечити розвиток підприємства і країни в цілому.

---

© Осикова А. М., 2013

Проблема управління інноваційною діяльністю сьогодні є однією з найбільш актуальних як у теоретичному, так і в практичному аспектах. В умовах зростаючої конкуренції активна інноваційна діяльність на підприємствах визначає успіх підприємницької діяльності. Нові ідеї й продукти, нові технології й організаційні рішення забезпечують вихід підприємства з кризових ситуацій і гарантують фінансову стабільність та сталий його розвиток.

Дослідженню інноваційної проблематики приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: В. Василенка, А. Гальчинського, Г. Гамідова, Г. Гольдштейна, А. Тичинського, В. Гуніна, В. Дорофєєва, С. Ільєнкової, Н. Краснокутської, Д. Кокуріна, О. Молчанової, Ю. Морозова, О. Святоцького, П. Завліна, І. Туккеля, В. Швандара, Р. Фатхутдінова, О. Харіна та ін. Водночас варто виокремити теоретично-організаційні питання управління інноваційною діяльністю підприємства, які потребують подальших досліджень та удосконалень.

Метою статті є розкриття сутності управління інноваційною діяльністю підприємства на основі системного підходу та обґрунтування послідовності впровадження інноваційних розробок.

Управління інноваційною діяльністю має бути націлене на ефективне використання інновацій і розробку напрямів підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства у ринковому середовищі. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства є частиною його загальної системи управління і невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, яка несе в собі імпульс розвитку, ґрунтуючись на нових підходах щодо вирішення виробничо-організаційних завдань. Органічне поєднання виробничої та інноваційної діяльності дає змогу не лише постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, але й діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрями чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність з метою задоволення нових суспільних потреб [1].

На основі дослідження та аналізу робіт [1 – 5] систематизовані та виділені підходи до визначення поняття "управління інноваційною діяльністю", що наведені на рис. 1.

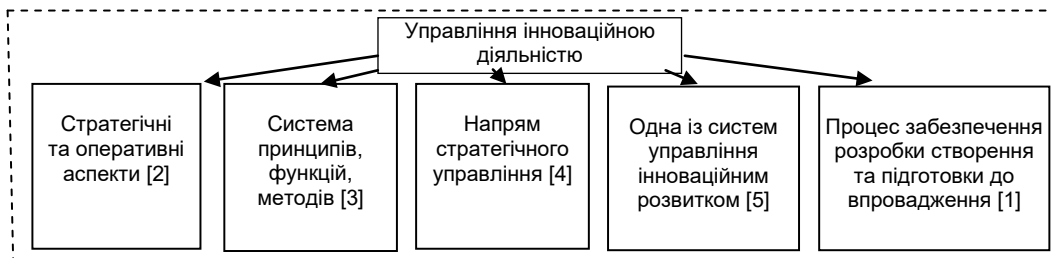


Рис. 1. Підходи до визначення поняття "управління інноваційною діяльністю"

Управління інноваційною діяльністю має бути націлене на ефективне використання інновацій і розробку напрямів підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства у конкурентному середовищі. Аналіз сутності управління інноваційною діяльністю логічно здійснювати через уточнення та доповнення функцій управління щодо конкретної ситуації на підприємстві з урахуванням впливу оточення. Дослідження елементів механізму проведено на основі аналізу основних функцій управління інноваційною діяльністю: планування, організація, контроль, регулювання, мотивація, кожна з яких як структурний елемент механізму управління може розглядатися у вигляді окремої системи. Таким чином, система управління інноваційною діяльністю підприємства – це сукупність підсистем, кожна з яких виконує певну функцію у взаємозалежності, взаємозв'язку та взаємодоповненості з іншими (функціями), функціонує як єдине ціле і забезпечує ефективність діяльності суб'єкта (рис. 2).

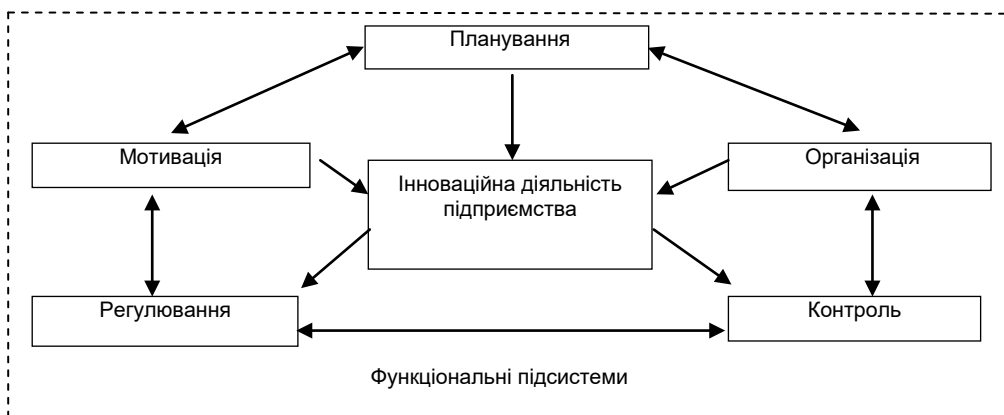


Рис. 2. Система управління інноваційною діяльністю підприємства

У машинобудуванні та інших галузях промисловості спостерігається тенденція до зниження кількості інноваційно активних підприємств і тому розробка й реалізація заходів щодо активізації



інноваційної діяльності підприємств набуває більшої значущості. Ураховуючи стан справ щодо впровадження інноваційних розробок (ІР) на підприємствах Харківського регіону і, насамперед, у машинобудівному комплексі, виникає потреба в обґрунтуванні послідовності створення, розробки та реалізації ІР суб'єктами господарювання.

На основі дослідження робіт [6 – 10] була обґрунтована послідовність упровадження інноваційних розробок на підприємстві (рис. 3).

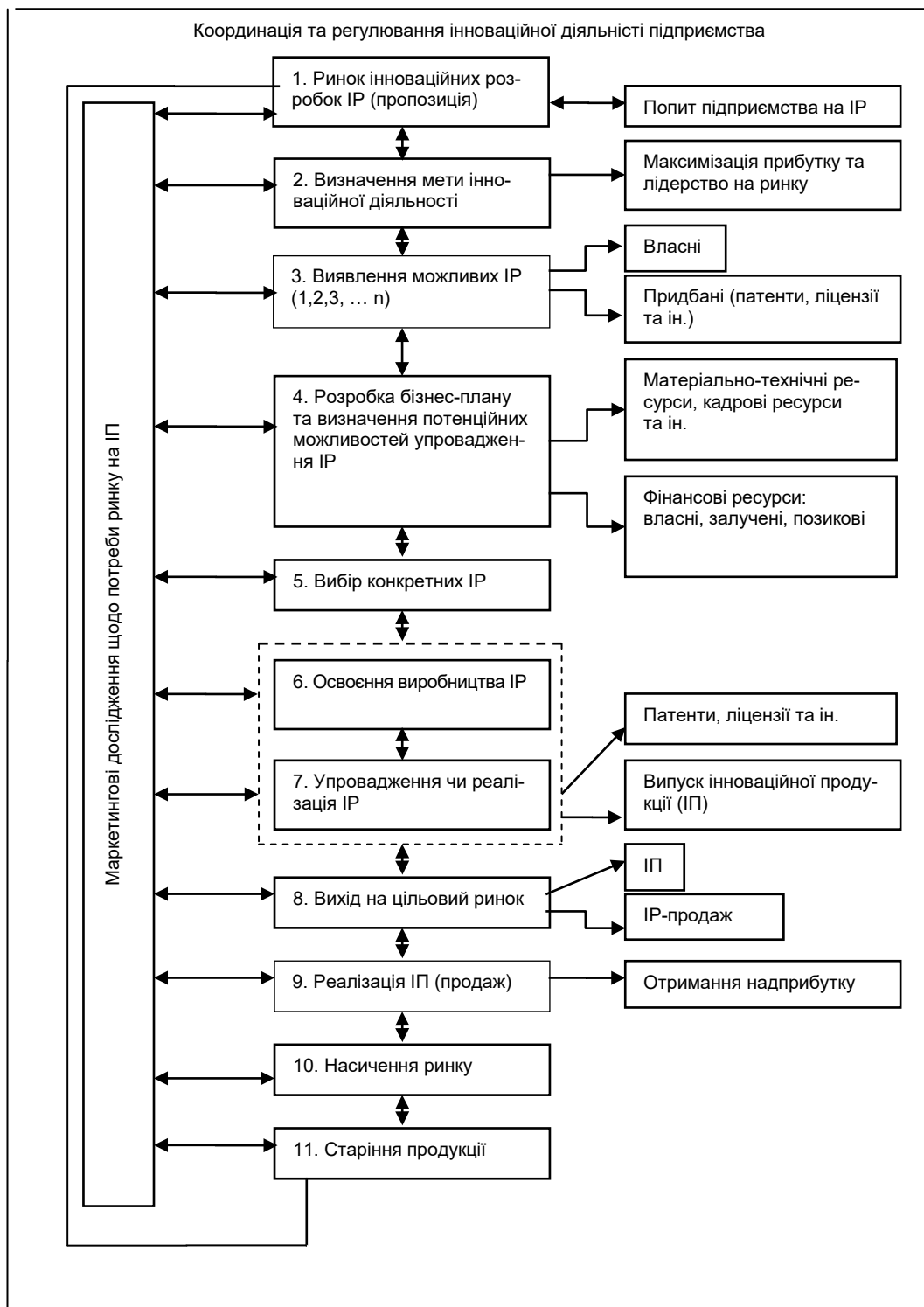


Рис. 3. Послідовність упровадження інноваційних розробок





Активізація ІД пов'язана із пошуком ІР для конкретного підприємства на підставі дослідження ринку пропозицій (1 етап), що є визначальним у формуванні мети ІД для досягнення передбаченого на перспективу (2 етап). Це дозволяє здійснити вибір ІР згідно з нагальними потребами підприємства на основі аналізу потенційно можливих варіантів щодо створення власних ІР або придбання ІР (патенти, ліцензії, ноу-хау тощо) на ринку (3 етап). Розробка власних ІР потребує наявності відповідних структур щодо НДДКР та їх апробації на пілотному і промисловодослідному обладнанні. Впровадження ІР неможливо без бізнес-плану інноваційного проекту та визначення потенційних можливостей його реалізації на окремому підприємстві. У даному документі (бізнес-план) наводиться ресурсне й кадрове забезпечення та очікувані результати й економічна доцільність даного інноваційного проекту. Завершальним є обґрунтування щодо використання фінансових ресурсів для впровадження інновацій з урахуванням потенційно можливих джерел (4 етап) підприємства (внутрішніх і зовнішніх).

На основі розглянутих етапів необхідно здійснити відбір конкретних ІР (на основі аналізу інноваційних проектів) за їх пріоритетністю відносно потреб підприємства та їх економічної ефективності (5 етап). Освоєння у виробництві інновацій пов'язано із значними наслідками та їх результативністю, що потребує наявності висококваліфікованого виробничого персоналу (6 етап). Наступне для ІР – це їх впровадження, що пов'язано з виробництвом інноваційної продукції (ІП). Інший напрям цього етапу (7 етап) – це пропозиція власно розробленої ІР у вигляді патентів, ліцензій, ноу-хау тощо. Усе це пов'язано з виходом на цільовий ринок, на якому пропонується: інноваційна продукція, яка виготовлена підприємством; інноваційна розробка, яка розроблена на даному підприємстві (8 етап).

Реалізація інноваційної продукції пов'язана, насамперед, з отриманням надприбутків (9 етап). У зв'язку із дифузією ІР (як стадія інноваційного процесу), що використовується іншими суб'єктами, які є конкурентами, це пов'язано із життєвим циклом товару, що приведе до насичення ринку продукції (10 етап). Усе це безперечно призведе до старіння продукції (11 етап) і потребує для цього підприємства пошуку нових розробок і забезпечення стійкості та конкурентоспроможності як продукції, так і суб'єкта господарювання.

Розробка та впровадження ІР підприємством потребує здійснення заходів стосовно усіх розглянутих етапів ІД підприємства, що стосується такого:

- 1) проведення маркетингових досліджень на постійній основі;
- 2) здійснення координації та регулювання розробки, освоєння й реалізації ІР та інноваційної продукції;
- 3) дослідження та аналізу з подальшим урахуванням виникаючих ризикових ситуацій у процесі управління ІД підприємства.

Запропонована послідовність здійснення ІД підприємством дозволить більш об'єктивно та достовірно виявляти, виокремлювати переваги й недоліки та забезпечувати оперативність реагування на непередбачувальні ситуації у діяльності підприємства на інноваційній основі.

*Наук. керівн. Коюда В. О.*

---

**Література:** 1. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навчальний посібник / Йохна М. А., Стадник В. В. – К. : Видавничий центр "Академія", 2005. – 400 с. 2. Інноваційна діяльність в Україні : монографія / А. М. Гуржій, Ю. В. Каракай, З. О. Петренко та ін. – К. : УкрІНТЕІ, 2006 – 152 с. 3. Круглова Н. Ю. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. / Круглова Н. Ю. – 2-е изд., доп. – М. : Изд. РДЛ, 2001 – 352 с. 4. Гусев В. Система державного управління у сфері інноваційної діяльності України / Гусев В. // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2004. – № 1. – С. 181–191. 5. Коюда В. О. Основи інвестиційного менеджменту : навчальний посібник / Коюда В. О., Лепейко Т. І., Коюда О. П. – К. : Кондор, 2008. – 340 с. 6. Польова В. М. Формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств / Польова В. М., Шпильова В. О. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 130–134. 7. Денисенко М. П. Інноваційна діяльність підприємств України: суть, оцінка та напрями активізації / Денисенко М. П., Шабліна Я. В. // Проблеми науки. – 2008. – № 6. – С. 9–16. 8. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / Харів П. С. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 326 с. 9. Денисенко М. П. Активізація інноваційної діяльності на підприємстві / Денисенко М. П. // Проблеми науки. – 2009. – № 9. – С. 9–13. 10. Дзюбіна А. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств України / Дзюбіна А. В. // Вісник національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 82. – С. 157–162.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто основні концепції організації служби маркетингу на підприємстві та розподіл обов'язків і завдань між виконавцями маркетингових функцій.*

*Анотация. Рассмотрены основные концепции организации службы маркетинга на предприятии и распределение обязанностей и задач между исполнителями маркетинговых функций.*

*Annotation. The basic concepts of company marketing service and the distribution of responsibilities and tasks between the agents of marketing functions are considered.*

*Ключові слова: маркетингова діяльність підприємства, функціональні обов'язки, відділ маркетингу.*

У наш час досить малу увагу приділяють питанням функціонування системи планування та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Отже, ця тема є досить актуальною, оскільки, як правило, організація маркетингової діяльності обмежується описом організаційної структури управління підприємством і взаємозв'язків маркетингу з іншими службами підприємства. При організації маркетингової діяльності варто особливу увагу приділити розподілу функціональних обов'язків між виконавцями.

У межах даної роботи розглядаються організаційні аспекти маркетингової діяльності. До складу організації маркетингової діяльності входять:

- побудова (вдосконалення) організаційної структури управління маркетингом;
- відбір спеціалістів з маркетингу відповідної кваліфікації;
- створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб (організація їх робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки та ін.).

Ефективна маркетингова діяльність підприємства неможлива без організації відповідних управлінських структур – відділів, бюро, секторів тощо. Їхня діяльність має базуватись на таких принципах, як [1]:

- цілеспрямованість;
- чіткість побудови;
- точна визначеність напрямів діяльності;
- гнучкість;
- скоординованість;
- достатня фінансова забезпеченість;
- економічність;
- висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка;
- активна політика.

Доскональне знання ринку – це головна передумова створення ефективної маркетингової організаційної структури на підприємстві.

Правильний вибір оргструктури управління маркетингом тільки створює передумови для ефективної роботи маркетингових служб. Необхідно укомплектувати ці служби кваліфікованими фахівцями, правильно розподілити між ними обов'язки, наділити їх необхідними правами, створити належні умови для роботи. Ці обов'язки повинен виконувати керівник маркетингової служби спільно з керівництвом підприємства.

Керівники та провідні фахівці маркетингових служб повинні відповідати ряду специфічних вимог, які визначаються особливостями роботи в галузі маркетингу.



Розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом може бути здійснено раціональним чином тільки в тому випадку, коли в організації досить чітко визначено місце і роль маркетингових служб.

Залежно від умов навколишнього бізнес-середовища і намірів підприємства можливі такі концепції організації маркетингу на підприємстві (рис. 1) [2]:

- відділ збуту – маркетингові функції, як правило, виконуються спеціалістами, яких наймають тимчасово;
- маркетингово-збутовий відділ – збутові й окремі маркетингові функції виконують штатні працівники відділу;
- відділ маркетингу – збутові функції виносять за межі відділу, працівники концентрують увагу на виконанні тільки маркетингових функцій;
- відділ кон'юнктури ринку, попиту і реклами продукції (маркетингу);
- сучасна схема управління маркетингом – виконання маркетингових і збутових функцій об'єднують у єдиний комплекс під керівництвом заступника директора зі збуту і маркетингу.

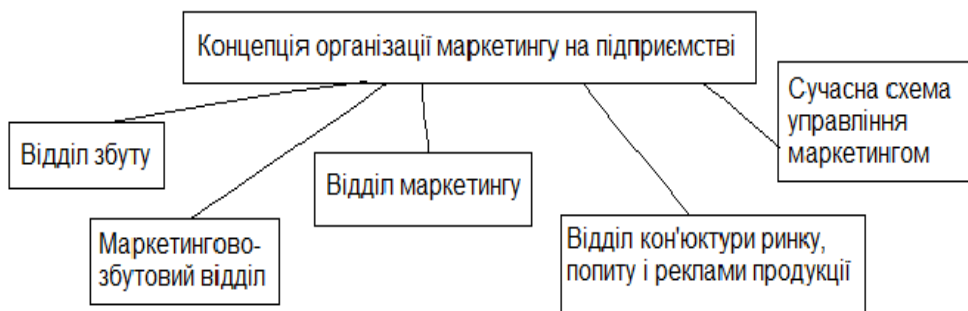


Рис. 1. Концепція організації маркетингу на підприємстві

Відділ кон'юнктури ринку, попиту і реклами продукції (маркетингу) покликаний вирішити такі найважливіші завдання:

- розробка короткострокової, середньострокової і довгострокової стратегії маркетингу;
- дослідження чинників, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, кон'юнктуру ринку;
- вивчення попиту на продукцію підприємства і розробка довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів потреби в техніці, що випускається;
- дослідження споживчих властивостей похідної продукції, пред'явлених до них купівельних вимог;
- орієнтація розробників і виробництва на виконання вимог до техніки, що випускається;
- організація реклами і стимулювання збуту продукції.

Структура відділу маркетингу включає бюро прогнозування і планування маркетингу, бюро вивчення ринку збуту і попиту, бюро реклами (рис. 2).

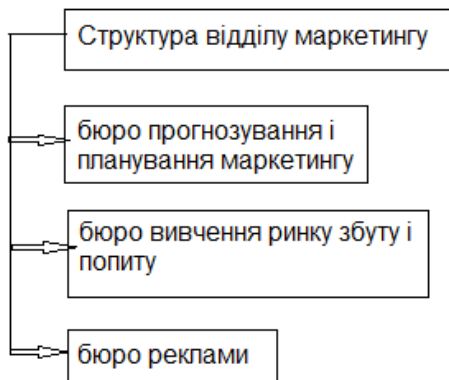


Рис. 2. Структура відділу маркетингу

Основні завдання, які вирішує кожне з бюро, подані в таблиці.

## Основні завдання, які вирішують бюро відділу маркетингу

Бюро відділу маркетингу	Завдання
Прогнозування і планування	Розробка прогнозів кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції, що планується до постановки на виробництво; розробка короткострокової (1 – 2 роки), середньострокової (до 5 років) і довгострокової стратегії маркетингу; розробка рекомендацій щодо формування виробничих потужностей і плану виробництва
Вивчення ринку збуту і попиту	Дослідження чинників, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства (дослідження кон'юнктури ринку); вивчення попиту на продукцію підприємства; визначення конкурентоспроможності продукції підприємства; дослідження споживчих властивостей вироблюваної продукції і пред'явлених до них споживчих вимог; орієнтація розробників і виробництва на виконання вимог до техніки, що випускається
Реклами	Визначення найбільш ефективних напрямів проведення реклами з урахуванням особливостей продукції, що випускається, і кон'юнктури ринку; організація усіх необхідних видів реклами продукції та формування довіри і поваги до підприємства-виробника

Отже, виходячи з поданих матеріалів, можна зробити висновок, що для ефективного функціонування будь-якого підприємства, а особливо у наш час – час стрімких змін, необхідне удосконалення маркетингової діяльності. Тобто варто звернути увагу не тільки на створення відділу маркетингу, але й на функціональні обов'язки кожного з його підрозділів. Ефективна діяльність підприємства і його конкурентні позиції залежать від фундаменту, а саме від чіткого розуміння виконавцями їх обов'язків. Варто зауважити, що гнучкість оргструктур управління, вміння швидко та вчасно реагувати на зміни різного роду – необхідні умови адаптації до нових реалій життя. Це свого роду відповідь на неможливість чітко передбачити і прогнозувати зміни, що відбуваються, особливо при нестабільній політичній та економічній ситуації.

*Наук. керівн. Пасько М. І.*

**Література:** 1. Голубков Е. П. Основы маркетинга : учебник / Голубков Е. П. – М. : Финпресс, 2009. – 356 с.  
2. Афанасьев М. Маркетинг : стратегия и практика фирмы / Афанасьев М. – М. : Финстатинформ, 2008. – 258 с.  
3. Иглин В. А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики / В. А. Иглин // Трудовое право. – 2004. – № 1.  
4. Рудик А. О. Використання маркетингу в інноваційній діяльності підприємств / Рудик А. О. // Управління розвитком. – 2010. – № 13. – С. 127–129.

# Секція 3

## "Мотивація персоналу промислового підприємства"

УДК [005.32:005.96]:316.454.4

**Мухіна О. О.**

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

### УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗГУРТОВАНІСТІ

*Анотація. Розглянуто актуальність дослідження процесу згуртованості, проведено аналіз досліджень вітчизняних вчених, які займалися проблемами згуртованості, визначено вплив згуртованості на поведінку трудового колективу для поліпшення процесу управління.*

*Аннотация. Рассмотрена актуальность исследования процесса сплоченности, проведен анализ исследований отечественных ученых, занимавшихся проблемами сплоченности, определено влияние сплоченности на поведение трудового коллектива для улучшения процесса управления.*

*Annotation. The topicality of cohesion research is considered, the analysis of researches of national scientists who studied the problems of cohesion is carried out, the influence of cohesion on the behaviour of the personnel to improve the management process is determined.*

*Ключові слова: згуртованість, єдність, поведінковий аспект, поведінка трудового колективу.*

Ми живемо в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, коли істотно міняються трудові функції, ресурси і важелі активізації трудової поведінки колективу.

Зміни поведінки колективу обумовлюються цілеспрямованою діяльністю окремих індивідів та їх взаємодією. Окремі дії членів колективу не завжди суттєво впливають на його поведінку в цілому, але коли вони за певних умов стають односпрямованими, узгодженими, тоді поведінка колективу може змінитися докорінно, і це суттєво впливає на результативність його роботи. При вирішенні більшості завдань, особливо складних, вирішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень [1].

Але люди не обирають, з ким працювати, трудові колективи формуються формально, а керівник повинен досягти, щоб трудовий колектив був одним цілим, працював злагоджено і його робота позитивно відображалась на діяльності організації в цілому. Для цього працівники повинні мати спільну мету, взаємодіяти в процесі досягнення спільної мети, психологічно визнавати кожного члена колективу, уникаючи розбіжностей і конфліктів. Вплинути на поведінку трудового колективу можна шляхом формування його згуртованості.

Процес згуртованості групи та її згуртованість виступали об'єктом дослідження багатьох вчених. Серед них такі, як: Л. Фестінгер, Д. Картрайт, Т. Ньюком, Леонавічус А. С., Шпалінський В. В., Петровський А. В., Обозов М. М., Гуцин О. М., Неймер Ю. Л., Андреева Г. М., Донцов О. І. та ін. Але мало хто з них прив'язував згуртованість до управління поведінкою трудового колективу.

Метою статті є визначення впливу згуртованості на поведінку трудового колективу для поліпшення процесу управління.

У публікаціях багатьох авторів з'являються неоднозначні тлумачення поняття згуртованості, що потребує більш детального його вивчення та уточнення сутності й змісту.

Аналіз досліджень вітчизняних вчених, які займалися проблемами згуртованості груп [2 – 16], показує, що згуртованість як поняття не трактується достатньо чітко та конкретно. Аспекти згуртованості багатоманітні. Згуртованість характеризується наявністю в колективі емоційних відносин, загальних відчуттів і взаємних симпатій, ступеня спілкування, спільності інтересів, цінностей, норм поведінки, міжособистісних взаємовідносин і взаємодій тощо. Багато вчених приділяє



увагу ціннісно-орієнтаційній єдності, тобто члени згуртованого колективу відрізняються подібністю думок, оцінок, позицій відносно цілей діяльності, інших людей, ідей, подій, фактів, значущих для групи в цілому. Але майже у всіх дослідженнях фігурує ключове слово "єдність". Вона виступає як основна, базова якість, що характеризує групову згуртованість, виражає цілісність групи. Групова згуртованість розуміється як єдність емоційно позитивних відносин і переживань членів групи, єдність їх ціннісних орієнтацій, єдність дій і вчинків, спрямованих на вирішення загальногрупових завдань.

Слід звернути увагу на дослідження вчених, які пов'язали згуртованість з поведінковим аспектом, що є найбільш вагомим у сучасному менеджменті. Якщо всі зазначені характеристики згуртованості об'єднати з поведінковим аспектом, як це зробили Дуберман Ю. Е., Неймер Ю. Л., Дикарев А. А., Мирська М. І., Чикер В. А., Почебут Л. Т., Уманський Л. І., Русалінова А. А., Кондрашенко В. Т., можна дати таке визначення згуртованості трудового колективу.

Згуртованість трудового колективу – це єдність поведінки членів колективу, заснована на спільних мотивах, інтересах, цілях та ціннісних орієнтаціях і спрямована на досягнення організаційних цілей.

Таким чином, згуртованість можна використовувати як інструмент управління поведінкою трудового колективу. Колективи, що відрізняються єдністю поведінки, більш керовані й дисципліновані, мають менше проблем у спілкуванні, непорозумінні, напруженості, недовіри та вищу продуктивність. У таких колективах виконуються й перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока соціальна активність і стабільність.

Керування поведінкою згуртованого трудового колективу можливе за допомогою впливу на фактори, що обумовлюють згуртованість. Козак К. Б. [2] виділяє такі чинники, які наведені на рисунку.

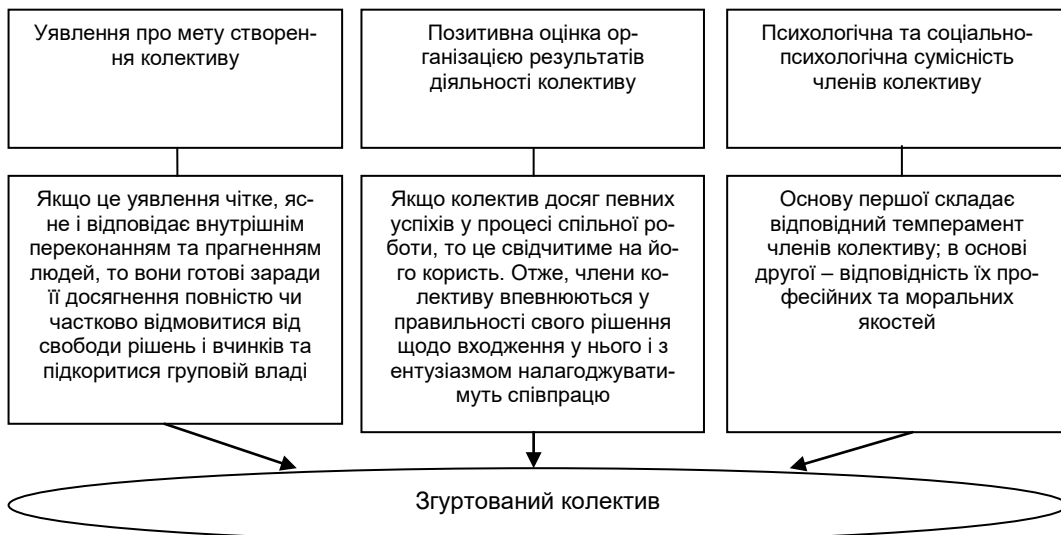


Рис. Чинники, що обумовлюють згуртованість

Можна сказати, що проблема ефективного управління поведінкою трудового колективу полягає в точній постановці перед ним виробничих завдань, справедливому оцінюванні отриманих результатів, а також врахуванні психологічної та соціально-психологічної сумлінності колективу.

Взаємовідносини в колективі, його згуртованість значною мірою залежать від того, що собою представляють самі члени колективу, які їхні особистісні якості та культура спілкування, що виявляється в ступені емоційної теплоти, симпатії чи антипатії. Трудовий колектив формується з окремих працівників, наділених різними психічними властивостями, з різними соціальними характеристиками. Іншими словами, члени трудового колективу є представниками різних темпераментів, статево-вікових і етнічних груп, володіють різними звичками, поглядами, інтересами, які, по суті, є спільністю чи відмінностями їхніх соціальних позицій. Переважання тих чи інших особистісних якостей у членів колективу впливає на відносини, що складаються всередині колективу, характер його психічного настрою, надає йому певну особливість, яка може сприяти або заважати його згуртуванню.

Виявити фактори керівнику допоможе аналіз стану колективу: соціометричні дослідження, визначення сумісності членів колективу, дослідження міжособистісних відносин, соціально-психологічного клімату, визначення індексу групової згуртованості та інші дослідження у разі потреби.

Знаючи фактори, легше знайти важелі впливу на поведінку трудового колективу, тим самим спростити процес управління ним. Стан згуртованості має велику цінність як для колективного розвитку, так і для кожної конкретної людини. Згуртованість трудового колективу сприяє ефективній праці, робить колектив більш стабільним та керованим. Згуртованість покращує психологічне здоров'я людей, котрі входять до колективу: підвищує самооцінку, знижує тривожність, породжує у лю-

дині цінний для неї стан особистої захищеності. Оскільки від роботи трудового колективу залежать результати всієї організації, дослідження цієї галузі потребують уваги менеджерів. Перспективами подальших досліджень є вирішення проблем формування згуртованого колективу.

Наук. керівн. Тютлікова В. В.

**Література:** 1. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою : монографія / М. С. Дороніна, В. В. Тютлікова ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Дороніної М. С. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с. 2. Бахарева Н. В. Шкала приемлемости как метод изучения взаимоотношений / Н. В. Бахарева // Человек и общество / под ред. Б. Г. Ананьева. – Л., 1970. 3. Леонавичус А. С. Социалистический производственный коллектив и способы его сплочения : автореф. дисс. ... канд. пед. наук / А. С. Леонавичус. – М., 1973. – 18 с. 4. Зацепин В. И. Межличное общение в коллективе (Опыт социально-психологического исследования) : дисс. ... канд. фил. наук / В. И. Зацепин. – Л. : ЛГУ, 1970. – 213 с. 5. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. – М. : Педагогика, 1982. – 363 с. 6. Немов Р. С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива / Р. С. Немов. – М., 1982. 7. Донцов А. И. Проблемы групповой сплоченности / А. И. Донцов. – М. : МГУ, 1984. – 208 с. 8. Шпалинский В. В. Экспериментально-психологическое исследование групповой сплоченности малых групп / В. В. Шпалинский // Проблемы экспериментальной психологии и ее истории / под ред. А. В. Петровского и др. – М., 1973. 9. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы : учебн. пособ. для вузов по специальности "Психология" / Р. Л. Кричевский. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 318 с. 10. Дуберман Ю. Е. Роль сплоченности малых групп в функционировании первичного производственного коллектива : дисс. ... канд. псих. наук / Ю. Е. Дуберман. – М. : МГУ, 1973. – 180 с. 11. Неймер Ю. Л. Сплоченность как характеристика первичного коллектива и ее социологическое измерение / Ю. Л. Неймер // Социологические исследования. – 1975. – № 2. 12. Дикарева А. Л. Социология труда / А. Л. Дикарева, М. И. Мирская. – М. : Высшая школа, 1989. – 213 с. 13. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учебн. пособ. / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Изд-во "Речь", 2002. – 298 с. 14. Уманский Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов / Л. И. Уманский // Методология и методы социальной психологии / под ред. Е. В. Шороховой. – М., 1977. – С. 59. 15. Русалинова А. А. Теория коллектива в советской психологии. Социальная психология. Теория. Эмпирические исследования / А. А. Русалинова ; под ред. Е. С. Кузьмина, В. С. Семенова. – Л. : ЛГУ, 1979. – 288 с. 16. Кондрашенко В. Т. Общая психотерапия : учебник для вузов / В. Т. Кондрашенко. – Мн. : Наука и техника, 1993. – 146 с.

УДК 005.332.4

**Бондаренко Г. М.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто актуальність персоналу як складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах змін середовища. Особливу увагу приділено визначенню особливостей управління персоналом на рівні особистості та на рівні підприємства в цілому.*

*Аннотация. Рассмотрена актуальность персонала как составляющей обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях измененной среды. Особое внимание уделено определению особенностей управления персоналом на личностном уровне и на уровне предприятия в целом.*

*Annotation. The article discusses the relevance of the personnel as a component of ensuring the competitiveness of the enterprise under current conditions of environment changes. Special attention is paid to the peculiarities of personnel management at the individual level and the level of the enterprise as a whole.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, персонал, управління персоналом.

У сучасних умовах у результаті бурхливого розвитку конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності.



Конкурентоспроможність підприємства загалом можна сформулювати як здатність створювати, виробляти і продавати товари та послуги, характеристики яких більш привабливі для споживача, ніж аналоги конкурентів. Одним із таких факторів забезпечення конкурентоспроможності є персонал, адже без досвідченого та кваліфікованого персоналу всі інші фактори не можуть забезпечити успіх.

Вплив персоналу на діяльність підприємства безперечний. Від забезпеченості підприємства достатньою кількістю робітників необхідного рівня кваліфікації та досвіду залежить рівень продуктивної діяльності підприємства. Зокрема, підвищення ефективності управління персоналом позитивно впливає на ефективність використання устаткування, машин, механізмів, своєчасність виконання робіт [1].

Визначаючи пріоритети управління розвитком персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, необхідно брати до уваги ті складові, що можуть сприяти одержанню стійких переваг над конкурентами, а саме: у збільшенні обсягів продажу товарів, розширенні кола споживачів, зниженні собівартості продукції, зростанні прибутку та ін.

Необхідність визначення пріоритетів у розвитку персоналу обумовлена тим, що на підприємстві, як правило, є багато сфер невідповідності між потребами у конкурентоспроможному персоналі та наявним персоналом, які внаслідок обмежених фінансових і матеріальних ресурсів не можна усунути відразу. Тому встановлення пріоритетів дає змогу зосередити зусилля на першочергових завданнях.

Управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися як на рівні підприємства, так і на рівні особистості працівника, що працює на підприємстві.

На рівні підприємства це полягає в:

оцінюванні потреб організації в персоналі відповідно до обраних завдань, цілей та визначеної стратегії;

визначенні наявного трудового потенціалу (за складовими конкурентоспроможності персоналу), зокрема рівня знань, вмінь та практичних навичок;

порівнянні фактичного трудового потенціалу компанії з її потребами.

На основі отриманих даних служба управління персоналом на підприємстві визначає: кількість працівників, які відповідають даним цілям підприємства і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати кваліфікацію; кількість працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління організації; кількість працівників, яких доведеться найняти; кількість працівників, яких доведеться звільнити для ефективної реалізації.

На рівні особистості управління персоналом передбачає оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу працівникові розвивати свої здібності, активізувати раніше одержані загальноосвітні та професійні знання, вміння та практичні навички. Кожен працівник формує мету власної діяльності на обраному робочому місці чи посаді, вирішуючи: чи відповідає його професійність вимогам робочого місця або посади, яку він обіймає; чи необхідно пройти підвищення кваліфікації або професійну перепідготовку з метою професійно-кваліфікаційного просування тощо.

Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми управління персоналом, тобто такі програми, які б забезпечували працівникам задоволення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного й загальноосвітнього рівня. Також треба назвати програми залучення працівників до управління виробництвом; роботу в цільових групах з розробки перспективних спеціальних проектів.

В умовах посилення конкуренції на ринку важливого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як: освіта, професійні знання, вміння та практичні навички; відповідність психофізіологічних особливостей людини вимогам професії. Одним із завдань управління персоналом є забезпечення організації тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління компанії, мають для цього необхідні здібності та компетенцію [2].

Саме персонал є чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Трудові ресурси мають специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств трудовими ресурсами відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг самого виробництва продукції [3].

Таким чином, урахування особливостей управління персоналом на різних рівнях та середовища, в якому функціонує підприємство, є резервом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*Наук. керівн. Заславська К. А.*

**Література:** 1. Піддубний І. О. Теорія конкурентоспроможності: предметно-методологічні аспекти розвитку / Піддубний І. О. // Економіка розвитку. – 2007. – № 2 (42). – 109 с. 2. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во книготоргового центра "Маркетинг", 2005. – 892 с. 3. Генкина Б. М. Основы управления персоналом : учебник для вузов [Текст] / Б. М. Генкин. – М. : Высшая школа, 2006. – 381 с.



Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ЧАС ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МАЙБУТЬОГО

*Анотація. Висвітлено питання мотивації працівників підприємств з урахуванням впливу фактора часу. Розглянуто основні аспекти, поняття та зміст мотиваційного механізму. Обґрунтовано необхідність врахування фактора економії часу при його побудові.*

*Аннотация. Освещен вопрос мотивации работников предприятий с учетом влияния фактора времени. Рассмотрены основные аспекты, понятия и содержание мотивационного механизма. Обоснована необходимость учета фактора экономии времени при его построении.*

*Annotation. The issue of motivation of employees of the enterprises with the consideration of the time factor influence is revealed. The main aspects, concepts and content of the motivational mechanism are considered. The necessity of considering the factor of time saving is substantiated.*

*Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, потреби, мотив, винагорода, управління часом.*

Мотивація є процесом створення умов, що спрямовують поведінку людини в потрібному для організації напрямі. Цей напрям постійно вдосконалюється. Актуальність теми мотивації полягає в новому підході індивідів до трудового процесу в організації. Індивід, пропонуючи свою працю, вже не розглядає себе як допоміжний елемент в організації, а прагне бути основним. Тож менеджмент організації змушений проектувати таке внутрішнє середовище в компанії, яка збалансує інтереси персоналу з досягненням корпоративних цілей [1].

Проблемним питанням у сфері мотивації персоналу присвячена велика кількість робіт вчених-економістів, зокрема: концепції формування і розвитку мотивації – Асєєва В. Р., Божович Л. І., Вербицького А. А., С. Григоряна; мотиваційні концепції – Дж. Роттера, А. Маслоу, Р. Кеттелла та ін.

З часом змінюються не тільки технології, техніка, але й людина. Змінюється її життя, цілі, цінності і, відповідно, мотиви, під якими зазвичай розуміють спонукальну причину, інстинкт, потребу в чомусь, виражену приводом до тієї чи іншої дії [2].

Мотиви бувають внутрішніми, породженими ставленням людини до тієї чи іншої діяльності, і зовнішніми, пов'язаними з впливом на неї факторів оточення, не залежних від людини. Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, утворює її мотиваційну структуру, яка є індивідуальною для кожної людини й обумовлюється безліччю факторів: статтю, віком, освітою, вихованням, особистими цінностями та ін.

У корпоративному менеджменті існує безліч форм мотивації [3]:

1) непряма мотивація, до якої можна віднести умови роботи і відпустки, розмір і склад соціального пакета, графік роботи і т. д.;

2) організаційна – мотивація цілями, участю, делегування повноважень, прав, обов'язків і розподіл відповідальності;

3) моральна мотивація – це психологічний клімат у колективі, визнання, схвалення, кар'єрне зростання, соціальний статус;

4) матеріальна мотивація – премії, надбавки, податкові пільги і т. д.

Механізм, за допомогою якого формуються умови, що спонукають людей до діяльності, отримав назву мотиваційного. Він складається з двох елементів: механізму зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину (стимул і примус) та механізму реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності [3].

Мотивувати людину одним і тим же механізмом протягом довгого часу неможливо. Морально-психологічні фактори застарівають і не можуть забезпечити індивіда належною мотивацією, задоволеність роботою падає, що вимагає нових важелів для підтримки оптимального рівня працездатності.

Пошуки нової мотивації людини привели до переосмислення цінностей і генерування нових, одним із яких став час, що є мірилом міжособистісних та соціальних відносин.

Що стосується матеріальної мотивації, то незалежно від того, скільки платить організація співробітникам, все, що вони можуть, це генерувати або витратити час. Тому успішну фірму від неважкої відмінності саме часовий баланс. Чим менше часу буде витрачено на роботу (продуктивну), тим успішніше буде організація. За принципом Парето тільки 20 відсотків усіх справ можуть принести 80 відсотків бажаного результату [4]. У зв'язку з чим особливою актуальності набуває технологія організації часу та підвищення ефективності його використання, тобто тайм-менеджмент.



Управління часом – це дія або тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність [5]. Спочатку управління приписувалося тільки бізнесу або трудовій діяльності, але сьогодні включає особисте життя і діяльність з такими ж підставами.

Управління часом отримало поштовх для подальшого розвитку внаслідок того, що людина має потребу в новому, універсальному механізмі мотивації. Матеріальні цінності не вічні, вони мають термін служби, на відміну від часу. Людина не здатна контролювати або впливати на це явище, тому намагається його виміряти, підрахувати, зберегти. При цьому створюється ілюзія контролю над власним життям, а гроші виступають речовим вираженням часу.

Будь-які інноваційні рішення мають прийматися, перш за все, з урахуванням економії часу всіх учасників, у тому числі і працівників. Таким чином, при побудові мотиваційного механізму особливої уваги потребує часовий фактор.

*Наук. керівн. Заславська К. А.*

**Література:** 1. Мильман В. Э. Метод изучения мотивационной сферы личности : практикум по психодиагностике / В. Э. Мильман // Психодиагностика мотивации и саморегуляции. – М. : [б. и.], 1990. – С. 23–43. 2. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / Виханский О. С., Наумов А. И. – М. : Гардарики, 2002. – 487 с. 3. Евсеев В. А. Управление корпоративными отношениями в российских компаниях: практики и модели / Евсеев В. А., Высоцкая Н. В., Кибина И. И. ; под ред. С. Е. Литовченко. – М. : Ассоциация менеджеров, 2005. – 56 с. 4. Кох Р. Закон Парето, или Принцип 80/20 [Электронный ресурс] / Р. Кох. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2004/07/08/print:page,1,zakon\\_pareto\\_ili\\_princip\\_8020.html](http://www.elitarium.ru/2004/07/08/print:page,1,zakon_pareto_ili_princip_8020.html). 5. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать / Архангельский Г. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 256 с. 6. Тайм-менеджмент: начни с себя [Электронный ресурс] // Журнал "Кадровое дело". – 2005. – № 7. – Режим доступа : [http://www.kdelo.ru/journal\\_article/2005\\_07/5690](http://www.kdelo.ru/journal_article/2005_07/5690).

---

**Войналович Д. О.**

УДК 331.211

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

*Анотація. Зазначено, що важливим чинником підвищення продуктивності та ефективності виробництва є правильно обрана система оплати праці, яка зацікавить працівників у максимальних кінцевих результатах і економічному зростанні підприємства.*

*Аннотация. Отмечено, что важным фактором повышения продуктивности и эффективности производства является правильно выбранная система оплаты труда, которая заинтересует работников в максимальных конечных результатах и экономическом росте предприятия.*

*Annotation. It is noted that an important factor in increasing the productivity and efficiency of production is well chosen system of remuneration of labour getting the workers interested in maximal outcomes and enterprise economic growth.*

*Ключові слова: заробітна плата, оплата праці.*

Ринкові відносини значно розширили господарську самостійність підприємств у сфері організації оплати праці. Підприємства будь-якої форми власності мають право вводити свою заводську тарифну систему, дотримуючись однієї умови – тарифна зарплата не повинна бути менше встановленого державою мінімального розміру оплати праці [1].

Оплата праці конкретного працівника підприємства складається з декількох елементів:

тарифної частини, що включає оплату за тарифними ставками та окладами відповідно до складності, відповідальності і результативності праці;

доплат, що становлять відшкодування додаткових витрат робочої сили через об'єктивні відмінності в умовах (шкідливі, небезпечні) і важкості праці, особливостях виробничого середовища, режимі роботи;

компенсацій, що враховують вплив незалежних від підприємства факторів;

---

© Войналович Д. О., 2013



надбавок, що становлять регулярну протягом встановленого періоду в однаковому розмірі оплату за сумлінне ставлення до праці, підвищення якості продукції та ефективності виробництва, виконання відповідальних завдань;

премії, які становлять нерегулярну (разову) і змінну плату, що враховує особисті досягнення у праці при виконанні конкретних робіт або функціональних обов'язків.

Тарифна частина, надбавки і премії відображають професійно-кваліфікаційні характеристики працівника, якість і результати його праці. Доплати й компенсації відображають виробничі та соціально-економічні особливості праці, що не залежать від трудової діяльності працівника [1].

Головними вимогами до організації заробітної плати на підприємстві, що відповідають як інтересам працівника, так і інтересам працедавця, є забезпечення необхідного зростання заробітної плати при зниженні її витрат на одиницю продукції й гарантії підвищення оплати праці кожного працівника у міру зростання ефективності діяльності підприємства в цілому. Дотримання цих вимог при розробці конкретного механізму оплати праці спонукає керівників і фахівців підприємства в максимальному ступені використовувати наявні наукові, технічні, організаційно-економічні та соціальні резерви підвищення ефективності виробництва. Реалізація цих вимог на практиці може супроводжуватися певними труднощами, проте цілком виправданими самою метою: створити для працедавців необхідні передумови для зростання маси прибутку і рівня рентабельності, а для трудящих – забезпечити постійне зростання доходів і, урешті-решт, підвищення купівельної здатності гривні [2].

Ефективна, прибуткова робота підприємства має забезпечувати одержання кожним працівником певної винагороди, за допомогою якої формуються почуття приналежності до підприємства й активна зацікавленість у його розвитку. Грошова винагорода, а саме розміри й форми її одержання, впливають на самооцінку працівника, сприймаються як свідчення його цінності для підприємства, отже, виступають мірилом особистої та професійної самореалізації. Система преміювання, яка застосовується на підприємстві, має переконати працівника, що отримане ним заохочення, яке дає можливість задовольнити його особисті потреби, прямо залежить від його сумлінного ставлення до роботи, трудової активності та результатів праці [3, с. 126].

Таким чином, правильне розуміння й повне урахування особливостей, змісту, функцій і принципів організації праці та заробітної плати можуть сприяти побудові науково обґрунтованих моделей і концепцій оплати праці, які зацікавлять працівників у максимальних кінцевих результатах та економічному зростанні.

Можна зробити висновок, що заробітна плата є найпотужнішим стимулом до праці. Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

*Наук. керівн. Потьомкін С. К.*

**Література:** 1. Організація оплати праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukr-transformator.com.ua/organ.html>. 2. Милостний В. О. Удосконалення системи оплати праці персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Милостний В. О. – Режим доступу : <http://referat.ru/referats/view/26217>. 3. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / Гриньова В. М., Грузіна І. А. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 184 с. 4. Про оплату праці : Закон України від 19 травня 2011 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

УДК 331.103.38

**Капустянка С. О.**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **РОЗМЕЖУВАННЯ ВИНАГОРОД ПРАЦІВНИКІВ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРАЦІ**

*Анотація. Визначено складові елементи стимулювання праці персоналу на підприємствах у розрізі понять "винагорода", "стимул" та "стимулювання праці". Наведено класифікацію винагород за формою впливу на працівників та за характером потреб, що задовольняються. Сформульовано необхідні умови усвідомлення цілей розробки систем і визначення конкретних показників. Наведено метод формування і розподілу загальноколективного фонду оплати праці на основі коефіцієнта трудової участі.*

© Капустянка С. О., 2013

107

"Управління розвитком", №2(142)2013



*Аннотация. Определены составляющие элементы стимулирования труда персонала на предприятиях в разрезе понятий "вознаграждение", "стимул" и "стимулирование труда". Представлена классификация вознаграждений в зависимости от формы воздействия на работников и характера удовлетворяемых потребностей. Сформулированы необходимые условия осознания целей разработки систем и определения конкретных показателей. Приведен метод формирования и распределения общеколлективного фонда оплаты труда на основе коэффициента трудового участия.*

*Annotation. The components of enterprise staff stimulation in terms of the concepts of "remuneration", "stimulus" and "incentives" are defined. The rewards are classified depending on the form of influence on the workers and the nature of the needs that are satisfied. The necessary conditions for the realization of developing systems goals and identifying the specific indicators are formulated. The method of forming and distributing the company-wide salary budget based on the coefficient of labour participation is presented.*

*Ключові слова: винагорода, компенсація, компенсаційний пакет, стимул, стимулювання праці, коефіцієнт трудової участі.*

При всій різноманітності форм і методів підвищення стимулювання праці персоналу організації проблема вибору оптимальної системи винагороди не втрачає своєї актуальності. Їх ефективність залежить від того, наскільки повно вони враховують характер виробництва, особливості трудових процесів, технологічний рівень виробництва, "вік" і становище підприємства на ринку, жорсткості конкуренції, стадію життєвого циклу продукції, що випускається. Важливо й те, як система сприймається працівниками та чи активно діють профспілки. При всій унікальності кожної організації існують деякі закономірності, врахування яких у практиці побудови систем винагород допомагає забезпечити найбільшу віддачу. І найзагальніша з них пов'язана з еволюцією уявлень про сутність поняття "винагорода". Синк Д. С. відносить до винагороди як грошові виплати, так і умови праці, особливо виділяючи можливості просування по роботі, забезпечення безпеки та інші форми моральних заохочень. Він розрізняє зовнішні та внутрішні види винагород [1, с. 131]. Ю. Одегов і П. Журавльов визначають внутрішню і зовнішню винагороду таким чином: "Внутрішню винагороду дає сама робота; це відчуття задоволення від досягнення потрібного результату і самоповаги, свідомість змістовності та значущості виконуваної роботи. Спілкування, яке виникає в процесі роботи, також можна розглядати як внутрішню винагороду. Найбільш простий спосіб її забезпечення – створення відповідних умов праці і точна постановка завдання" [2, с. 145].

На погляд автора, головною умовою отримання працівником внутрішньої винагороди є цікава, змістова робота, хоча важливі й інші умови. Необхідно зауважити, що в силах організації передбачити для працівників не тільки зовнішню, але і внутрішню винагороду. Під зовнішньою винагородою персоналу розуміються всі витрати, які несе роботодавець на підставі трудової угоди. З точки зору цих авторів, винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. І оскільки поняття цінності у людей залежить від особливостей кожної особистості, різна і їх оцінка.

Еволюція понять "винагорода", "компенсація" і "заробіток" призводить до виникнення комплексного показника – компенсаційного пакета. На думку С. Мордовіна, компенсаційний пакет – це матеріальна і нематеріальна винагорода, одержувана співробітником як компенсація за надання організації свого часу, здоров'я і можливості розпоряджатися результатами роботи. Компенсації включають базову оплату, премії, пільги, комісійні, групові винагороди, індивідуальні доплати за знання і компетенцію [3, с. 42].

Виходячи із викладеного, можна зазначити, що компенсація в широкому сенсі слова – це відшкодування працівникові зусиль, витрачених у процесі виконання певного обсягу робіт. Компенсація трудових витрат невіддільна від реалізації відтворювальної функції заробітної плати, тобто функція, що забезпечує відновлення, підтримання та розвиток здатності працівника до праці. Компенсація у вузькому сенсі слова – це відшкодування працівнику додаткових зусиль і витрат, включаючи ті, що пов'язані з несприятливими умовами праці. Саме в такому сенсі цей термін використовується для позначення компенсаційних доплат і надбавок до заробітної плати.

Цікава робота і самостійність у праці є формами спонукання, що сприяють посиленню внутрішньої мотивації. Винагорода – це механізм комплексного застосування інструментальних (зовнішніх щодо процесу праці) стимулів, своєрідний механізм маніпулювання трудовою поведінкою працівника в інтересах досягнення цілей організації.

Систему зовнішніх винагород можна класифікувати за декількома ознаками. За суттю і формою впливу на працівників застосовуваних стимулів, а також за характером потреб, що задовольняються, їх можна згрупувати таким чином: економічні (грошові і негрошові); статусні (кар'єрне зростання, привілеї, влада); соціальні (участь в управлінні, відчуття причетності, спілкування, визнання заслуг, схвалення, моральне заохочення, можливість "зворотного зв'язку"); професійно розвиваючі (навчання, підвищення кваліфікації); спрямовані на поліпшення умов і охорони праці, забезпечення безпеки працівника; гарантують зайнятість і реалізацію трудових прав. Залежно від об'єкта винагороди вони диференціюються на індивідуальні та групові, за ступенем періодичності – на регулярні й епізодичні, а залежно від широти застосування – на масові та ексклюзивні [3, с. 42]. Дану класифікацію наведено на рис. 1.

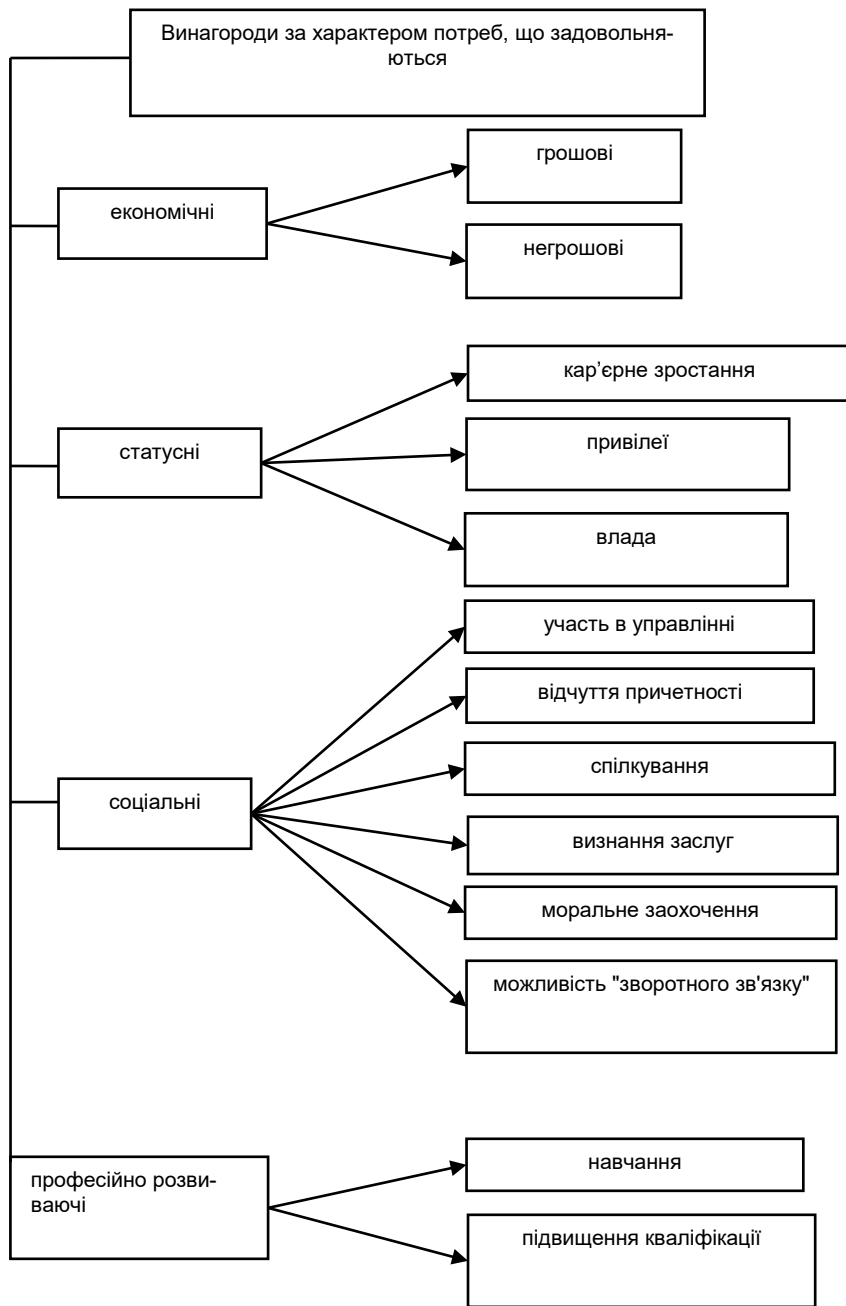


Рис. 1. Класифікація зовнішніх винагород

До грошових стимулів відноситься заробітна плата, різного роду премії, доплати і надбавки. Негрошові стимули – це путівки на відпочинок і лікування, умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, забезпечення дитячими установами, надання прав на придбання дефіцитних благ. У своїй основі ці блага включені в систему товарно-грошових відносин, оскільки є товаром для підприємств і організацій, які перераховують за них значні суми грошей. Але для конкретного працівника вони виступають не у грошовій формі або лише частково в грошовій формі. Ця група матеріальних негрошових стимулів пов'язана з відтворенням робочої сили. Інша група матеріальних негрошових стимулів пов'язана з функціонуванням працівників у виробництві. Це організація праці, санітарно-гігієнічні умови праці. Особливістю цієї групи стимулів є те, що самі по собі вони не завжди безпосередньо збільшують трудову активність, але, впливаючи на вибір того чи іншого місця роботи, відіграють роль каталізатора цієї активності [4, с. 183].

Соціальні стимули пов'язані з потребами працівників у самоствердженні, а також з їх прагненням займати певне суспільне становище, отже, з потребами в певному обсязі влади. Ці стимули виражаються в можливостях брати участь в управлінні виробництвом, працею і колективом, приймати рішення, в перспективах просування соціально-професійними сходами, у можливостях займатися престижними на сьогодні видами праці [5, с. 46].



Моральні стимули (моральне заохочення) є істотною особливістю соціальних спонукальних сил трудової діяльності. Їх зміст визначається всім характером суспільного ладу. Моральні стимули до праці пов'язані з потребами людини у повазі з боку колективу, у визнанні її як працівника, як морально схвалюваної особистості. Моральні стимули проявляються в найрізноманітніших формах. Це усна похвала, винесення подяки, нагородження грамотами, медалями, орденами, розміщення фотографії на дошці пошани (занесення в книгу), присвоєння різних звань, листи подяки сім'ї працівників, формування високої громадської думки з приводу досягнень у праці [4, с. 67]. Соціально-психологічні стимули випливають з тієї особливої ролі, яку відіграє спілкування в житті людини. Воно є корінною потребою й умовою нормальної життєдіяльності людини. Трудова діяльність у суспільному виробництві, з одного боку, дає можливість спілкування, а з іншого – самореалізується тільки через спілкування. Для деяких соціальних груп (наприклад, самотні люди, що вийшли на пенсію) спілкування часом стає чи не головним стимулом участі в праці, суспільному виробництві [4, с. 68]. Причетність до справ колективу, приналежність до нього сприяють задоволенню потреб людини в стабільності і стійкості свого існування. Така характеристика стимулів праці залежить від тих особистих потреб працівників, на задоволення яких вони спрямовані і задоволення яких можливо у сфері праці.

Питання вдосконалення стимулювання праці в даний момент часу є вкрай важливим, оскільки це приводить до підвищення продуктивності праці та отримання значно кращого кінцевого результату діяльності організації (підприємства).

Звернемо увагу на деякі найбільш загальні види стимулювання. Класифікацію наведено на рис. 2.

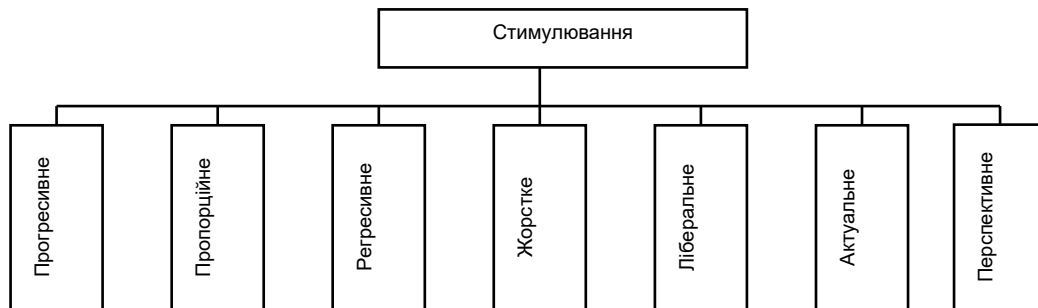


Рис. 2. Види стимулювання

Серед них виділяють:

1. Прогресивне, пропорційне і регресивне стимулювання.

При пропорційному виді стимулювання трудова активність ґрунтується на постійній мірі стимулу, яка спочатку визначена і прийнята як нормальна, яка задовольняє. Про прогресивний вид стимулювання можна говорити, якщо трудова активність ґрунтується на зростаючій мірі стимулу. У разі регресивного стимулювання трудова активність ґрунтується на спадальній мірі стимулу, оскільки в часі відбувається адаптація до самої трудової активності [6, с. 98].

2. Жорстке та ліберальне стимулювання.

Жорстке стимулювання засноване переважно на примусі людини до витрат зусиль. Механізмом примусу є орієнтація на якийсь ціннісний мінімум. Ліберальне стимулювання базується переважно на залученні людини до витрат зусиль. Механізмом залучення є орієнтація людини на якийсь ціннісний максимум [6, с. 100].

3. Актуальне і перспективне стимулювання.

Якщо актуальне стимулювання пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування, то перспективне спрямоване на задоволення більш глибоких інстинктів власності, влади, соціального просування і стабільності [6, с. 102]. Важлива проблема теорії і практики – це співвідношення стимулювання праці і такого механізму регуляції поведінки людей, як соціальний контроль.

Неодмінною умовою ефективності завжди є чітке усвідомлення цілей розробки систем і визначення конкретних показників, а саме [7, с. 180]:

- досягнення високого рівня індивідуальних і групових показників діяльності;
- стимулювання співробітників до більш продуктивної праці;
- залучення в організацію і збереження кваліфікованого конкурентоспроможного персоналу;
- стимулювання бажаних типів поведінки працівників (орієнтація на професійне зростання, творчість, трудову активність, підвищення дисципліни і відповідальності);
- задоволення потреб працівників і на цій основі виховання почуття лояльності працівників, їх прихильності організації [8, с. 25].

У наш час існує проблема у визначенні величини стимулів для кожного окремого працівника в колективі. Ця проблема пов'язана з різним вкладом зусиль працівників для досягнення спільної мети в роботі.

Великий досвід щодо впровадження колективного підряду на дільницях, у цехах та інших структурних підрозділах був накопичений у 1984 – 1985 рр. у ході експериментів у Новосибірській



області. Тоді, зокрема, був запропонований двоступінчатий метод розподілу ФОП підприємства: спочатку між його структурними підрозділами, потім усередині них між окремими працівниками.

Коефіцієнт трудового вкладу підрозділів розраховувався виходячи з базової частки цих підрозділів у загальному ФОП підприємства закріплених за підрозділами показників. Підбору показників, що закріплюються за підрозділами, передувала побудова "дерева цілей" організації (підприємства). Оскільки генеральні цілі підприємства на певному етапі можуть бути різними (зростання рентабельності виробництва, "захоплення" якогось сегмента ринку тощо), то і завдання, що стоять перед структурними підрозділами, можуть варіювати, відповідно, можуть змінюватися і показники, що характеризують успіхи у вирішенні цих завдань.

Заохочення (покарання) підрозділів будується на основі порівняння фактичних значень показників з їх нормативними або плановими величинами або ж з урахуванням динаміки цих показників. Не втратили актуальності і методи оцінки індивідуального трудового вкладу, що застосовувалися при колективному підряді, і варіанти розрахунку базових коефіцієнтів трудової участі (КТУ). Методи формування й розподілу колективного фонду оплати праці, що розроблялися для промислових підприємств, можуть використовуватися і в інших галузях (у торгівлі або на транспорті). Завдання формування і розподілу загальноколективного ФОП не варто використовувати тоді, коли може бути визначений індивідуальний внесок. Проста погодинна система оплати праці не стимулює якість роботи і зростання товарообігу, з'являється потреба в "прив'язці" індивідуальної зарплати до колективної виручки. Зробити це можна на основі добре зарекомендованого способу встановлення базових (вихідних) значень частки кожного працівника у загальному фонді оплати праці та їх коригування відповідно до фактичних результатів роботи за підсумками місяця. При визначенні базових КТУ доцільно взяти до уваги сформовані значення середньої заробітної плати за окремими професіями [9, с. 30].

Таким чином, займаючи однакові посади й одержуючи однакову винагороду за свою працю (у вигляді заробітної плати), працівники, здебільшого, виконують різний об'єм роботи. У зв'язку з цим у одного працівника, котрий витрачає більше зусиль і відповідальніше ставиться до своїх обов'язків, з'являється розчарування і зникає стимул працювати з більшою віддачею на благо організації. Щоб уникнути такої ситуації, повинне бути чітке розмежування у винагороді співробітників за результатами праці чому, повною мірою, сприяє чітке усвідомлення цілей розробки і визначення конкретних показників систем стимулювання працівників організації залежно від витрачених зусиль.

*Наук. керівн. Пасько М. І.*

**Література:** 1. Социология труда / под ред. Н. И. Дряхлова, А. Н. Кравченко. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 341 с. 2. Терехова Н. А. К вопросу об оптимизации стимулов к труду / Терехова Н. А. // Человек и труд. – 2006. – № 3. – С. 30–45. 3. Солдатов А. В. Зарубежный опыт стимулирования труда / Солдатов А. В. // Человек и труд. – 2006. – № 4. – С. 24–32. 4. Егоршин А. П. Стимулирование трудовой деятельности : учебн. пособ. / Егоршин А. П. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 325 с. 5. Дикарева А. А. Социология труда / Дикарева А. А. – М. : Экономика, 2005. – 345 с. 6. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Комарова Н. // Человек и труд. – 1997. – № 10. – С. 12–15. 7. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Генкин Б. М. – М. : НОРМА, 2001. – 213 с. 8. Ромашов О. В. Социология труда : учебн. пособ. / Ромашов О. В. – М. : Гардарики, 2003. – 432 с. 9. Линдигрин В. П. Стимулирование труда в России и за рубежом / Линдигрин В. П. // Управление персоналом. – 2005. – № 9. – С. 25–33.

УДК 331.36

***Петренко О. О.***

Викладач кафедри менеджменту ХНЕУ

## **ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА КРИТЕРІЇ АДАПТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Теоретично обґрунтовано основні принципи та критерії адаптивності управління системою навчання персоналу, котрі можна використовувати для побудови методики діагностики рівня адаптивності управління системою навчання персоналу на підприємстві.*

*Аннотация. Теоретически обоснованы основные принципы и критерии адаптивности управления системой обучения персонала, которые можно использовать для построения методики диагностики уровня адаптивности управления системой обучения персонала на предприятии.*

© Петренко О. О., 2013

III

"Управління розвитком", №2(142)2013



*Annotation. The basic principles and criteria of adaptive management of personnel training system, which can be used for building the diagnostic techniques for adaptability level of the training system management at the enterprise are theoretically grounded.*

*Ключові слова: адаптивне управління, система навчання персоналу, критерії адаптивності, принципи адаптивності.*

У сучасних умовах найбільш вагомим фактором зростання економічних показників діяльності підприємства є підвищення ефективності використання людського капіталу. Розвиток і навчання персоналу займають провідну позицію, проте основне завдання менеджерів підприємства полягає в забезпеченні безперервності даних процесів.

Провідними вітчизняними вченими, що займаються дослідженням у сфері управління трудовими ресурсами, в тому числі й управлінням навчанням персоналу, є В. Пономаренко, В. Гриньова, О. Ястремська, Г. Назарова, Н. Гавкалова, А. Кібанов, М. Крушельницька, А. Колот, В. Савченко та ін. У той же час Г. Єльнікова, О. Раєвнева, Г. Полякова, Т. Борова, М. Зуєва, Є. Ямбург зробили значний вклад у розвиток теорії адаптивного управління, котру можна застосовувати відносно навчання кадрів на підприємстві.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування основних принципів адаптивності та критеріїв адаптивності управління системою навчання персоналу на підприємстві. Були вирішені такі завдання: виконано теоретичний аналіз та систематизацію принципів адаптивності управління системою навчання персоналу; відповідно до розглянутих принципів було обґрунтовано ключові критерії адаптивності управління системою навчання персоналу на підприємстві.

Адаптивне управління організацією передбачає здатність підприємства адаптуватись до нових стратегій, завдань та цілей виробництва, що повинно реалізовуватись шляхом безперервного забезпечення структурних підрозділів працівниками з необхідним рівнем освіти та кваліфікацією, які спроможні до сталого розвитку та виконання нових функціональних обов'язків. У роботі [1] вказано, що адаптивне управління навчанням персоналу можна розглядати як безперервний процес управління організаційним навчанням, головною метою якого є постійне підвищення якості знань, вмінь та навичок працівників за допомогою своєчасної адаптивної реакції на зміну параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства й внесення корективів у роботу підрозділів, що забезпечують процес навчання.

Проводячи науковий огляд робіт [1 – 6], було визначено, що основними принципами адаптивного управління системою навчання персоналу на підприємстві є:

принцип стійкості й адаптивності передбачає вміння пристосовуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ;

принцип варіативності рішень базується на можливості прийняття різних управлінських рішень для вирішення конкретних завдань;

принцип ієрархічності передбачає наявність горизонтальних та вертикальних зв'язків на підприємстві;

принцип інформаційної забезпеченості передбачає формування інформаційного простору;

принцип прозорості сприяє максимально можливому обліку та врахуванню інтересів персоналу підприємства;

принцип ефективності управління – створення та підтримка на належному рівні матеріальної бази, технології виробництва, формування кваліфікованого і вмотивованого персоналу;

принцип рефлексивності – формування реакцій на періодичні впливи. Підприємство накопичує інформацію про різні варіанти впливів та їх наслідки, що сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень та адаптації в наступні періоди;

принцип зовнішнього доповнення передбачає використання зовнішніх експертів, нових методів управління;

принцип об'єктивності й досяжності. Управління підприємством повинно передбачати використання закономірностей, що базуються на реальних і потенціальних можливостях, враховувати місію та стратегічні плани;

принцип відкритості базується на тому, що впливи зі сторони зовнішнього середовища можуть призвести до підвищення чи зниження важливих показників діяльності підприємства, в тому числі й управління персоналом [1 – 6].

Проте для визначення того, чи є управління системою навчання персоналу дійсно адаптивним, принципів недостатньо, адже потрібно обов'язково сформулювати перелік критеріїв адаптивності.

До основних критеріїв адаптивності управління навчанням персоналу можна віднести такі:

1) швидкість реакції на зовнішні та внутрішні впливи;

2) швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень щодо зміни елементів системи управління навчанням;

3) спрямованість системи навчання на розвиток чи виживання – конструктивна чи деструктивна адаптація. Суть полягає в тому, що система навчання повинна бути направлена не просто на усунення оперативних проблем, а має спрямовуватись на розвиток;

4) комплексність адаптації (вирішуються декілька проблем або вирішується одна проблема з покращенням інших показників);

5) питома вага активної адаптації в загальному обсязі управлінських змін (активна та пасивна адаптація, тобто самоорганізація);

6) спроможність до періодичності адаптації. Можна виділити такі види: постійна, періодична та тимчасова адаптація.



Науковою новизною, що представлена в даній роботі, є те, що на основі наукового огляду було визначено основні принципи адаптивності управління системою навчання персоналу та обґрунтовано критерії адаптивності даної системи. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на обґрунтування та апробацію методики визначення рівня адаптивності управління системою навчання персоналу на підприємстві.

**Література:** 1. Петренко О. О. Адаптивне управління навчанням як основний елемент розвитку персоналу / О. О. Петренко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Актуальні питання теорії та практики менеджменту". – Луганськ : ТОВ "Віртуальна реальність", 2010. – С. 304–306. 2. Денисов В. Т. Адаптивное управление – основа успеха деятельности промышленного предприятия / В. Т. Денисов, Н. А. Назарьева, О. В. Грищенко // Вестник ОГУ, Саратов. – 2006. – № 8. – С. 89–95. 3. Раевнева Е. В. Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис / Е. В. Раевнева, Е. Н. Кучерук // Бизнес-информ. – 2007. – № 6. – С. 122–130. 4. Єльнікова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом організації / Г. В. Єльнікова // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАН України. – 2011. – № 1. – С. 8–14. 5. Отенко В. І. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей / В. І. Отенко, О. М. Колодіна // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 3. – С. 43–47. 6. Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / Т. А. Борова. – Х. : Компанія СМІТ, 2011. – 384 с.

УДК 005.95

**Войтенко Л. О.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОСОБЛИВОСТІ МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ

*Анотація. Розглянуто підходи щодо морального стимулювання співробітників. Основний акцент зроблено на особливостях морального стимулювання торгівельного персоналу, які обумовлені специфікою діяльності даної категорії працівників.*

*Аннотация. Рассмотрены подходы к моральному стимулированию сотрудников. Основной акцент сделан на особенностях морального стимулирования торгового персонала, которые обусловлены спецификой деятельности данной категории работников.*

*Annotation. The work deals with the approaches to the moral stimulation of the workers. The peculiarities of the moral stimulation of trade personnel which are based on the specificity of the activity of the named category of the workers are emphasized.*

*Ключові слова: моральне стимулювання, управління торгівельним персоналом, фактори, стимули.*

Ефективність роботи підприємства, обсяги отриманого підприємством товарообороту, а отже, і прибутку прямо залежать не тільки від якості пропонуваного товарів і послуг, але й від побудови системи продажів і маркетингової підтримки. Проте всі зусилля підприємства можуть бути зведені нанівець через збої на рівні торгівельного персоналу внаслідок того, що працівник виявився недостатньо ввічливим, недостатньо орієнтованим на клієнта тощо.

Виходячи з цього, в системі управління товарооборотом підприємства на етапі пошуку резервів зростання його обсягів пріоритетна роль має відводитися дослідженню забезпеченості персоналом та ефективності його використання. Остання багато в чому визначатиметься ступенем націленості системи морального стимулювання на досягнення запланованих показників діяльності підприємства.

Широке коло питань з управління торгівельним персоналом на підприємстві висвітлено в науковій літературі з менеджменту та економіки підприємства як вітчизняними, так і закордонними вченими-економістами. Зокрема, можна виділити дослідження з даної проблематики таких науковців, як: Альбеков А. У., Бланк І. О., Брагін Л. А., Валевич Р. П., Гребнев А. І., Лебедева С. М., Лігоненко Л. О., Мазаракі А. А., Марцин В. С., Согомоян С. О., Соломатін О. М., Ушакова Н. М. тощо. Незважаючи на значну кількість наукових розробок, сучасна система стимулювання торгового



го персоналу, яка забезпечує соціально-економічну ефективність діяльності підприємства, залишається недосконалою.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей морального стимулювання торговельного персоналу з урахуванням специфіки діяльності останнього.

Проблема організації, оцінювання та стимулювання торговельного персоналу є однією з найбільш значущих при створенні системи ефективних продажів на підприємстві. В умовах гострої конкуренції на ринку України ефективна система морального стимулювання торговельного персоналу дозволяє суттєво підвищити конкурентні переваги підприємства на ринку, забезпечити зростання обсягів товарообороту та прибутку, підвищити якість обслуговування споживачів.

Хоча на ринку праці існує суттєвий дефіцит кваліфікованих працівників сфери торгівлі, їх зарплати поки відстають від оплати праці в багатьох інших видах економічної діяльності. Так, за даними Державної служби статистики України середньомісячний розмір заробітної плати найманих працівників у торгівлі є нижчим порівняно з такими видами діяльності, як фінансова, діяльність транспорту та зв'язку, промисловість та ін. [1]. Така ситуація неминуче спричиняє один із найвищих рівнів плинності кадрів саме серед працівників торговельної сфери.

У публікаціях з менеджменту доведено залежність ефективності роботи співробітників від п'яти основних факторів: знання роботи; здібності; кваліфікація; мотивація; персональні, організаційні та зовнішні фактори [2]. При цьому одним із вирішальних факторів визнано мотивацію. Останнім часом визначився деякий єдиний підхід науковців і практиків до трактування сутності поняття "стимулювання", під яким розуміють готовність працівника докласти своїх зусиль і навичок для досягнення поставленої мети [3]. Стимули і мотиви – це каталізатори ефективності роботи торговельного персоналу, і, відповідно, за умови своєї недостатності – її головні обмежники. Встановлено, що моральне стимулювання працівника залежить від очікування результату й очікування винагороди та її привабливості. Для створення ефективної системи стимулювання слід враховувати індивідуальні мотивуючі фактори, які впливають на кожного співробітника підприємства, що дозволить дотримати оптимальний баланс між матеріальною та нематеріальною складовими системами, а також заохоченням і покаранням.

Система морального стимулювання торговельного персоналу може складатися з таких стимулів, як: привітання з днем народження (важливо, щоб іменинника від імені компанії вітав один із топ-менеджерів); "вітрина успіхів" або "дошка пошани" [4]. Можна також вивішувати вирізки з газет, де позитивно відзначається робота співробітників. Особливо добре, якщо досягнення пов'язуються з цілями і планом підприємства на поточний рік. Не слід залишати поза увагою і випадки збоїв у роботі, грубого чи злісного порушення стандартів, прийнятих на підприємстві. Розголошення подібних випадків без зазначення конкретних прізвищ, з одного боку, дає формалізований зворотний зв'язок і дозволяє іншим вчитися на чужих помилках, а з іншого – не завдає занадто сильний удар по самолюбству співробітників, котрі допустили помилки. Досить часто на сучасних підприємствах з метою стимулювання використовуються вимпели та кубки кращому торговому агенту, кращому підрозділу продажів, кращій зв'язці "менеджер – торговий представник", кращим наставником і т. п. Ефективно, коли критерії присудження вимпела або кубка об'єктивні, досяжні й відомі всім. Доцільним є звертання до позитивного досвіду співробітників, що давно працюють у компанії і зробили значний внесок у її становлення і розвиток або є "обличчям" відділу. Прописані критерії та етапи горизонтального і вертикального кар'єрного зростання (кар'єрні сходи, ланцюжок розрядів у рамках однієї посади) також є ефективними стимулами саме для торгового персоналу. Призначення досвідченого співробітника наставником новачкові також може розглядатися як варіант кар'єрного зростання.

Система морального стимулювання відіграє дуже важливу роль в ефективності роботи торговельного персоналу, тому що особистість працює продуктивно, якщо вона усвідомлює свою значущість, цінність, бачить реальність свого трудового внеску за допомогою надання широкої системи не тільки матеріальних, але й соціально-психологічних стимулів [5, с. 51]. Це сприяє ефективному розвитку підприємства й одержанню прибутку, оскільки торговий персонал є головною ланкою зв'язку з покупцями і обличчям підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що основні особливості морального стимулювання торгового персоналу полягають у такому:

- чіткий зв'язок між соціально-психологічними стимулами та обсягом продажу, який забезпечує той чи інший співробітник;
- індивідуальна спрямованість;
- можливість отримувати більш широкий спектр реакцій співробітників стосовно ставлення до роботи;

торговий персонал може стати генератором ідей щодо організації збуту продукції.

Отже, врахування усіх перелічених особливостей у процесі управління діяльністю торгового персоналу сприятиме активному продажу продукції підприємства, яка приносить основну частину прибутку. Важливе значення має і той факт, що торговий персонал бере участь у формуванні іміджу підприємства на ринку при спілкуванні з покупцем.

*Наук. керівн. Мартиненко М. В.*

**Література:** 1. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.  
2. Петров К. Н. Управление отделом продаж. Планирование, организация, контроль / К. Н. Петров. – М. : Вильямс, 2010. – 336 с. 3. Шлянчак Д. Б. Мотивация торгового персонала – от общего к частному / Д. Б. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 04(16). – С. 282–289. 4. Пустынникова Ю. Система мотивации персо-

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ "УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"

*Анотація. Розглянуто теоретичні основи управління персоналом підприємства. Розкрито сутність поняття "управління персоналом", підходи до його визначення на основі різних дефініцій та визначено етапи управління персоналом.*

*Аннотация. Рассмотрены теоретические основы управления персоналом предприятия. Раскрыты сущность понятия "управление персоналом", подходы к его определению на основании различных дефиниций и определены этапы управления персоналом.*

*Annotation. The article considers the theoretical bases for management of the personnel at the enterprise. The essence of the concept "personnel management", the approaches to its definition and stages of management of the personnel are revealed.*

*Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрова політика.*

В умовах української економіки особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого підприємства. Тому проблема управління персоналом в організації має важливе значення для всього підприємства в цілому.

Формування науки управління персоналом почалося разом із формуванням теорії управління як науки, яке відбулося більше ста років тому на початку періоду промислової революції.

Питаннями управління персоналом займається багато вчених, таких, як: Гриньова В. М., Ястремська О. М., Гавкалова Н. Л., Маркова В. Г., Щербак В. Г., але все ж таки не існує єдиного підходу до розуміння поняття "управління персоналом", що викликає необхідність подальшого розгляду даного питання.

Метою даної статті є теоретичний аналіз сутності поняття "управління персоналом".

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

проаналізувати та узагальнити існуючі визначення поняття "управління персоналом";

виділити основні підходи щодо нього;

запропонувати авторське визначення досліджуваного поняття.

На сьогодні розрізняють три групи теорій управління персоналом: класична теорія, теорія людських відносин і теорія людських ресурсів. Представниками класичної теорії є: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Гастев, П. Керженцев та ін. До представників теорії людських відносин відносяться: Е. Мейо, К. Арджерис, Р. Ликард, Р. Блейк та ін. Авторами теорії людських ресурсів є: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор та ін. Класичні теорії отримали розвиток у період з 1880 по 1930 рр. Теорії людських відносин почали застосовувати з початку 1930-х років. Теорії людських ресурсів є сучасними й на сьогодні [1].

Узагальнення існуючих визначень поняття "управління персоналом" дало можливість виділити: мотиваційні визначення, дескриптивні (описові) дефініції, теологічні визначення та дескриптивно-теологічні дефініції.

До представників групи мотиваційних визначень можна віднести Н. Маусова, В. Галенка. Наприклад, Н. Маусов говорить, що управління персоналом – це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб домогтися від них максимальної віддачі, а отже, високих кінцевих результатів. У його визначенні й подібних до нього виділена найважливіша, основна функція управління персоналом. Але вони відображають лише частину управлінської діяльності, залишаючи без розгляду інші важливі функції.

До групи дескриптивних дефініцій відноситься визначення управління персоналом таких вчених, як: І. Герчикова, Н. Ніколенко. Так, на думку І. Герчикової, управління персоналом – це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів підприємства, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка та реалізація політики підбору й розміщення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації кадрового складу підприємства.



До третьої групи визначень управління персоналом можна віднести, частково, визначення Герчикової І. М., оскільки воно вказує на його головну ціль, хоча і розкриває її через функції. Визначення Кібанова А. Я. та Захарова Д. К. більше відноситься до цієї групи. Вони визначають, що управління персоналом – це комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, що забезпечують відповідність кількісних та якісних характеристик персоналу і направленості його трудової поведінки цілям та завданням підприємства.

Автори визначень, які відносяться до групи дескриптивно-теологічних дефініцій, – це німецькі вчені Р. Марр і В. Вебер, а також Іванцевич Дж. М. та Лобанов А. А., вони намагаються поєднати характеристику цілей менеджменту персоналу з переліком його важливих функцій. Так, перші стверджують, що управління персоналом – це забезпечення організації кадрами і цілеспрямованим використанням персоналу підприємства, а Іванцевич Дж. М. та Лобанов А. А. говорять, що це діяльність, яка виконується на підприємствах і сприяє найбільш ефективному використанні людей (робітників) для досягнення організаційних та особистих цілей.

Слід зазначити, що на практиці неможливо розмежувати кадрову політику й управління персоналом. Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу й організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищах [2, с. 48].

Основою кадрової політики є робота з персоналом відповідно до концепції розвитку організації. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Вона повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні.

Управління персоналом є важливим та безперервним процесом у кожній організації. Воно повинно здійснюватись постійно, хоча окремі його заходи направлені на реалізацію того чи іншого складового елементу управління персоналом, що виступають послідовно як самостійні [3].

У теперішній час головним завданням будь-якої організації є вижити у конкурентній боротьбі. Управління персоналом – діяльність, яка служить гарантією того, що організація буде жити і розвиватись.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях: людина – джерело доходу; вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку; успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінить своїми людьми [4].

Таким чином, розглянувши та проаналізувавши різні підходи до визначення поняття, що досліджувалося, можна запропонувати авторське визначення поняття "управління персоналом": цілеспрямованість діяльності підприємства на своїх працівників, яка ґрунтується на розробці концепції та стратегії кадрової політики з метою ефективної діяльності підприємства, отримання прибутку та задоволення мотиваційних орієнтацій персоналу. Ефективне управління персоналом забезпечує підприємству стабільне становище на ринку, досягнення цілей та якісних працівників, які є ключовим фактором розвитку.

Отже, дана стаття є підґрунтям для подальшого дослідження управління персоналом підприємств машинобудування в Харківській області.

*Наук. керівн. Небилиця О. А.*

---

**Література:** 1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с. 2. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с. 3. Мордовин С. К. Управление персоналом: Современная российская практика / С. К. Мордовин. – СПб. : Питер, 2003. – 288 с. 4. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібн. / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с. 5. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М. : Изд. МГУ, 1997. – 428 с. 6. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 8–12. 7. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ГАУ, 1993. – 264 с.

---

**Василенко Р. І.**

УДК 005.32:331.109

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

*Анотація. Розглянуто сутність конфлікту, основні етапи його розвитку та особливості основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів і деталізовано типи поведінки людини у кожному з них.*

---

© Василенко Р. І., 2013

*Аннотация. Рассмотрены сущность конфликта, основные этапы его развития и особенности основных межличностных стилей решения конфликтов и детализированы типы поведения человека в каждом из них.*

*Annotation. The essence of a conflict is considered, the main basic stages of its development and the features of basic interpersonal styles of solving the conflicts are described and the types of person's behaviour in each of them are detailed.*

*Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, динаміка конфлікту, стиль вирішення конфлікту, управління конфліктом, етапи управління конфліктом.*

У теперішній час проблема регулювання конфліктних ситуацій дуже актуальна. Найчастіше люди асоціюють конфлікт з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною. У результаті існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості, уникати і що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає, але конфлікти часто здійснюються позитивний вплив.

Конфлікт – ситуація, в якій кожна зі сторін прагне зайняти позицію, несумісну і протилежну відносно інтересів іншої сторони.

Конфлікт – особлива взаємодія індивідів, груп, об'єднань, яка виникає при їх несумісних поглядах, позиціях і інтересах. Конфлікт має як деструктивні, так і конструктивні функції.

Метою цієї статті є формування знань для управління конфліктами.

Вивченню проблеми конфліктів присвячені праці таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як: Мескон М. Х., А. Мінделла, Р. Фішер, У. Юрі, Виханський О. С., Кричевський Р. Л., Здравомислов А. Г. Дослідники виділяють декілька етапів розвитку конфлікту [1, с. 219].

1. Початкова фаза: виникнення розбіжностей.
2. Фаза підйому: наростання напруженості; конфліктна взаємодія.
3. Пік конфлікту: ескалація конфлікту.
4. Спад конфлікту.

Динаміка конфлікту дозволяє з'ясувати, на якій стадії знаходиться конфлікт і яка вірогідність вдалого його вирішення, і, отже, вибрати стратегію та метод впливу на нього.

Доведено, якщо керівник "входить і управляє конфліктом" у початковій фазі, він вирішується на 92 %; якщо на фазі підйому – на 46 %, а на стадії піку менше – 5 %, на стадії спаду – близько 20 %, на стадії вторинного періоду зростання – менше 7 %, на стадії вторинного піку – менше 2 % [2].

Відомі п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів [3, с. 171]:

1. Ухилення. Цей стиль має на увазі, що людина намагається уникнути конфлікту. Один зі способів вирішення конфлікту – це не потрапляти в ситуації, які провакують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, багатих розбіжностями. Тоді не доведеться бути у збудженому стані, нехай навіть і займаючись вирішенням проблеми.

2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто гніватися, тому що "ми всі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен". На жаль, часто зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Можна погасити прагнення до конфлікту в іншої людини, повторюючи: "Це не має великого значення. Подумай про те добре, що проявилось тут сьогодні". У результаті може настати мир, гармонія і тепло, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, але вони живуть усередині й накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає вірогідність того, що, урешті-решт, станеться вибух.

3. Примушення. У рамках цього стилю переважають спроби змусити прийняти свою точку зору за всяку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий стиль, зазвичай поводить себе агресивно, і для впливу на інших зазвичай використовує владу шляхом примусу. Конфлікт можна узяти під контроль, показавши, що маєш найсильнішу владу, пригнічуючи свого супротивника, вириваючи у нього поступку по праву начальника. Цей стиль примусу може бути ефективним у ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо у молодшого та освіченішого персоналу.

4. Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт для задоволення обох сторін. Проте використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник по важливому рішення, може завадити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернативи. Такий компроміс означає згоду тільки для того, щоб уникнути сварки, навіть якщо при цьому відбувається відмова від розсудливих дій. Такий компроміс – це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним у світлі наявних фактів і даних.

5. Вирішення проблеми. Цей стиль – визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для усіх



сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається добитися своєї мети за рахунок інших, а швидше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, що має відмінний від вашого погляд. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібні зрілість і містецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери щирості, необхідної для успіху особи і компанії в цілому.

Таким чином, у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є істотним для ухвалення здорового рішення, появу конфлікуючих думок потрібно навіть заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми. Інші стилі теж можуть з успіхом обмежувати або запобігати конфліктним ситуаціям, але вони не приведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору були вивчені однаково ретельно. З досліджень відомо, що високоефективні компанії в конфліктних ситуаціях користувалися стилем вирішення проблем більше, ніж малоефективні компанії.

Тому можна стверджувати, що для вирішення організаційних конфліктів у нинішніх умовах і з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств слід використовувати найбільш прийнятний стиль вирішення проблеми.

*Наук. керівн. Сасіна Л. О.*

**Література:** 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 398 с. 2. Братолобов В. Б. Качество, ценность и конкурентоспособность – основные свойства продукции в системе эффективного промышленного производства / В. Б. Братолобов // Методы менеджмента качества – 2008. – № 11. – С. 16–19. 3. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах / В. Н. Шаленко. – М.: МГУ, 1992. – 298 с.

---

**Кальницька О. В.**

УДК 336.713

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто систему мотивації працівників на підприємстві та можливість отримання позитивного синергетичного ефекту від запровадження цілісної ефективної мотиваційної системи на підприємствах, що дозволять отримати додаткові економічні вигоди.*

*Аннотация. Рассмотрена система мотивации рабочих на предприятии и возможность получения позитивного синергического эффекта от внедрения целостной эффективной мотивационной системы на предприятиях, которые позволят извлечь дополнительные экономические выгоды.*

*Annotation. The system of motivation of workers at an enterprise and the possibility of receiving positive synergy effect from introduction of the integral effective motivational system at the enterprises allowing to capture additional economic benefits are considered.*

*Ключові слова: система мотивації, синергетичний ефект, цілісна мотивація.*

На сьогоднішній день будь-яке підприємство повинно вести гідну конкурентну боротьбу, знаходити та розширювати свою позицію на ринку товарів і послуг. Отже, воно потребує внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, оскільки людина є найважливішою та незамінною частиною виробничого процесу. Таким чином, питання вивчення систем мотивації, використовуваних на українських підприємствах у сучасних економічних умовах, є досить актуальним.

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування переліку структурних елементів системи мотивації працівників на підприємстві та можливості отримання синергетичних ефектів від їх взаємодії.

В економічній літературі було розроблено велику кількість методологічних і методичних інструментів аналізу мотивації працівників підприємства. Значну увагу цим питанням приділяли такі всесвітньо відомі дослідники, як: А. Маслоу, М. Армстронг, М. Портер, К. Альфредер, Л. Гілберт,

---

© Кальницька О. В., 2013

Д. Мак-Грегор та ін. Серед них присутні роботи сучасних українських дослідників: А. Колоного, А. Крушевського, І. Петрової, Р. Кулікова, Л. Лутай, Е. Лібанової, Г. Назарової, В. Оникієнко, В. Кулійчук, Л. Позднякової, В. Сладкевича та інших вчених.

Незважаючи на те, що в економічній літературі існує значна кількість наукових досліджень, мотивація трудової діяльності працівників рідко розглядається в них як цілісна система, яка здатна формувати позитивні синергетичні ефекти. На сьогоднішній день важливо створювати цілісну систему мотивації, а не використовувати просто окремі, не пов'язані один із одним заходи, тому що формування та функціонування ефективної мотиваційної системи неможливе без врахування соціальних та інституціональних факторів мотивації трудової діяльності, що склалися в тій чи іншій країні.

Тільки цілісна мотиваційна система здатна створити конкретну структуру мотивів, після яких праця робітника буде високопродуктивною та якісною. Структура цілісної ефективної мотиваційної системи містить у собі економічні, соціальні, інституціональні, психологічні та організаційні складові та їх активну взаємодію, здатну сформувати позитивні синергетичні ефекти. Вони є основним критерієм ефективної мотиваційної системи, тому що це відкрита складна система, активна взаємодія елементів якої здатна формувати операційну, фінансову, оптимізаційну й самоорганізаційну синергію.

Головною умовою ефективного впровадження мотиваційної системи на підприємстві є необхідність постійної й активної взаємодії її елементів. Якщо впровадження нової системи не буде носити цілісного та комплексного характеру, не буде здійснюватись на постійній основі, або деякі з елементів будуть проігноровані, ця система не дасть жодного з очікуваних ефектів. Тобто критерієм ефективності мотиваційної системи виступає її здатність формувати стійкі синергетичні ефекти, коли ефективність мотиваційної системи в цілому буде набагато вищою, ніж проста сума ефектів, що можуть бути отримані від функціонування кожного її елемента окремо [1].

Отримання позитивного синергетичного ефекту від впровадження цілісної мотиваційної системи на підприємствах багато в чому залежить від того, наскільки при цьому будуть враховані національні особливості ціннісних орієнтацій і мотивів, що спонукають людину до праці, національна структура трудової сфери країни та інші інституціональні фактори [2].

Можна зробити висновок, що впровадження цілісної мотиваційної системи та отримання позитивного синергетичного ефекту дозволять підприємствам отримати додаткові економічні вигоди у вигляді зростання ефективності вкладень в освіту та підвищення кваліфікації працівників, зменшення плинності кадрів та інших показників. Але механізм трудової мотивації на підприємствах буде ефективним лише в тому випадку, якщо буде спроможним відчувати будь-які зміни в мотиваційній системі, оперативно реагувати на них і гнучко спрямовувати розвиток мотивації у потрібному напрямі.

*Наук. керівн. Мартиненко М. В.*

**Література:** 1. Семикіна М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту / М. Семикіна // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 4. – С. 40–46. 2. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории / Занг В.-Б. ; [пер. с англ.]. – М. : Мир, 1999. – 379 с.

УДК 331.101.3

**Суліменко К. К.**

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Досліджено сучасні тенденції в здійсненні соціальної політики виробничої організації. Визначено роль соціальної політики в забезпеченні ефективної мотивації персоналу підприємства.*

*Аннотация. Исследованы современные тенденции в осуществлении социальной политики производственной организации. Определена роль социальной политики в обеспечении эффективной мотивации персонала предприятия.*

© Суліменко К. К., 2013

*Annotation. The contemporary trends in pursuing the social policy of an enterprise are investigated. The role of social policy in providing the effective motivation of enterprise personnel is defined.*

*Ключові слова: соціальна політика підприємства, мотивація персоналу, план соціальної політики, програми пільг, послуг і виплат, добробут працівників.*

У ході радикальних перетворень у всіх сферах суспільного життя, що впливають на кожного члена нашого суспільства, все більш зрозумілим для теоретиків і практиків стає потреба у розробці ефективних заходів соціальної політики. Соціальна політика є важливим напрямом зниження негативного впливу кризових явищ на життя людей та забезпечення мотивації до продуктивної діяльності.

Соціальна політика є проведення державними структурами, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування, а також виробничими колективами системи заходів, спрямованих на досягнення соціальних цілей і результатів, пов'язаних з підвищенням суспільного добробуту, поліпшенням життя населення й забезпеченням соціально-політичної стабільності, соціального партнерства в суспільстві.

Питанням соціальної політики присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: Е. Лібанової, О. Новікової, В. Міхеєва, Н. Волгіна, А. Котляра, А. Пудде, Т. Сулімової, А. Гурової, Г. Осадчої, Ю. Афоніна, В. Скуратівського, О. Палія, Е. Ліанової, Г. Спенсера, Х. Сімона та ін. Але, на жаль, в існуючих наукових працях недостатньо уваги приділяється соціальній політиці на рівні підприємства та не розглядається її мотивуючий вплив на персонал.

Тому дослідження соціальної політики як інструменту забезпечення мотивації персоналу промислового підприємства є актуальним науковим завданням.

Метою статті є обґрунтування ролі соціальної політики в забезпеченні мотивації персоналу підприємства та визначення напрямів її вдосконалення.

Ефективність діяльності підприємства, виконання ним своєї місії, стійкість функціонування в умовах ринкових відносин прямо пов'язані з вдосконаленням і розвитком його соціальної організації [1].

План соціальної політики, при розробці якого в центрі уваги стоять проблеми поліпшення умов праці для всіх категорій персоналу, створення сфери соціального обслуговування безпосередньо на виробництві, розвитку соціальної інфраструктури і забезпечення умов для здорового побуту, відпочинку працівників і їх сімей [2], дозволяє вирішити актуальне завдання спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності. Таким чином, соціальна політика є ефективним інструментом мотивації, яка дозволяє забезпечити різноманітні потреби персоналу.

Для найбільш ефективного й комфортного впровадження планів соціальної політики на рівні підприємства слід забезпечити їх "гнучкість". Тобто слід надавати працівникам свободу вибору тих або інших виплат, послуг залежно від стану здоров'я, інтересів, сімейного стану кожного члена трудового колективу.

Для цього доцільно визначити етапи впровадження цих програм (рисунок).

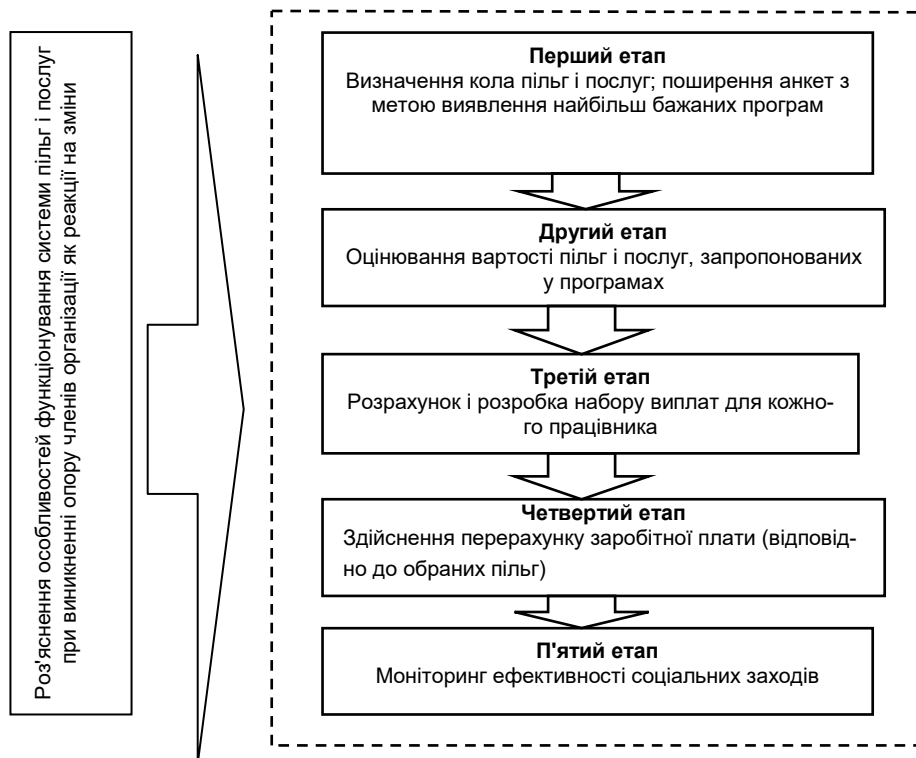


Рис. Етапи впровадження програми пільг і послуг на підприємстві





Отже, на першому етапі необхідно визначити коло пільг і послуг, які може надати підприємство, поширити анкети з метою виявлення програм, найбільш прийнятних для працівників. Для цього можна скористатись таким методом, як бальна оцінка.

На другому етапі необхідно провести оцінювання вартості пільг і послуг, запропонованих у програмах, та визначити джерела фінансування.

На третьому етапі, на підставі отриманих даних, треба зробити розрахунки і розробити для кожного набори виплат. Для зручності занести в заведену на кожного працівника спеціальну облікову карту, дані якої можуть накопичуватись у комп'ютері.

На четвертому етапі, відповідно до вибраних пільг, здійснити перерахунок заробітної плати.

На п'ятому етапі провести моніторинг для визначення ефективності соціальних заходів.

Таким чином, упровадження соціальних програм сприятиме вдосконаленню соціального забезпечення працівників підприємства і задоволенню їх потреб, а отже, підсилюватиме ефективність мотивації персоналу підприємства.

Як перспективи подальших досліджень у цьому напрямі можна розглядати дослідження особливостей соціальної політики підприємств Харківського регіону та розробку програм соціального розвитку для цих підприємств.

*Наук. керівн. Лугова В. М.*

---

**Література:** 1. Лопушняк Г. Соціальна політика як визначальний напрям внутрішньої політики держави / Лопушняк Г. // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – № 2. – С. 244–251. 2. Соціальна політика та економічна безпека / за заг. ред. Є. І. Крихтіна. – Донецьк : Каштан, 2004. – 336 с. 3. Осипова Е. Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений / Осипова Е. // IT Manager. – 2000. – № 3. – 348 с. 4. Методы преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала // Журнал организационных изменений. – 2008. – № 21. – С. 113–117.

УДК 005.336.4:330.34

---

**Мальована О. Г.**

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ – ОСНОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

*Анотація. Розглянуто важливість розвитку людського капіталу та його інвестування як для окремого працівника, так і для всієї організації.*

*Аннотация. Рассмотрено значение развития человеческого капитала и его инвестирования как для отдельного работника, так и для организации в целом.*

*Annotation. The importance of developing human capital and its investment, both for the individual employee and the organization as a whole is discussed.*

*Ключові слова: капітал, людський капітал, інвестиції, ефективність інвестування.*

Розвиток сучасної економіки, перш за все, залежить вже не від досягнень НТП, а від людського фактора. Хоча й простежується взаємозалежність НТП та людського розвитку, але першим був саме людський розвиток, а НТП – його наслідок. Зараз більше уваги при прийнятті кандидата на вакантну позицію приділяється його особистісним якостям ніж професійним навичкам і здібностям, хоча вони також мають досить вагоме значення. Тому дослідження розвитку людського капіталу та управління цим розвитком є досить актуальним на даний момент.

Метою дослідження є аналіз підходів до формування та розвитку людського капіталу як основного фактора розвитку економіки знань.

Отже, об'єктом дослідження виступає людський капітал.

Тоді предмет дослідження – підходи до формування та розвитку людського капіталу в умовах економіки знань.

Досить часто стикаємося зі стереотипним сприйняттям поняття "капітал", але особливо часто з розумінням поняття "людський капітал". Аналіз літератури показав, що все, що пов'язане з



капіталом, вимірюється матеріальними одиницями, а, частіше за все, грошовими вимірами. Таке розуміння досить хибне. Людський капітал – сукупність інтелектуальних здібностей, особистісних характеристик особистості та її практичних навичок, отриманих у процесі практичної діяльності людини.

Розвиток людського капіталу, як і будь-якого іншого різновиду капіталу, розглядається як процес, який базується на початковому етапі розвитку в матеріально-речовій формі і поступово перетворюється у форму фінансову та інтелектуальну. Така форма перетворення капіталу актуальна для всіх його різновидів, людський капітал не є винятком. Матеріально-речовою формою при цьому виступає задоволення першочергових людських потреб (житло, їжа, одяг), фінансовою формою є витрати на навчання та розвиток своїх знань, вмінь, навичок, інтелектуальною формою – вдосконалення набутих знань, самонавчання та вміння розпоряджатися набутими знаннями. Треба зауважити, що процес розвитку людського капіталу циклічний та спіралеподібний. Тобто проходить той же шлях від матеріально-речової форми до інтелектуальної, але на вищому рівні у зв'язку з підвищенням потреб та вимог особистості. Аналіз літературних джерел, а саме таких авторів, як: Кавецький В. В., Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Калина А. В., Мазіна О. І. та інших, дозволив весь процес формування людського капіталу зобразити таким чином (рисунок).

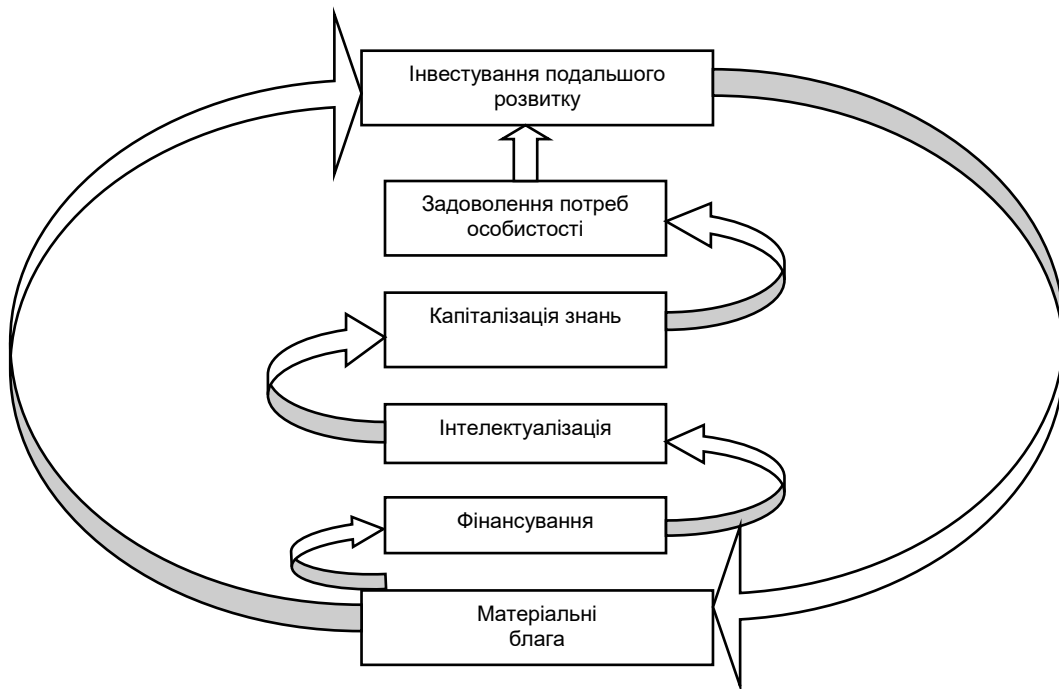


Рис. Етапи перетворення людського потенціалу в людський капітал

Людський капітал – це не лише ресурс для економічної сфери суспільства, а й об'єкт для інвестування, що приносить досить тривалий економічний ефект. Інвестиції в людський капітал становлять будь-які дії, що підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини і тим самим продуктивність її праці. Витрати, що сприяють підвищенню людської продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки поточні витрати здійснюються з тим розрахунком, що їх буде багаторазово компенсовано дедалі значнішим потоком доходів у майбутньому [1].

На думку таких авторів, як: Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., людський капітал має такі дещо специфічні особливості:

- формується за рахунок реальних (матеріальних і духовних) витрат;
- витрати на збільшення людського капіталу пов'язані зі зменшенням вільного часу;
- людський капітал і його зміни поки що не можуть бути точно виміряні;
- межа і частка використання контролюються суб'єктом залежно від його мотивації, світогляду і культури;

результат використання цього капіталу може проявитися в декількох ефектах: економічному (має вартісну, інформаційну й натуральну оцінку), психологічному, соціальному тощо; може бути прямим, опосередкованим, інтегральним і т. д.; може бути індивідуальним, колективним, суспільним та ін.; може бути короткостроковим, довгостроковим, пролонгованим; його збільшення може сприяти зростанню продуктивності та якісним змінам праці; схильний до фізичного зносу внаслідок недосконалості пам'яті, старіння людини, смерті тощо [2].

Людський капітал схильний не тільки до фізичного, але й морального зносу, тобто старіння знань. Дійсно, інформація старіє, однак знання накопичуються і з часом переходять у знання більш високого порядку.



В основному інвесторами в людський капітал виступають підприємства. Вони ж виступають і найефективнішими виробниками цього капіталу шляхом забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації своїх працівників. Натомість отримують висококваліфікованих співробітників, які виконують свої обов'язки більш продуктивно та ефективно, що забезпечує економічне зростання підприємства. Але недоліком такої системи часто є те, що підприємство готове інвестувати розвиток людського капіталу лише коли є висока віддача та ефективність, не враховуючи, що знання мають властивість застарівати, і зараз цей процес є набагато швидшим ніж 10 – 15 років тому.

Зараз не кожен працівник має змогу сам інвестувати в розвиток свого людського капіталу і не кожне підприємство має змогу сприяти його розвитку, хоча ефект є досить вражаючим, але більшість не звертає на це увагу, аргументуючи тим, що для виконання конкретних функцій не обов'язково постійно навчатись, адже кожен день працівник виконує одне й те ж і більше йому не потрібне. Так, у цьому є певний сенс, але необхідно враховувати той факт, що розвиток не стоїть на місці і з кожним днем з'являється щось нове, і щоб йти в ногу з прогресом, необхідно своєчасно впроваджувати новинки. А якщо впроваджувати новинки, то, наприклад, бухгалтер, який вів справи на папері, не зможе відразу освоїти комп'ютер.

Кожне підприємство повинне визначити для себе пріоритетні напрями інвестування в розвиток людського капіталу своїх працівників та обрати для цього доцільні методи або мотивувати працівників до саморозвитку та самовдосконалення, що також є варіантом інвестування. Працівник спочатку самостійно робить вклад у свій розвиток, а потім отримує компенсацію від підприємства в разі позитивного результату, тобто при такому варіанті інвестування підприємство отримує гарантії ефективності інвестування.

Всебічно освічені, гнучкі, адаптивні працівники, які готові до продовження навчання протягом всього життя, є необхідним елементом реалізації економічних цілей освіти і країни в цілому. Швидкі зміни економічного середовища діяльності підприємств потребують розробки практичних прийомів та методів щодо управління знаннями в господарській діяльності.

Отже, не можна говорити, що формування та розвиток людського капіталу є проблемою підприємства чи окремо взятого працівника. Кожен з них має свої цілі і залежно від них будує план дій, але необхідно розуміти, що і підприємство, і працівник тією чи іншою мірою залежать один від одного.

*Наук. керівн. Тютлікова В. В.*

---

**Література:** 1. Кавецький В. В. Інвестиції в людський капітал та його формування / В. В. Кавецький // Экономические науки. – 2007. – № 1. – С. 96. 2. Управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А. та ін. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с. 3. Калина А. В. Економіка праці : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. – К. : МАУП, 2004. – 272 с. 4. Курило Л. І. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Курило Л. І. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/NIEK\\_2006/Economics/9\\_17570.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NIEK_2006/Economics/9_17570.doc.htm). 5. Мазіна О. І. Людський капітал: економічний вимір, фізична сутність [Електронний ресурс] / Мазіна О. І. – Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1572>.

УДК 005.91-027.522

---

**Токар О. В.**

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД**

*Анотація. Показано особливості двох типів управлінських команд та обґрунтовано найбільш прийнятний тип. Визначено внутрішні та зовнішні фактори формування управлінських команд.*

*Аннотация. Показаны особенности двух типов управленческих команд и обосновано наиболее приемлемый тип. Определены внутренние и внешние факторы формирования управленческих команд.*

*Annotation. The features of two types of management teams are revealed and the most suitable type is proved. Internal and external factors of forming management teams are defined.*

*Ключові слова: управлінська команда, ефективність, продуктивність, управлінські рішення.*

---

© Токар О. В., 2013

123

"Управління розвитком", №2(142)2013



У сучасній теорії та практиці менеджменту говориться про те, що єдиноособове лідерство не завжди є ефективним, тому вчені особливу увагу звертають на проблему дослідження формування управлінських команд.

У контексті менеджменту управлінську команду розуміють як групу представників вищого керівництва, що сумісними зусиллями здійснюють ефективне управління певною організацією.

Переваги управлінської команди в управлінні полягають у результативності, тобто в розробці й реалізації ефективних та правильних рішень. Якісне рішення визначається здатністю зробити організацію продуктивною. Багато вітчизняних і зарубіжних вчених визначають, що діяльність організації певним чином залежить від злагодженої та ефективної роботи управлінської команди.

Передумовою формулювання мети даної статті, її гіпотези і змісту стало вивчення й узагальнення досліджень таких відомих зарубіжних і вітчизняних вчених різних галузей науки, як М. Белбін, Д. А. Веттен, М. Геллерт, Р. Кропп, К. Фопель. Різні аспекти діяльності команд вивчалися російськими дослідниками Т. Грабенко, А. Єгоршиним та ін. Вони показали, що формування управлінських команд на підприємстві є необхідною умовою життєдіяльності підприємства, але мало розкритими питаннями залишилися фактори формування управлінської команди, особливості управлінської команди.

Метою даної статті є порівняння типів управлінських команд та обґрунтування факторів, що впливають на ефективне їх функціонування.

Об'єктом є управлінська команда.

Предметом є фактори формування управлінської команди.

Управлінська команда – група людей, члени якої створюють верхівку управлінської піраміди компанії (група топ-менеджерів на чолі з генеральним директором або іншою посадовою особою, яка виконує його функцію) [1].

В управлінській команді, як правило, прийнятий більш неформальний стиль взаємодії порівняно зі звичайними ієрархічними відносинами "начальник – підлеглий".

У той же час можна виділити дві принципово різні управлінські команди:

1. Команда для допомоги першій особі в прийнятті та реалізації рішень.

2. Команда для прийняття рішень.

Особливості цих принципово різних команд наведено на рисунку.



Рис. Особливості різних управлінських команд

Отже, особливістю команд для допомоги першій особі в прийнятті та реалізації рішень є те, що в них неминуче зберігаються ієрархічні відносини, але іноді корисно проводити тренінги, де головним завданням буде саме врівноваження всіх членів колективу, такі вправи в принципі корисні, але при реальній роботі управлінської команди учасники не повинні забувати про ієрархію. Команди для прийняття рішень дадуть змогу захистити інтереси власника від неправильних дій топ-менеджерів і від їх зловживань, але такі команди є складними в управлінні та рідко використовуються в Україні, тому ефективніше для організації буде використання команд першого типу.

Процес формування управлінської команди безпосередньо пов'язаний зі створенням оптимально комфортних умов для успішного функціонування кожного члена управлінської команди зокрема і всього колективу організації. На даний процес впливають внутрішні та зовнішні фактори. Перелік факторів, що впливають на ефективність роботи команди, наведено в таблиці.

**Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають  
на ефективність діяльності команди**

Фактори, що впливають на ефективність діяльності команди	Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1. Склад членів групи	+	
2. Групові норми, цінності	+	
3. Згуртованість	+	
4. Групова однотайність рішень	+	
5. Організаційна культура		+
6. Конфліктність	+	
7. Ролі членів групи	+	
8. Ресурси (фінансові)		+
9. Компетентність керівників		+
10. Планування робіт		+
11. Якість систем контролю		+

Автором було визначено, що на ефективність діяльності команди впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів було віднесено склад членів групи, адже ступінь подібності особливостей і точок зору, підходів, які вони проявляють при вирішенні проблем, впливає на управлінське рішення. Рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей. Групові норми було також віднесено до внутрішніх факторів, оскільки вони сприяють підвищенню стійкості й стабільності групи. Згуртованість, групова однотайність рішень, конфліктність, соціальні ролі членів групи також є внутрішніми факторами впливу.

До зовнішніх факторів було віднесено організаційну культуру. Організаційна культура є важливим елементом в організації, адже вона згуртовує колектив та дає змогу кожному відчувати себе частиною організації. Ресурси є одним із найважливіших аспектів командної роботи. Несвоєчасна забезпеченість сировиною, матеріалами зводить нанівець результативність роботи команди. Компетентність керівників, планування робіт, якість систем контролю є зовнішніми факторами, адже від вмінь, знань, навичок керівників, від того, наскільки якісною є система контролю та чи проводиться планування робіт, залежить результативність управлінських команд.

На основі викладеного можна зробити такі висновки. Теоретичне дослідження типів управлінських команд та факторів їх формування в умовах українських підприємств дозволить на практиці ефективно вирішувати ці питання.

*Наук. керівн. Сасіна Л. О.*

**Література:** 1. Шустерман Д. Управленческая команда / Шустерман Д. // Управление компанией. – 2003. – № 1. 2. Белбин М. Р. Команды менеджеров / Белбин М. Р. – М. : НИРРО, 2003. 3. Сафронов О. Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях / Сафронов О. Б. // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2005. – Вып. 2. 4. Чанько А. Д. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы / Чанько А. Д. // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 1. 5. Белбин Л. Создание команды / Л. Белбин. – М. : Вершина, 2009.

УДК 005.962:005.336.5

**Чепель І. В.**

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

**ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ  
ПОТЕНЦІАЛ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ І ЗМІСТ**

*Анотація. Уточнено теоретичні засади дослідження професійно-кваліфікаційного потенціалу на рівні окремого працівника і колективу в цілому.*

*Аннотация. Уточнены теоретические принципы исследования профессионально-квалификационного потенциала на уровне отдельного работника и коллектива в целом.*



*Annotation. The theoretical principles of researching the professional and qualification potential are specified at the level of a separate worker and a collective as a whole.*

*Ключові слова: професія, кваліфікація, потенціал, професійно-кваліфікаційний потенціал, персонал, навички, знання, інтелект.*

Розвиток світової економічної думки проходить через призму часу та розуміння людських відносин і праці. Він зумовлений діалектикою поглядів на людську складову й людські відносини у виробничій діяльності, визначається дбайливим сприйняттям минулого, перенесенням із нього в сьогодення найкращих думок і досвіду [1], доповненням їх сучасним баченням проблем.

Ця теза повною мірою стосується такого актуального на сьогодні предмета дослідження в менеджменті, як професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства. Підходи до управління ним набувають нової орієнтації, яка знаходить відображення в моделюванні й впровадженні в практику процесів демократизації менеджменту, ефективного залучення персоналу до вирішення існуючих проблем підприємства і розробки критеріїв оцінювання ефективності даних процесів.

Ці зміни орієнтації суттєво впливають на професійно-кваліфікаційне забезпечення виробничих процесів, трансформацію змісту традиційних професій, появу нових, що мають принципово новий перелік вимог до кваліфікації. У цих умовах зростає актуальність оновлення і впровадження в практику методик комплексного підходу до оцінювання професійно-кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Розуміння важливості цієї діяльності, а також пов'язаних із нею значних витрат і складності оцінювання результатів через специфіку природи людського чинника ініціюють дослідження інтелектуального потенціалу персоналу. Значне місце серед них займають роботи М. Амстронга, І. Ансоффа, Д. Богіні, О. Волгіна, Н. Гаузнера, Г. Дмитренка, П. Друкера, О. Єгоршина, О. Ісаєнка, А. Кібанова, І. Маслової, Н. Обозова, О. Пашкова, Т. Пітерса, І. Сазонця, О. Татарнікова, Г. Щокіна та інших вчених. На основі результатів досліджень цих авторів можна побудувати теоретичне і практичне забезпечення управління професійно-кваліфікаційним потенціалом персоналу підприємства, яке має на меті інтелектуалізацію його капіталу. Це наукове завдання потребує розвитку в контексті розробки теоретичних принципів і методів узгодження такого управління з іншими процесами єдиної системи управління розвитком колективу підприємства.

Для його вирішення, перш за все, слід виконати уточнення сутності та змісту професійно-кваліфікаційного потенціалу окремого працівника і колективу виробничої організації в цілому. Саме цю мету і поставлено в даній статті.

Аналіз літератури [1 – 7] показав, що багато вчених вже мають переконання, що до переліку характеристик працівника, які аналізуються для визначення резервів підвищення ефективності його праці, доцільно внести професійно-кваліфікаційний потенціал (ПКП). У результаті узагальнення за різними джерелами сутності понять "професія", "кваліфікація", "потенціал" була побудована когнітивна карта поняття "професійно-кваліфікаційний потенціал працівника", що створила підстави визначити його сутність та зміст. Надалі пропонується використовувати в дослідженнях резервів інтелектуалізації капіталу підприємства за рахунок активізації трудової поведінки працівника таке визначення професійно-кваліфікаційного потенціалу працівника: особливий комплекс запасів професійних знань, вмій, компетентності суб'єкта, який офіційно займається певним видом діяльності, має делеговані йому компетенції, для успішного виконання яких готовий використовувати свої здібності з метою задоволення власних потреб і потреб організації, що надала йому робоче місце.

Розвиток професійно-кваліфікаційного потенціалу залежить від розвитку інтелекту працівника. У філософському словнику інтелект визначається як загальний розумовий потенціал людини, ступінь реалізації здібностей, які вона доцільно використовує для пристосування до життя. Цей потенціал частково забезпечується природними даними, частково – навчанням. Багато вчених підкреслюють необхідність відрізнити "академічний" інтелект, той, який забезпечує високу результативність традиційного навчання, і "практичний", який забезпечує ефективне вирішення проблем без інтенсивного використання стандартних теорій, значною мірою базується на інтуїції, має назву "здоровий дух". Сприйняття відмінностей між академічними й практичними проблемами дозволяє зрозуміти, чому люди, які успішно вирішують теоретичні проблеми, не завжди здатні розв'язати проблему практики [2].

Рациональний синтез "академічного" і "практичного" інтелекту забезпечує рівень розвитку професійно-кваліфікаційного інтелекту, а з урахуванням професійних вимог робочого місця отримуємо ПКП – ефективну здатність вирішувати проблеми з інтенсивним використанням теорії і практичного досвіду. Тобто ПКП — це частина потенціалу людини, для підприємства – частина людських ресурсів, яка формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання і життєвого досвіду і яку можна ввести в дію, капіталізувати.

ПКП колективу – складна система взаємозв'язку і взаємодії ПКП окремих членів колективу і його керівника. Для розвитку ПКП колективу важливо, щоб в ньому панувала довіра, сприятливий соціально-психологічний клімат, а керівник ситуаційно використовував комплекс адміністративних, економічних, соціально-психологічних та освітньо-виховних інструментів впливу на трудову поведінку підлеглих.

Таким чином, за наведеним вище матеріалом можна зробити висновок, що інноваційна спрямованість сучасного виробництва, необхідність підвищення його ефективності в умовах жорст-

кої конкуренції на ринку праці визначають необхідність формування нових підходів до управління персоналом підприємств з використанням його професійно-кваліфікаційного потенціалу.

Мета наступних досліджень – розроблення інструментів якісно-кількісної діагностики професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників і трудових колективів та визначення й аналіз факторів його розвитку.

Наук. керівн. Дороніна М. С.

**Література:** 1. Кір'ян Т. Людський капітал в історії економічної думки / Т. Кір'ян // Економіка України. – 2008. – № 9. – С. 64–73. 2. Полубедова А. О. Оцінка практичного інтелекту персоналу / А. О. Полубедова, Д. А. Костін // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 4. – С. 48–59. 3. Егоршин А. П. Организация труда персонала : учебник / Егоршин А. П., Зайцев А. К. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 320 с. – С. 29–33. 4. Шляга О. В. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення / О. В. Шляга // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 157–160. 5. Єрмоленко О. А. Складові трудового потенціалу підприємства та можливість впливу на них / О. А. Єрмоленко, О. О. Єрмоленко // Управління розвитком. – 2010. – № 3(79). – С. 93–94. 6. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення / Л. Безтелесна // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 4–12. 7. Криклій А. С. Безперервне професійне навчання персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності українських виробників / А. С. Криклій // Економіка та держава. – 2004. – № 7. – С. 23–25.

УДК 331.101.3

**Надеїна Т. В.**

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТА ГРУПОВОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Досліджено можливості реалізації такої функції управління, як мотивація. Розглянуто особливості індивідуальної та групової мотивації. Зроблено висновки щодо ролі зазначених видів мотивації в діяльності підприємства.*

*Аннотация. Исследованы возможности реализации такой функции управления, как мотивация. Рассмотрены особенности индивидуальной и групповой мотивации. Сделаны выводы касательно роли указанных видов мотивации в деятельности предприятия.*

*Annotation. The paper deals with the opportunities of realization of such management function as motivation. The features of individual and group motivation have been observed. The conclusions about the role of the named variants of motivation have been made.*

*Ключові слова: індивідуальна мотивація, групова мотивація, підприємство.*

Мотивація є однією з основних функцій управління підприємством, котра визначає ефективність використання його людських ресурсів. На сьогоднішній день існує багато праць вчених-економістів, присвячених вивченню поняття мотивації, її різновидів, основних теорій та методів мотивації персоналу. Серед найбільш ґрунтовних праць, у яких ретельно досліджуються питання мотивації, можна відмітити роботи таких авторів, як: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, С. Занюк, А. Кібанова та ін. Проте, незважаючи на велику увагу дослідників щодо даної теми, і досі залишаються актуальними і не повною мірою вивченими деякі аспекти мотивації, пов'язані з діяльністю трудових колективів.

Метою роботи є проведення порівняльного аналізу особливостей мотивації окремих та робочих груп на підприємстві.

Останнім часом більшість авторів зосереджуються на системах та методах мотивації індивідуальних результатів кожного працівника. Проте слід брати до уваги, що ефективність роботи будь-якої організації чи підприємства обумовлюється сполученою роботою всього колективу [1].

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розви-



вати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами [2].

До індивідуальної та групової мотивації (таблиця) відносяться матеріальні та нематеріальні стимули. Прикладами індивідуальної мотивації є індивідуальна відрядна заробітна плата; бонуси; премії; збагачення змісту праці (забезпечення більш цікавою роботою з майбутньою можливістю посадового і професійного зростання); індивідуальна винагорода; цінні подарунки і почесні грамоти; нагородження медалями та орденами, присвоєння почесних звань за особливі заслуги.

Таблиця

#### Порівняння індивідуальної та групової мотивації

Індивідуальна мотивація	Групова мотивація
Мета самовираження	Спільна мета
Положення, престиж, гордість	Гордість за колектив, груповий егоїзм, прагнення до перемоги в конкуренції
Прагнення до контактів, комунікації, спілкування рівного з рівним	Груповий дух, групова ненависть, групові нахили, солідарність
Прагнення до безпеки, захисту від ризику	Формування колективу
Фізіологічні потреби: спрага, голод, дихання, одяг і т. д.	Збіг інтересів, тиск, вторинні групи

Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим рівнем мотивує ініціативу людей, формує в них прихильність організації, привертає до неї нових працівників. Безумовно, що ні одна система матеріальної винагороди не може повністю враховувати характер і складність праці, особистий внесок працівника і весь обсяг роботи, оскільки багато трудових функцій взагалі не фіксується в нормативних актах і посадових інструкціях. Як приклади групової мотивації можуть бути наведені участь у справах організації; перспектива опанування нових знань і навичок; створення умов для формування професійної гордості, відповідальності за роботу (наявність відомої частки ризику, можливість домогтися успіху); мотив першого дня роботи; забезпечення можливостей виразити себе у праці, публічне визнання; дошка пошани; атмосфера взаємної поваги у колективі, довіра.

Отже, на підприємстві використовують групову, а також індивідуальну мотивацію. Для більш ефективного управління організацією потрібно застосовувати комбінацію цих видів. Варто зазначити, що при переході до ринкових відносин основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. Однак іноді ні інтенсивність, ні якість праці не враховуються, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою. Керівництво використовує різні форми матеріального та нематеріального стимулювання. Особлива увага приділяється індивідуальному підходу як до працівників різного соціального та посадового статусу, так і до окремих працівників у межах різних груп.

Таким чином, неможливе правильне стимулювання найманих працівників без урахування їх трудових мотивацій. Саме на цьому принципі і повинна будуватися система стимулювання, яка повинна бути гнучкою, легко змінюватися відносно різних категорій персоналу.

*Наук. керівн. Мартиненко М. В.*

**Література:** 1. Растворцева К. И. Мотивация коллективной деятельности / Растворцева К. И. – М. : Журнал "Управление развитием", 2010. – 77 с. 2. Мишурова І. Управление мотивацией персонала / І. Мишурова, П. Кутелев. – ИНФРА-М, 2006. – 183 с. 3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2009. – 337 с.

**Сядро В. О.**

УДК 336.713:339.23

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Розглянуто основні види системи мотивації на підприємстві та виявлено роль і значення поняття "мотивація" для працівників будь-яких організацій.*

© Сядро В. О., 2013



*Аннотация. Рассмотрены основные виды системы мотивации на предприятии и выявлены роль и значение понятия "мотивация" для работников любых организаций.*

*Annotation. The main types of motivation in the company are considered and the role and significance of the term "motivation" for employees of any organization are revealed.*

*Ключові слова: система мотивації, мотивація на підприємстві, методи мотивації трудової поведінки.*

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в будь-якому сучасному бізнесі все більшого значення набувають мотиваційні аспекти в управлінні персоналом. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу в компанії – комплекс заходів, що стимулюють персонал не тільки до роботи, за яку платять гроші, але, перш за все, до особливої старанності й активного бажання працювати саме в цій організації для отримання в подальшому високих і найвищих результатів у своїй діяльності [1].

Мотивований співробітник – той співробітник, у якого "горять очі", який йде на роботу "як на свято", постійно вдосконалюється, отримує стабільну і високу заробітну плату, тим самим просуває свою компанію до зростання [2].

Уявлення про можливість мотивації праці робітників зазнали великих змін у практиці управління. Довгий час вважалося, що єдиним і достатнім стимулом для спонукання працівника до ефективної праці є матеріальна винагорода. Ф. Тейлор, засновник школи наукового менеджменту, який розробив свою систему організації праці робітників, переконливо доводить зв'язок між продуктивністю праці та її оплатою. Однак експерименти Е. Мейо в Хоторні виявили значний вплив на продуктивність праці саме психологічних чинників. З часом з'явилися різні психологічні теорії мотивації, що намагаються з різних позицій розглянути визначальні чинники та структуру мотиваційного процесу. У результаті так звана політика "батого і пряника" змінилася виробленням більш складних систем стимулювання мотивації працівників до праці, що базуються на результатах її теоретичного вивчення.

Загальну характеристику процесу мотивації можна уявити, якщо розглянути використовані для цього пояснення понять "потреби", "мотиви", "цілі".

Потреби – це необхідність для людини таких умов, що забезпечують її існування і самозабезпечення. Потреби є джерелом активності людини, причиною її цілеспрямованих дій [3].

Мотиви – це внутрішні спонукання людини до дії, спрямовані на результат (мету) [3].

Цілі – це бажаний об'єкт або його стан, до володіння якими прагне людина [3].

Загальна схема мотиваційного процесу, яка відображає взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей, наведена на рисунку [1].

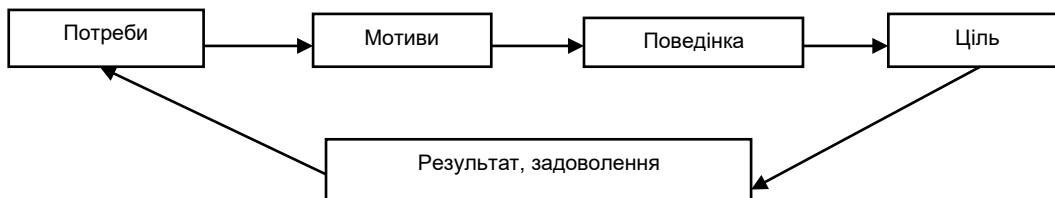


Рис. Схема мотиваційного процесу

Таким чином, мотивація – процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці [4].

Існують такі методи мотивування ефективної трудової поведінки:

- матеріальне заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні методи.

В останні роки кадрові управлінці освоюють все нові способи стимулювання працівників. У хід йде не тільки класичне економічне мотивування у вигляді грошових бонусів і високих зарплат, але й неекономічні способи стимулювання. До таких способів відносять організаційні та морально-психологічні заходи.

У цілому можна сформулювати ряд правил здійснення ефективної мотивації працівників:

1. Мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом. Обстановка і розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, поїздка за кордон, неординарне позначення посади – все це підкреслює положення співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій і може привести до звільнення з існуючої посади.

2. Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, якщо вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.



3. Позитивне підкріплення результативніше за негативне.

4. Підкріплення повинно бути невідкладним, яке виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їхні неординарні досягнення не тільки помічають, але й відчутно винагороджують. Виконану роботу і несподівану винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більше часовий інтервал, тим менший його ефект. Однак заохочення керівника повинні, урешті-решт, втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

Таким чином, виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що для підвищення результативності працівників необхідно постійно вдосконалювати систему мотивації в організації, адже мотиви відіграють важливу роль у трудовій діяльності людини. Без них трудова діяльність взагалі не може здійснюватися доцільно. Але мотиви бувають різні і можуть впливати з різною силою, викликаючи спрямовану чи неспрямовану активність людини.

Ефективність тієї або іншої мотиваційної системи в практичній діяльності багато в чому залежить від органів управління.

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і при будь-яких обставинах. Однак будь-який метод, що застосовується керівником, заснований на вибраній фірмою стратегії управління людськими ресурсами. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинен, у першу чергу, визначати загальну стратегію управління персоналом, якої дотримувалася або бажає дотримуватися організація.

*Наук. керівн. Гриньова В. М.*

**Література:** 1. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала : учебн. пособ. / Т. О. Соломанидина. – М. : Рос. экон. акад., 2005. – 516 с. 2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды : учебн. пособ. / Авдеев В. В. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 611 с. 3. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут ; пер. с англ. – М. : ООО "Издательство "Добрая книга", 2007. – 536 с. 4. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : учебн. пособ. / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2010. – 508 с.

---

**Львовська М. М.**

УДК 336.713

Магістр 1 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ**

*Анотація. Визначено особливості процесу формування мотивації трудової діяльності, наведено результати дослідження мотиваційного профілю персоналу підприємства та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві.*

*Анотация. Определены особенности процесса формирования мотивации трудовой деятельности, приведены результаты исследования мотивационного профиля персонала предприятия и разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации на предприятии.*

*Annotation. The peculiarities of the process of formation of motivation of labour activity are determined, the results of the motivational profile of company personnel research are presented, and the recommendations for improving the motivation system at an enterprise are developed.*

*Ключові слова: мотивація, мотиваційний профіль, стимулювання персоналу.*

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності [1]. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Питанням ефективної мотивації персоналу присвячено багато праць вітчизняних та закордонних вчених: Кібанова А. Я., Самоукиної Н. В., Травіна В. В., Дафта Р. Л., Мескона М. Х. та ін.

---

© Львовська М. М., 2013

Проте і досі залишаються не повною мірою вивченими деякі аспекти дослідження мотиваційного профілю окремих співробітників і трудових колективів у цілому. Отже, тема статті є досить актуальною.

Метою дослідження є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємствах та розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотивації на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання: оцінюються та аналізуються основні мотиватори працівників; виявляються способи підвищення ефективності мотивації праці за допомогою різних засобів стимулювання.

Удосконалення системи мотивації є одним із найбільш важливих напрямів кадрової роботи. Якщо враховувати співвідношення витрат до отриманого результату, то віддача від інвестицій у проекти із поліпшення мотивації – одна з найвищих [2]. Ефективна система мотивації співробітників повинна враховувати насущні потреби більшості працівників і основні рушійні мотиви їхньої поведінки. Для того щоб розробити таку систему, необхідно систематично вивчати мотивацію працівників, наприклад, за допомогою анкетування, й оцінювати основні фактори, що підвищують ефективність роботи людини [3].

У даному дослідженні було проведено опитування працівників одного із підприємств м. Харкова. Респондентам була запропонована для заповнення анкета, в якій наведені основні характеристики роботи. Працівники повинні були проставити бали залежно від ступеня важливості того чи іншого фактора.

Результати опитування працівників представлено у вигляді діаграми, яка наведена на рисунку.

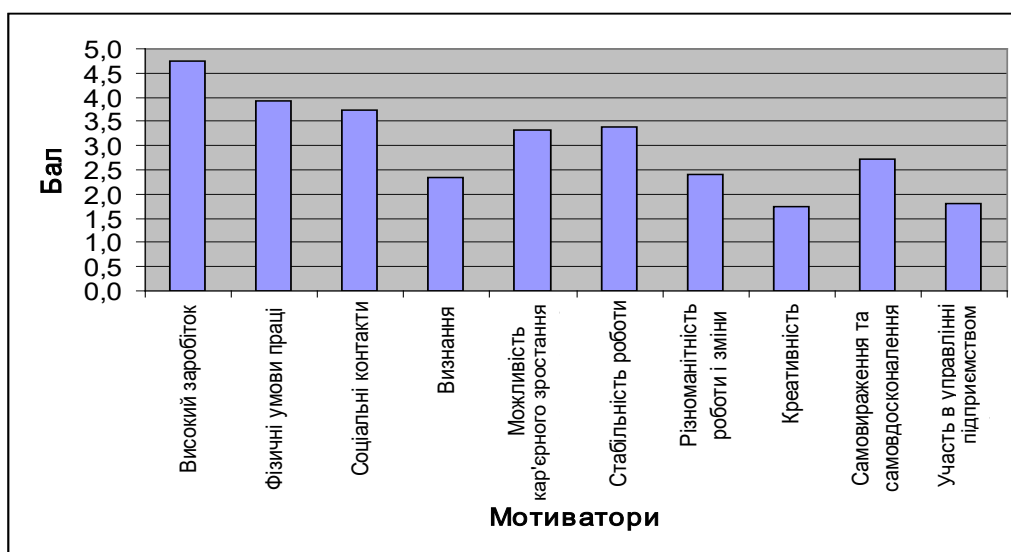


Рис. Мотиваційний профіль працівників

Проведене опитування серед робітників заводу показало, що найбільш важливим мотиватором є великий зарібок, куди входить як основна заробітна плата, так і премії, надбавки, пільги. Далі за ступенем важливості є фізичні умови праці, куди відносяться відсутність на робочому місці шуму і забруднення та екологія робочого місця. Наступним важливим фактором є соціальні контакти, куди входять сприятливий психологічний клімат, можливість спілкування в процесі роботи, участь у спільних заходах після роботи.

Виходячи з того, що найважливішим фактором для робочих заводу є заробітна плата та премії, надбавки, доречно особливу увагу приділяти системі оплати праці та преміювання на даному підприємстві. З метою забезпечення зацікавленості робітників у результатах праці треба ввести більш ефективну систему преміювання. А саме автор пропонує таку концепцію щодо преміювання:

- за виконання норм часу виплачувати премію у розмірі 10 % від розміру заробітної плати;
- за наявність відсотку перевиконання норм часу нараховувати премію, яка складатиме 1 % від зарплати за кожний відсоток перевиконання;
- за здачу продукції з першого пред'явлення виплачувати премію у розмірі 10 % від заробітної плати;

за повернення партій деталей на переробку премію знижувати у розмірі: за повернення 1 – 5 % знижувати на 3 %; за повернення 6 – 10 % – на 5 %; за повернення 11 – 20 % – на 7 %; 21 % та більше – на 10 %.

Таким чином, саме така система оплати праці та преміювання буде стимулювати працівників до продуктивної роботи з виготовлення якісної продукції в потрібному об'ємі, що взагалі позитивно відзначиться на економічному становищі підприємства.

Наук. керівн. Мартиненко М. В.

**Література:** 1. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 296 с. 2. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с. 3. Колот А. М. Мотивация персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

Магістр 1 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКЦІЙНИХ МЕТОДИК ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ ПЕРСОНІФІКАЦІЇ БРЕНДА

*Анотація. Подано характеристику проекційних методик проведення маркетингових досліджень для персоніфікації бренда, наведено результати досліджень для бренда Polaroid.*

*Анотация. Дана характеристика проекционных методик проведения маркетинговых исследований для персонификации бренда, приведены результаты исследований для бренда Polaroid.*

*Annotation. The description of projective techniques of carrying out marketing researches for brand personification and the results of researches for "Polaroid" brand are given.*

*Ключові слова: маркетингові дослідження, бренд, проекційні методики, анкетування, персоніфікація бренда.*

У сучасному світі, де конкуренція між виробниками дуже сильна, для створення бренду та зростання частки ринку підприємству необхідно здійснювати позиціонування своєї пропозиції, визначаючи конкурентні переваги та асоціації, які виникатимуть у свідомості споживача стосовно його бренду.

Для споживачів бренд є засобом досягнення мети, основою для прийняття рішення щодо вибору товару на основі порівняння інших факторів, таких, як доступність, характеристики товару, дизайн і ціна. Існуючи тільки у споживчій свідомості, бренд стає суб'єктом емоційного відгуку, інтерпретації та спогадів у свідомості споживача, що ускладнює формалізацію процесу прийняття рішень про купівлю та впливу на поведінку споживачів з боку виробників товарів.

Виявити мотиви поведінки споживача при покупці певної торгової марки або бренду та асоціації, які вони в нього викликають, сучасним маркетологам допомагають глибинні підходи та методики проведення маркетингових досліджень. Дослідженням та вдосконаленням цих методик займалися такі видатні вчені, як: Є. Голубков [1], Ф. Котлер [2], Д. Кеннеді [3], Н. Малхотра [4; 5] та ін.

На підставі аналізу праць авторів було з'ясовано, що для ефективного брендингу, тобто створення та просування бренду на ринку, необхідно систематично проводити маркетингові дослідження, у ході яких використовувати кількісні та якісні методи збору даних щодо визначення раціональних і емоційних характеристик бренду та їх сприйняття споживачами. Тому метою статті є узагальнення існуючих підходів щодо організації якісних маркетингових досліджень для виявлення асоціацій, які виникають у споживачів у зв'язку зі сприйняттям бренду.

Характеристика найбільш популярних методів проведення якісних досліджень наведена в табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристика популярних методів проведення якісних досліджень сприйняття бренду**  
(на основі роботи [2])

Метод	Сутність	Способи проведення
1	2	3
Проекційний	Полягає в тому, що людям надають неповний набір підказок та просять їх доповнити картинку того, що відбувається, для прояву своїх ширших переконань та почуттів	1. Доповнення реплік. 2. Словесні асоціації (заповнення вільних полів поруч з коміксами та фотографіями)

1	2	3
Візуалізація	Полягає в тому, що групу людей просять заздалегідь підготувати 12 зображень з обраних ними джерел (наприклад, журналів, каталогів, сімейних фотоальбомів), які відображають їх думки та почуття відносно досліджуваного предмета. Учасники приносять зображення на персональне інтерв'ю з керівником дослідження, який виявляє скриті значення їх зробленого вибору	1. Колаж із газетних або журнальних вирізок. 2. Сортування колажів
Персоніфікація	Полягає в описі бренда як людини, яка приходить на думку при згадці бренда	Ідентифікація бренда як людини, визначення її роду занять, одягу, місця проживання, способів проведення вільного часу, освіти і т. д.
Порівняння	Полягає в порівнянні бренда з іншими об'єктами для виявлення асоціацій відносно бренда	Порівняння брендів з людьми, країнами, тваринами, з різними видами діяльності, матеріалами, заняттями, машинами, журналами, овочами, національностями або навіть з іншими брендами

З використанням методу персоніфікації бренда шляхом анкетування 30 респондентів було проведено маркетингове дослідження з метою визначення ставлення споживачів до бренда Polaroid Eyewear, ступеня привабливості та популярності бренда цього виробника сонцезахисних окулярів. В анкеті були сформульовані проєкційні питання, а результати відповідей респондентів на них наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Питання анкети та результати відповідей респондентів  
щодо персоніфікації бренда Polaroid**

Питання анкети	Відповіді респондентів щодо асоціацій, які у них виникли
Якщо б Polaroid був людиною, опишіть його, будь ласка: 1. Стать... 2. Вік... 3. Місце проживання (країна, місто)... 4. Рід занять... 5. Хобі... 6. Рівень доходу... 7. Авто...	1. Чоловіча. 2. 30 – 40 років. 3. Країни Європи або США, великі міста (мегаполіси). 4. Медицина, спорт, мода, бізнес. 5. Спорт (гольф, горні лижі), риболовля, авто, колекціонування. 6. 500 – 5000 доларів у місяць. 7. Audi, Volkswagen, Chevrolet, BMW, Mercedes

Результати відповідей дали можливість сформулювати чітке розуміння думок, асоціацій та візуальної атрибутики, яка виникає у споживачів при згадці цього бренда. Ця інформація є дуже цінною для компанії при позиціонуванні бренда на ринку сонцезахисної продукції. З використанням отриманих даних можна розробити ефективну рекламну кампанію, спрямовану на персоніфікацію бренда в свідомості споживачів.

При використанні проєкційних методів проведення маркетингових досліджень можливо сформулювати бренд як сукупність раціональних та емоційних атрибутів, що мають сильний вплив на споживачів, а також чітко персоніфікувати бренд у свідомості споживачів, створивши певний образ шляхом ефективних маркетингових комунікацій.

*Наук. керівн. Ларіна К. В.*

**Література:** 1. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Изд. "Финпресс", 2005. – 464 с. 2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с. 3. Кеннеди Д. 63 убийственные маркетинговые стратегии / Кеннеди Д. – СПб. : Питер, 2012. – 456 с. 4. Малхотра Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Малхотра Н. – М. : Вильямс, 2003. – 960 с. 5. Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных / Н. К. Малхотра ; пер. с англ. Нареша Малхотри. – К. : ООО "ТИД "ДС", 2002. – 768 с. 6. Мінін О. О. Суб'єктивне сприйняття бренду [Електронний ресурс] / Мінін О. О. – Режим доступу : <http://www.ime-link.ru/sections/viewtopic.php?p=922>.



Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

**Савченко М. М.**

Ст. викладач Харківського інституту  
Міжрегіональної академії управління персоналом

## **ВИБІР ЕФЕКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ЗА КРИТЕРІЯМИ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ ПРИ ШТАМПУВАННІ**

*Анотація. Розроблено математичну модель визначення коефіцієнта використання металу для виробів типу великогабаритних днищ при виготовленні їх пресовим і безпресовим методами. Доведено переваги безпресового методу штампування.*

*Анотация. Разработана математическая модель определения коэффициента использования металла для изделий типа крупногабаритных днищ при изготовлении их прессовым и безпрессовым методами. Доказаны преимущества безпрессового метода штамповки.*

*Annotation. A mathematical model for determining the coefficient of metal use for such products as large heads in the manufacture of press and nonpress methods is developed. The benefits of nonpress method of stamping are proved.*

*Ключові слова: технологічні рішення, штампування, заготівка, коефіцієнт використання металу.*

Ресурсозбереження в Україні є напрямом стабілізації економіки підприємств та їх "виживання" в умовах зростання попиту на енергоресурси й конкуренції на сучасних ринках товаровиробників. Збільшення габаритів та складності деталей і, як наслідок, зростання розмірів та складності штампованих заготовок приводять до вдосконалення ковальського обладнання й збільшення його потужності. Побудовані й успішно працюють гідравлічні преси зусиллям 30, 45 і 75 тис. т, на яких виготовляють штампування з площею проекції до 2,5 м<sup>2</sup>. З літературних джерел відомо про проведення вишукувальних робіт зі створення надпотужного преса зусиллям 180 – 200 тис. т [1]. Асортимент великогабаритних виробів, що використовуються в економіці, досить різноманітний. Наприклад, це всілякі цистерни, металеві баки-акумулятори гарячої води та інші ємності. Резервуари виготовляють зварюванням складових елементів, що за геометричними ознаками є виробами оди-нарної та подвійної кривизни. Найбільш складними за конструктивними ознаками згідно з техно-логічною класифікацією при цьому вважаються днища – вироби подвійної кривизни. Днища (еліптичні, сферичні, конічні тощо) діаметром понад 1 – 1,5 м виготовляють зі штампозварних за-готовок.

Якщо проаналізувати конструктивні особливості таких виробів, як резервуари, то з'явиться потреба впроваджувати нові технологічні рішення, використовуючи специфічні засоби з виокрем-ленням складових елементів виробів за експлуатаційними та технологічними ознаками. Як прави-ло, складні у технологічному відношенні вироби, такі, як резервуари, відносять до споруд, схильних до інтенсивного зносу під впливом корозійних та інших процесів, пов'язаних із режимами їх роботи. При експлуатації баків-акумуляторів на енергопідприємствах мали місце аварії з руйнуванням кон-струкцій. Зважаючи на це, всі ці споруди передбачають використання спеціальних засад попере-дження аварій та корозійних руйнувань (використання висоякісних металів та сплавів, використан-ня захисних покриттів).

У науково-технічній літературі наведені такі рішення для визначення оптимальних варіантів технологічних процесів виготовлення машин за критерієм ресурсозбереження: зменшення енергоємності обладнання та запобігання нераціонального використання матеріалу [1 – 6]. Вони, головним чином, засновані на порівнянні альтернативних, здебільшого двох варіантів технологічно-го процесу й вибору кращого з них. Один із цих варіантів – штампування з використанням пресів – обмежений розмірами пресів, що не дозволяє передбачити можливість виготовлення виробів ве-ликого асортименту. Другий – використання безпресових методів штампування – здійснюють як

спеціальний варіант, він потребує застосування газо-гідро-еластичних пуансонів як інструмента для формування поверхонь. Його переваги – мінімальні енергетичні витрати та можливість виготовляти вироби великих габаритів розмірами до 20 м і більше як із напівфабрикатів, так і з плоских заготовок.

Як приклад визначення переваг безпресових методів штампування слід провести порівняльні розрахунки виготовлення заготовок для пресового і безпресового методу штампування.

Використовуючи як критерій коефіцієнт корисного використання матеріалу (*KBM*), встановлено, що при виготовленні деталі *KBM* складає:

$$KBM = \frac{M_D}{M_3},$$

де, відповідно, *M<sub>D</sub>* і *M<sub>3</sub>* – маса деталі та заготовки.

Вважається, що при штампуванні на пресі деталі типу "днище" штамповарна заготовка виконується як цільнолистова трьохсекторна. Її виготовлення здійснюється з листового прокату заданої товщини і ширини (рис. 1). У подальшому ці сектори зварюють і створюють заготовки необхідного діаметра (залежить від відносної глибини днища). Для трьохсекторної заготовки кут  $\beta = 120^\circ$ . Найменша ширина полоси *B*, з якої вирізають заготовку-сектор (слід прийняти для конкретних розрахунків, що радіус заготовки  $R = 1,25$  м), буде складати:

$$B = 2R \sin(\beta/2) = 2R \sin 60^\circ = 2 \times 1,25 \times 1,74 \approx 2,16 \text{ м.}$$

Відходи, що виникають, визначаються як:

$$\Delta_3 \approx R \times B \sin 60^\circ = 4,68 \text{ м}^2.$$

Тоді коефіцієнт корисного використання металу буде:

$$K_{KB} = \frac{4,54}{3,14 \times 1,25^2 + 4,68} = 0,47.$$

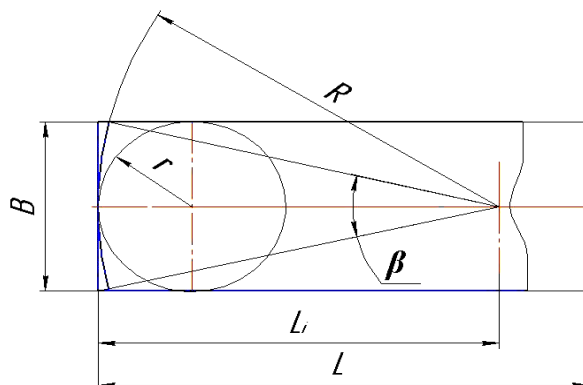


Рис. 1. Виготовлення сектора заготовки

Отже, 53 % – це відходи виробництва.

Розрахункова схема для визначення розмірів заготовки для безпресового методу штампування наведена на рис. 2 і 3. При безпресовому штампуванні передбачається використання напівфабрикату (рис. 2). Слід вважати його конічною оболонкою.

Необхідно попередньо визначити довжину формуювальної лінії конусу висотою *H*:

$$L = \frac{R}{\sin \frac{\alpha}{2}}.$$

Слід визначити довжину формуювальної лінії конусу висотою *H-h*:

$$l = \frac{R}{\sin \frac{\alpha}{2}} - \frac{r}{\sin \frac{\alpha}{2}} = \frac{R-r}{\sin \frac{\alpha}{2}} \text{ та } l_k = \frac{r}{\sin \frac{\alpha}{2}}.$$

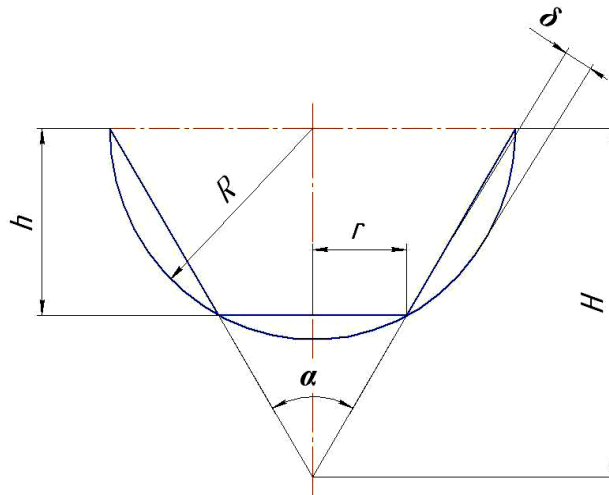


Рис. 2. Схема визначення розмірів напівфабрикату

Слід виконати розгортку конусу (рис. 3).  
Кут розгортки  $\theta$ :

$$\theta = 360 \times \sin \frac{\alpha}{2}$$

Після цього потрібно визначити площу поверхні напівфабрикату.  
Бокова площа поверхні напівфабрикату:

$$S = \pi L^2 \times \frac{\theta}{360} - \pi r^2 \times \frac{\theta}{360} = \frac{\pi r^2}{\sin \frac{\alpha}{2}} \left( \frac{R}{r} - 1 \right)$$

Площа дна напівфабрикату:

$$S_{\text{дн}} = \pi r^2$$

Площа всієї поверхні напівфабрикату:

$$S_{\Sigma} = \frac{\pi r^2}{\sin \frac{\alpha}{2}} \left( \frac{R}{r} - 1 \right) + \pi r^2$$

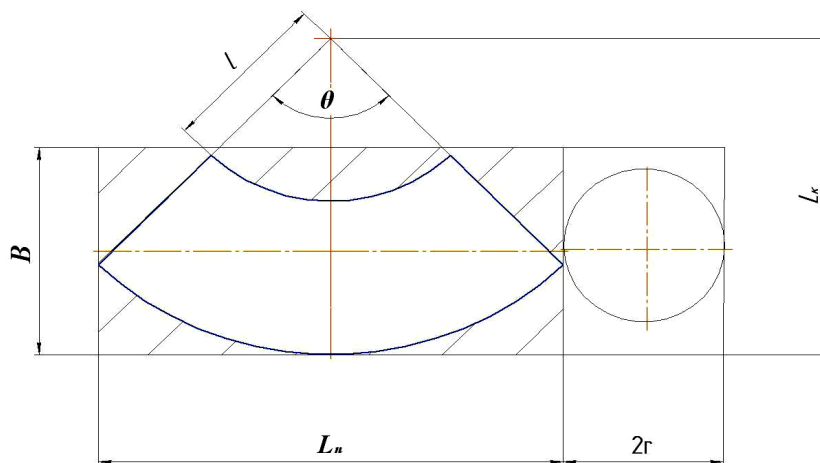


Рис. 3. Форма заготовки для виготовлення конічного напівфабрикату



Площа листа для напівфабрикату:

$$S_{\text{л}} = B \times (L_n + 2r).$$

Довжина  $L_n$ :

$$L_n = 2L \sin \frac{\theta}{2} = 2 \frac{R}{\sin \frac{\alpha}{2}} \sin 180 \frac{\alpha}{2}.$$

Уся довжина листа:

$$L_{\Sigma} = L_n + 2r = 2 \frac{R}{\sin \frac{\alpha}{2}} \sin 180 \frac{\alpha}{2} + 2r = \frac{r}{\sin \frac{\alpha}{2}}.$$

Тоді площа листа для напівфабрикату:

$$S_{\text{л}} = B \times \left( 2 \frac{R}{\sin \frac{\alpha}{2}} \sin 180 \frac{\alpha}{2} + 2r \right).$$

Корисне використання металу можна оцінити як:

$$K_{\text{КВ}} = \frac{\frac{\pi r^2}{\sin \frac{\alpha}{2}} \left( \frac{R}{r} - 1 \right) + \pi r^2}{B \times \left( 2 \frac{R}{\sin \frac{\alpha}{2}} \sin 180 \frac{\alpha}{2} + 2r \right)} = \frac{\frac{\pi r^2}{\sin \frac{\alpha}{2}} \left[ \frac{R}{r} + 1 \right]}{B \times \left( 2 \frac{R}{\sin \frac{\alpha}{2}} \sin 180 \frac{\alpha}{2} + 2r \right)}.$$

Для днища діаметром 2,5 м при  $\frac{R}{r} = 2$  та  $R = 1,25$  м,  $r = 0,625$  м.

Корисне використання металу становить 72 %, що перевищує у базовому варіанті.

Отже, проведене дослідження свідчить про необхідність використання прогресивних технологій для зменшення енерговитрат та економії матеріалу. У роботі розроблено методику визначення коефіцієнта корисного використання металу для безпресового штампування. Доведено можливість істотного його збільшення при застосуванні нових більш прогресивних безпресових методів штампування.

*Наук. керівн. Савченко М. Ф.*

**Література:** 1. Ковка и штамповка алюминиевых сплавов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://metallcheckiy-portal.ru/articles/obrabotka/shtampovka/kovka\\_i\\_shtampovka\\_aluminium\\_splavov/11](http://metallcheckiy-portal.ru/articles/obrabotka/shtampovka/kovka_i_shtampovka_aluminium_splavov/11). 2. Пихтовников Р. В. Перспективы развития листовой штамповки взрывом / Р. В. Пихтовников, В. К. Борисевич // Импульсная обработка металлов давлением : сб. статей / под ред. В. К. Борисевича. – М. : Машиностроение, 1977. – С. 4–7. 3. Горбунов М. Н. Технология заготовительно-штамповочных работ в производстве летательных аппаратов / М. Н. Горбунов. – М. : Машиностроение, 1970. – 230 с. 4. Исаченков Е. И. Штамповка резиной и жидкостью / Е. И. Исаченков. – М. : Машиностроение, 1967. – 376 с. 5. Мельников Э. Л. Холодная штамповка днищ / Э. Л. Мельников. – М. : Машиностроение, 1976. – 184 с. 6. Савченко Н. Ф. Изготовление крупногабаритных деталей емкостей и резервуаров / Н. Ф. Савченко, Е. Н. Рубан // Межд. науч.-техн. конф. "Современное состояние использования импульсных источников энергии в промышленности" : тезисы докл. – Х. : Национ. аэрокосмич. ун-т "ХАИ", 2007. – С. 103–104.

Магістр 2 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Обґрунтовано змістовне наповнення сутності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства за рахунок виявлення взаємозв'язку з іншими спорідненими категоріями "управління" і "зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД)". Виокремлено внутрішні фактори, що впливають на управління ЗЕД підприємства.

*Аннотация.* Обосновано содержательное наполнение сущности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия за счет выявления взаимосвязи с другими родственными категориями "управление" и "внешнеэкономическая деятельность (ВЭД)". Выделены внутренние факторы, влияющие на управление ВЭД предприятия.

*Annotation.* The content of the essence of company foreign policy management by identifying the relationship with other related categories such as "management" and "external economic activity" is proved. The internal factors influencing the management of foreign economic activity of an enterprise are singled out.

*Ключові слова:* зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства, управління ЗЕД підприємства, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

Актуальність питань зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства потребують виявлення сутності та характеристики управління цією діяльністю на промислових підприємствах. Насамперед, це стосується уточнення категоріального апарату, а саме: управління, зовнішньоекономічна діяльність, що дозволить запропонувати авторське поняття "управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства". Автором було розглянуто поняття "управління" різних авторів, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### Авторські точки зору щодо поняття "управління"

Автор і джерело	Поняття
1	2
Б. Стафорд [1]	<i>переведення системи в новий стан шляхом дії на її змінні</i>
Б. Твісс [2]	<i>це мистецтво змусити події здійснитися</i>
В. Кнорринг [3]	<i>це цілеспрямований і постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління</i>
В. Розанова [4]	<i>сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значущих цілей організації</i>
Г. Пітерс [5]	<i>припускає "водіння" (steering), іншими словами, використання певного механізму(ів) для того, щоб спрямувати суспільство потрібним шляхом</i>
І. Дроздов [6]	<i>це цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів, що забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток організації</i>
Л. Шеховцева [7]	<i>це діяльність людей, за допомогою якої вони досягають поставлених цілей</i>
М. Мексон, Ф. Друкер [8; 9]	<i>це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації</i>

1	2
Ф. Друкер [1]	це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу
Я. Гольфред [10]	це пізнання способів інтеграції систем життя за універсальною схемою найбільш ефективного напряму розвитку

Було висвітлено підходи 11 фахівців щодо визначення поняття "зовнішньоекономічна діяльність підприємства" (табл. 2).

Таблиця 2

**Авторські точки зору щодо поняття  
"зовнішньоекономічна діяльність підприємства"**

Автор і джерело	Поняття
Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" [11]	це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
А. Борисов [12]	одна зі сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом і імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних із іншими країнами проектів
Г. Махавікова, О. Павлова [13; 14]	становить сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій фірм і підприємств
Е. Прокушев [16]	це процес реалізації зовнішньоекономічних зв'язків шляхом здійснення торговельного обміну, спільного підприємництва, надання послуг, різних форм економічного і науково-технічного співробітництва, проведення валютних і фінансово-кредитних операцій
І. Амеліна [16]	це діяльність, пов'язана з товарообміном між партнерами, що знаходяться в різних країнах
І. Єршова [17]	розуміється зовнішньоторговельна, інвестиційна та інша діяльність, включаючи виробничу кооперацію, валютні та фінансово-кредитні операції, в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності, у тому числі винятковими правами на них
Л. Стровський [18]	істотна складова, найважливіший напрям ринкової економіки
М. Сафронов [19]	становить сукупність методів і засобів торговельно-економічного, науково-технічного співробітництва, валютно-фінансових і кредитних відносин із зарубіжними країнами
О. Бобкова [20]	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій експортоорієнтованих підприємств з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на ринку іноземного партнера
С. Сорокін [21]	частина ринкової сфери, вона ґрунтується на критеріях підприємництва, відрізняється економічною та правовою незалежністю, обмеженої рамками національного законодавства

На основі розглянутих точок зору слід підкреслити спільність у визначенні сутності ЗЕД, яка полягає в тому, що: *по-перше*, зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це сукупність функцій, процесів, методів та засобів торговельно-економічного співробітництва із зарубіжними країнами; *по-друге*, це діяльність суб'єктів господарювання в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності, у тому числі винятковими правами на них. Проаналізувавши всі ці підходи, автором пропонуються визначення понять "управління", "ЗЕД підприємства", "управління ЗЕД підприємства", що наведені в табл. 3.

## Авторські визначення понять

Поняття	Визначення
Управління	це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації, контролю на основі певного механізму (способів, методів, прийомів тощо), що дозволить перейти в новий стан
ЗЕД підприємства	це один із економічних видів діяльності підприємства на основі сукупності функцій, процесів та методів торговельно-економічного співробітництва в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності
Управління ЗЕД підприємства	це процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства з метою досягти поставлених цілей згідно зі стратегією суб'єкта господарювання

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою його виробничо-комерційної діяльності й становить сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на ринку іноземного партнера. Результативність управління ЗЕД підприємства значною мірою залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили, воно містить у собі саме той потенціал, який дає можливість успішно функціонувати та забезпечувати стабільний розвиток в умовах жорсткої конкуренції. Насамперед, це стосується суб'єктів господарювання, які охоплюють виробничі, фінансові, страхові, транспортні та інші підрозділи. Внутрішнє середовище може також бути джерелом проблем і навіть загибелі підприємства в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування підприємства [22]. Внутрішнє середовище – це ситуаційні фактори усередині суб'єкта господарювання. Інформація про внутрішнє середовище необхідна менеджерам, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які підприємство може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей. Внутрішні фактори, що впливають на управління ЗЕД підприємства, наведені на рисунку.



Рис. Внутрішні фактори, що впливають на управління ЗЕД підприємства

Аналіз ЗЕД підприємства полягає у визначенні його сильних і слабких сторін, порівнянні їх із аналогічними даними конкурентів і оцінюванні позиції суб'єкта господарювання відповідно до умов зовнішнього середовища. Сильні сторони є перевагами, які підприємство використовує в конкурентній боротьбі для забезпечення фінансової стійкості. Із сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують підприємству істотне випередження конкурентів. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва підприємства з метою їх усунення [23].

Для ефективного управління ЗЕД підприємства необхідно не тільки виокремлювати фактори, що впливають на це управління, але й аналізувати характер та ступінь їх впливу. Для цього використовують різні методи аналізу ЗЕД підприємства, що є наступним етапом дослідження.

Наук. керівн. Коюда В. О.

**Література:** 1. Понятие "управление" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uamconsult.com>. 2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://globalteka.ru/order/9961.html>. 3. Кнорринг В. И. Искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – М. : Книжный мир, 1997. – 274 с. 4. Розанова В. А. Психология управления : учебн. пособ. / В. А. Розанова. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. – 352 с. 5. Питерс Б. Г. Глобализация, управление и его институты / Б. Г. Питерс // Отечественные записки. – 2004. – № 2 (16). – 172 с. 6. Дроздов И. Н. Понятие управления развитием организации [Электронный ресурс] / Дроздов И. Н. – Режим доступа : <http://www.drozdovland.ru>. 7. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. 8. Анализ макросреды [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dekanblog.ru>. 9. Управление использованием резервов повышения эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://alldisser.com>. 10. Гольфред Я. А. Философия и история науки управления [Электронный ресурс] / Гольфред Я. А. – Режим доступа : [http://afield.org.ua/book/t\\_upr.html](http://afield.org.ua/book/t_upr.html). 11. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України № 29-XII // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991. – № 29. – С. 1. 12. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / Борисов А. Б. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с. 13. Махавикова Г. А. Внешнеэкономическая деятельность : учебный курс / Г. А. Махавикова, Е. Е. Павлова. – М. : Изд. "Эксмо", 2009. – 420 с. 14. Анализ макросреды [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://studopedia.ru>. 15. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность : учебник / Е. Ф. Прокушев. – 8-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2011. – 500 с. 16. Амелина И. А. Внешнеэкономическая деятельность в Украине. Особенности таможенного регулирования / И. А. Амелина. – Одесса : Изд. СИРИО, 2008. – 284 с. 17. Ершова И. Понятие внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс] / Ершова И. – Режим доступа : <http://www.inventech.ru>. 18. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : учебн. пособ. для студентов вузов, обучающихся по эконом. специальностям / [Л. Е. Стровский и др.] ; под ред. Л. Е. Стровского. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 503 с. 19. Экономика предприятия : учебник / под ред. проф. Н. А. Сафронова. – М. : Юристъ, 1998. – 584 с. 20. Бобкова О. В. Понятие внешнеэкономических связей и их отличие от внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс] / Бобкова О. В. – Режим доступа : <http://lib.rus.ec>. 21. Сорокин С. Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : экономика и управление : учебн. пособ. / С. Л. Сорокин. – Мн. : Современная школа, 2006. – 283 с. 22. Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : учебник для студ. сред. проф. учеб. заведений / Л. Е. Стровский. – М. : Юнити, 2003. – 642 с. 23. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник для вузів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. С. Власюк та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Багрової. – К. : Центр учбової літератури, 2004. – 580 с.

УДК 336.713:005.932

**Авраменко О. В.**

Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства ХНЕУ

## **ОСОБЛИВОСТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИКИ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ**

*Анотація. Розглянуто питання застосування логістики при управлінні фінансовими потоками та етапи логістичного процесу проходження грошових потоків у комерційному банку, які є необхідною передумовою протидії кризі та фінансовій нестабільності.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы применения логистики при управлении финансовыми потоками и этапы логистического процесса прохождения денежных потоков в коммерческом банке, которые являются необходимой предпосылкой противодействия кризису и финансовой нестабильности.*

*Annotation. The paper studies the issues of logistics application in financial flows management and the stages of financial flows passing through the commercial bank which are the necessary prerequisites of resistance to the crisis and financial instability.*

*Ключові слова: банківська логістика, логістичні процеси банку, фінансовий потік, банківська логістична система.*

© Авраменко О. В., 2013



На сучасному етапі соціально-економічних перетворень надійність банківського сектору та його динамічний розвиток є важливими умовами стійкого економічного зростання. Завдання забезпечення ефективного і стабільного розвитку банківської системи на сьогодні набуває особливої актуальності, оскільки її функціонування в сучасних умовах ускладнюється появою кризових явищ, які можуть призвести до дестабілізації як окремого банку, так і банківської системи в цілому. У цих умовах підвищується теоретичний та практичний інтерес до використання логістичних методів управління банком, які є необхідною передумовою протидії кризі та фінансовій нестабільності.

Основи банківської логістики були закладені в роботах провідних західних, російських та вітчизняних фахівців, що займаються теоретико-прикладними аспектами управління фінансовими потоками в банках, таких, як: Джозев Ф. Синкі-мол., Р. Брейлі, С. Майерс, Кролі О. А., Савинська Н. А., Захарова Н. А., Внукова Н. М. та ін.

У даний час прийнято розглядати логістику як частину економічної науки, що досліджує організацію управління товарними запасами і процесом руху товарів від виробників до споживачів, що включає в себе планування, управління й контроль руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів.

В економіці будь-який рух матеріальних потоків супроводжується фінансовими потоками. Фінансовий потік – це синхронізований у часі спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний із матеріальними, інформаційними та іншими потоками.

Особливістю фінансового потоку є різна інтенсивність – його напрям і величина (об'єм) можуть досить суттєво відрізнятися в різний час.

У літературі банківська логістика визначається як наука про управління, планування, контроль за фінансовими потоками, що спрямована на їх оптимізацію й синхронізацію у часі та просторі. У свою чергу, фінансовий потік з точки зору логістики становить рух фінансових коштів, які циркулюють у логістичній системі, а також між логістичною системою і зовнішнім середовищем. Підхід до управління фінансовим потоком з точки зору інтегрованої логістичної системи дозволяє задіяти принцип синергичності – за рахунок узгодженості дій у всіх взаємозалежних процесах виробництва та обігу можна домогтися більшого ефекту в цілому по структурі, ніж при поліпшенні функціонування окремих елементів. Застосування логістичного підходу дозволяє максимізувати доходи, мінімізувати втрати і хеджувати ризики [1].

Для комерційного банку об'єктом управління фінансовою діяльністю є фінансові потоки.

У даний час у банківській практиці відбувається процес удосконалення інструментарію управління фінансовими потоками. Одним із таких напрямів є банківська логістика, доцільність застосування якої вельми доречно. Необхідність використання сучасного логістичного апарату обумовлено дією таких чинників, як зростання конкуренції на ринку фінансових послуг та негативні наслідки фінансової кризи.

Для вирішення будь-яких управлінських завдань, включаючи оптимізацію власних витрат і збільшення прибутку банку, менеджменту банків дуже корисно використовувати логістичний апарат. Логістичні моделі розглядають банк як сукупність фінансових ресурсів та їх потоків, які взаємно впливають один на одного, залежать від поточних ринкових умов і еволюціонують відповідно до змін зовнішніх та внутрішніх умов, що дозволяє оптимізувати його діяльність [2].

Інтегровані показники роботи комерційного банку відображаються в банківському балансі. Залежно від рівня деталізації управлінських процедур і завдань, які виникають у процесі управління фінансовими потоками банку, об'єкти управління можуть бути конкретизовані.

Застосування логістики при управлінні, плануванні й контролі фінансових потоків робить можливим досягнення таких цілей функціонування комерційного банку, як:

- підтримання стабільного становища на ринку банківських послуг – збереження існуючого становища банку, тобто підтримання основних фінансово-економічних показників на досягнутому рівні (при нестачі ресурсів для розвитку);
- подальший розвиток банку – отримання більш перспективних якостей, збільшення кількісної та якісної ніші, яку займає банк на ринку банківських послуг, а саме: створення нових філій і відділень, розвиток регіональної структури, збільшення обсягу кредитного портфеля, збільшення номенклатури використовуваних фінансових інструментів, пропонованих банківських послуг і продуктів, поліпшення системи управління, вдосконалення операційної діяльності і т. п.

Розгляд поточних процесів банку з логістичної позиції зробив необхідним проведення аналізу змісту, особливостей і характеристик системи, в якій вони обертаються, тобто банківської логістичної системи. Банківська логістична система може бути визначена як сукупність взаємопорядкованих елементів, розташованих з точки зору ієрархії управління по вертикальних і горизонтальних лініях, які в результаті використання прийомів та методів логістики забезпечують реалізацію функцій і завдань банку з найбільшим економічним ефектом, перетворює кредитний інститут в організацію більш високого рівня управління [2].

Банківська логістика – система планування, аналізу, обліку і контролю поточних процесів банківської діяльності.

Логістичні процеси банку можна поділити на дві групи: основні логістичні процеси та забезпечуючі логістичні процеси (рис. 1).

Основні логістичні процеси банку – це процеси, що необхідні для комерційної та інвестиційної діяльності банку, стосуються виконання поточної роботи, а саме: кредитних, депозитних, вкладних операцій, корпоративних фінансів, управління рахунками і т. д. До них відносяться процеси контролю та аналізу.

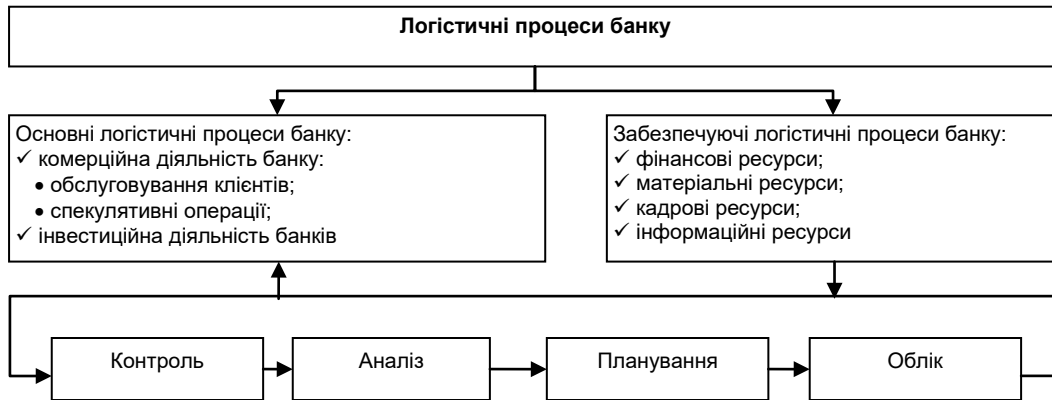


Рис. 1. Логістичні процеси банку

Забезпечуючі логістичні процеси банку – це процеси забезпечення ресурсами банку, що включають розподіл фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів, необхідних для надання банківських послуг. До цих процесів належать стратегічне планування та облік.

Можна розглянути логістичні процеси банку на прикладі фінансових потоків, які є центральним елементом у логістичній системі банку. Вивчення літератури з даного питання показало, що дослідженню фінансових потоків банку присвячено незначну кількість наукових робіт. Не вироблено і єдиної думки серед дослідників щодо сутності фінансового потоку банку. На думку автора, під фінансовим потоком банку слід розуміти рух, або переміщення, фінансових ресурсів у грошовій формі.

Особливість структури фінансового потоку банку безпосередньо пов'язана зі специфікою банківської діяльності. У цілому фінансовий потік банку становить сукупність грошових потоків з операційної, інвестиційної та фінансової діяльності (рис. 2).

Логістичний процес грошових потоків, що проходять через банк, складається з декількох безперервно повторюваних послідовних елементів, тобто етапів [3]:

- планування грошових потоків з погляду різних видів діяльності банку;
- аналіз грошових потоків банку;
- облік грошових потоків банку;
- забезпечення ефективного контролю за грошовими потоками банку.

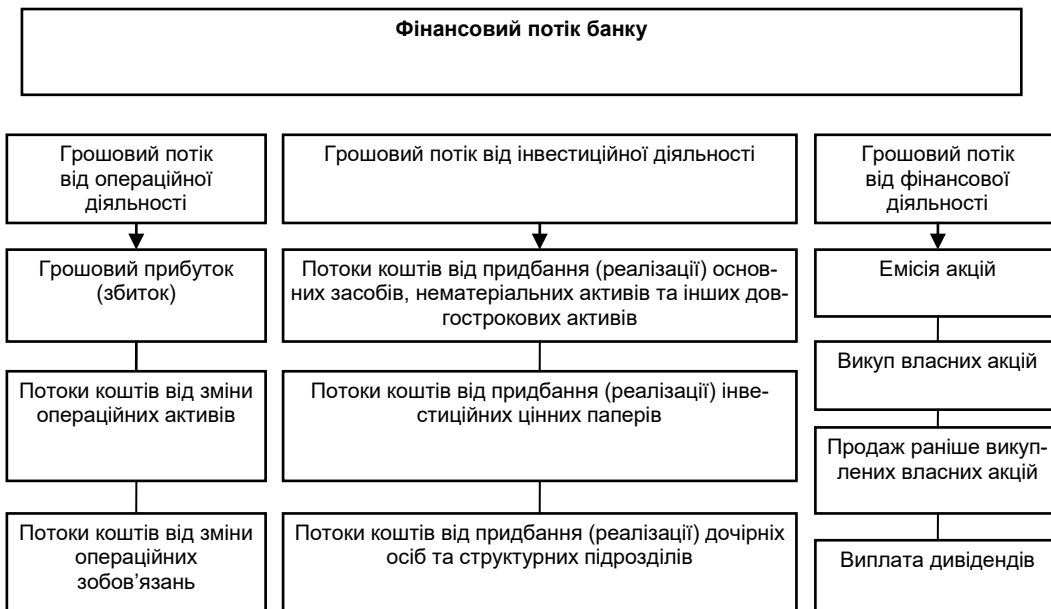


Рис. 2. Фінансовий потік банку

Перший етап логістичного процесу грошових потоків банку – планування грошових потоків – носить прогностичний характер з огляду на невизначеність ряду вихідних припущень. Тому він здійснюється у формі різноманітних планових розрахунків, результатом яких є збалансований



бюджет банку, покликаний вирішити ряд таких завдань, як забезпечення поточного планування, координація діяльності підрозділів, обґрунтування витрат банку, створення бази для оцінки й контролю планів банківської діяльності.

Основною метою другого етапу логістичного процесу грошових потоків банку – аналізу грошових потоків – є забезпечення рівноваги грошових потоків, що проходять через банк. Тому однією з основних проблем, яку необхідно постійно вирішувати в процесі банківської діяльності, є проблема ліквідності.

Аналіз грошових потоків – це один із найважливіших етапів логістичного процесу грошових потоків банку, в результаті якого визначаються основні напрями та методи забезпечення рівноваги грошових потоків банку, виявляються резерви підвищення ефективності управління, що враховуються при фінансовому плануванні.

У процесі здійснення третього етапу забезпечується координація функцій і завдань служб бухгалтерського обліку, фінансового та операційного менеджменту банку. Основна його мета – організація обліку і формування відповідної звітності, що забезпечує менеджерів банку необхідною інформацією для проведення всебічного їх аналізу, планування та контролю.

Об'єктом четвертого етапу – контролю грошових потоків банку – є виявлення рівномірності формування грошових потоків і ліквідності. У разі відхилень від планових показників необхідно розкрити їх причини, оцінити їх з точки зору об'єктивності виникнення і врахувати при формуванні плану на наступний період.

Слід зазначити, що на будь-якому етапі логістичного процесу грошових потоків банк повинен приділяти увагу оптимізації грошового обороту та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Таким чином, сукупність дій комерційного банку щодо здійснення операцій можна розглядати як сукупність логістичних заходів з регулювання грошових потоків, загальна мета яких полягає у досягненні ефективного використання капіталу, в реалізації комерційних інтересів самого банку та його клієнтів.

Досить впевнено можна сказати, що хоча використання банківської логістики в роботі комерційних банків поки не дуже популярне, але в майбутньому буде відбуватися суттєве зростання цього напрямку в управлінні й контролі фінансових потоків.

---

**Література:** 1. Курбатов О. Финансовая логистика в коммерческих банках / О. Курбатов // Логистика. – 2010. – № 4. – С. 16–17. 2. Захарова Н. А. Логистика в банковском предпринимательстве : автореф. дисс... канд. экон. наук / Захарова Н. А. – СПб., 2002. 3. Волков А. Н. Финансовые методы оценки ликвидности коммерческого банка : автореф. дисс... канд. экон. наук / Волков А. Н. – Екатеринбург, 2006. 4. Захарова Н. А. Оценка численности и уровня квалификации специалистов в процессе логистизации банковской деятельности / Н. А. Захарова // Стратегические меры и промышленная политика по развитию экономики России : сборник материалов Международной научно-практической конференции "Маршрутизация потоков ценных бумаг на фондовом рынке: цели и логистическая оценка". – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2000. 5. Кроли О. А. Торговля золотом в РФ: товарная логистика в банковской деятельности / Кроли О. А., Парфенов А. В. // Коммерция и логистика : сб. науч. тр. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – Вып. 1. – С. 9–12. 6. Журнал "Логистика и управление" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.Logistpro.ru](http://www.Logistpro.ru).



## Секція 1

### “Проблеми адаптації підприємств в умовах змін середовища”

Коваленко Є. Ю. Проблеми менеджменту сучасної виробничої організації.....	3
Денисова Ю. І. Розробка стратегії і тактики підприємства.....	5
Філатов В. В. Аналіз світових тенденцій у розробці стратегій маркетингу.....	6
Клименко Д. С. Організаційно-економічний механізм як дієвий інструмент забезпечення розвитку підприємства.....	9
Шалімова Т. О. Проблеми управління стратегічними змінами на підприємстві.....	11
Москаленко Л. М. Процес досягнення конкурентних переваг підприємством.....	13
Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	16
Черкашин Д. В. Дослідження сутності поняття “маркетингові дослідження підприємства”.....	17
Гагарінов О. В. Рівень сприятливості внутрішнього середовища підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності.....	19
Растворцева К. І. Організація та планування діяльності малого підприємства.....	22
Ейвазова Р. Проблематика встановлення цін на підприємстві.....	23
Чухрай І. В. Уточнення поняття “реструктуризація підприємства”.....	24
Пересада А. С. Удосконалення функціонування комунікації в організації.....	26
Гребнева Ю. І. Особливості розвитку теорії управління змінами на підприємстві.....	28
Бихова О. М. Місце торгової марки у структурі інтелектуального капіталу підприємства.....	30
Прник А. В. Планування маркетингової діяльності на підприємстві.....	32
Котляр А. А. Управління стратегічними змінами потенціалу підприємства на основі методу параметричної ідентифікації.....	34
Савенко К. С. Деталізація сутності та змісту інноваційних проєктів на підприємстві.....	36
Хутко С. С. Принципи формування системи стратегічного управління підприємством.....	38
Білоус С. С. Збутова політика підприємства: основні складові у ринкових умовах.....	40
Крамська М. Г. Інноваційний розвиток підприємства.....	43



## Секція 2

### "Потенційні можливості промислових підприємств в умовах конкурентного середовища"

<b>Воробей Т. В.</b> Інвестиційна стратегія розвитку підприємства.....	45
<b>Мисько Н. В.</b> Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності промислової продукції.....	47
<b>Глущенко А. М.</b> Особливості складання бізнес-планів в Україні.....	51
<b>Колеснік В. П.</b> Сутність та класифікація маркетингової стратегії підприємства.....	53
<b>Пенделяк І. Ю.</b> Використання ризику у формуванні додаткового прибутку підприємства.....	54
<b>Усенко І. В.</b> Актуальні перспективи впровадження системи менеджменту якості промислових підприємств.....	56
<b>Санжаревська В. О.</b> Керованість учасників каналу розподілу.....	57
<b>Федоренко А. М.</b> Особливості роботи з цінними паперами.....	59
<b>Разінькова М. Ю.</b> Організація науково-технічної підготовки нової продукції на машинобудівному підприємстві.....	61
<b>Калашнікова Ю. С.</b> Методичне супроводження маркетингового управління підприємством.....	62
<b>Тугай А. О.</b> Сутність прихованого маркетингу, його роль у просуванні товарів.....	64
<b>Толочко Д. П.</b> Формування стратегії підприємства на основі збалансованої системи показників.....	66
<b>Сергієнко М. В.</b> Розробка та впровадження стратегії як основний елемент удосконалення процесу управління ЗЕД на підприємстві.....	68
<b>Джамалова Л. А.</b> Роль комунікації в структурі організації.....	69
<b>Жиленков О. С.</b> Стратегії просування продукції на ринку промислових товарів.....	71
<b>Джндемян А. А.</b> Управління якістю як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності продукції.....	73
<b>Тарасенко Ю. В.</b> Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	74
<b>Шустова К. В.</b> Побудова теоретичної моделі дослідження життєвого циклу бренда на основі семантичного диференціала.....	76
<b>Смирнова К. В.</b> Шляхи підвищення ефективності економічної сталості вітчизняних підприємств харчової промисловості.....	78
<b>Птащенко О. В.</b> Інтернет-маркетинг у системі управління збутом підприємства.....	81
<b>Долженко А. В.</b> Формування конкурентних переваг підприємства.....	83
<b>Бурлака Т. Ю.</b> Визначення розбіжностей у позиціонуванні бренда.....	85
<b>Кирюшина К. О.</b> Роль маркетингової комунікативної політики на підприємстві.....	89
<b>Новіков Д. Ф., Бенін Є. Ю.</b> Умови створення конкурентоспроможної машинобудівної продукції.....	90

Семененко В. І. Застосування інжинірингу до вартісної оцінки якості шліфування твердосплавних різальних інструментів .....	92
Осикова А. М. Управління інноваційною діяльністю: теоретичні аспекти та шляхи її активізації.....	94
Скришевська Т. А. Організаційні аспекти маркетингової діяльності підприємства.....	98

### Секція 3

## “Мотивація персоналу промислового підприємства”

Мухіна О. О. Управління поведінкою трудового колективу за допомогою згуртованості.....	101
Бондаренко Г. М. Роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства .....	103
Сагайдакова О. С. Час як мотиваційний механізм майбутнього .....	105
Войналович Д. О. Організація оплати праці.....	106
Капустянко С. О. Розмежування винагород працівників за результатами праці.....	107
Петренко О. О. Основні принципи та критерії адаптивності управління системою навчання персоналу.....	111
Войтенко Л. О. Особливості морального стимулювання торговельного персоналу .....	113
Постащук Г. М. Теоретичний аналіз поняття “управління персоналом” .....	115
Василенко Р. І. Методи вирішення організаційних конфліктів .....	116
Кальницька О. В. Формування системи мотивації працівників на підприємстві .....	118
Суліменко К. К. Соціальна політика як інструмент забезпечення мотивації персоналу промислового підприємства .....	119
Мальована О. Г. Людський капітал – основний фактор розвитку економіки.....	121
Токар О. В. Фактори формування управлінських команд.....	123
Чепель І. В. Професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу виробничої організації: сутність і зміст .....	125
Надеїна Т. В. Порівняльний аналіз індивідуальної та групової мотивації на підприємстві .....	127
Сядро В. О. Мотиваційні аспекти формування трудової поведінки працівників підприємств.....	128
Львовська М. М. Удосконалення мотивації персоналу підприємства на основі дослідження мотиваційного профілю працівників.....	130
Борисенко А. О. Використання проєкційних методик проведення маркетингових досліджень для персоніфікації бранда .....	132
Прокопенко В. В., Савченко М. М. Вибір ефективних технологічних рішень за критеріями ресурсозбереження при штампуванні.....	134
Толочкєєва А. Б. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	138
Авраменко О. В. Особливості застосування логістики в комерційних банках .....	141