

Проте, незважаючи на це, в Україні існують фактори, які стримують розвиток електронної комерції:

- споживча ментальність українців;
- низький рівень проникнення Інтернету в регіонах;
- відсутність законодавчої бази;
- відсутність налагодженої системи доставки товарів зі складу Інтернет-магазину покупцю.

Висновки

Як висновок можна сказати, що на місце традиційних гастрономів і універмагів, прийшли сучасні формати: супермаркети, гіпермаркети та великі торгові центри. Зараз роздрібна торгівля України знаходиться на етапі розвитку Інтернет-магазинів і становлення електронних супермаркетів. Особливою тенденцією останніх років є розвиток дощок оголошень (slando.ua, inforico.ua).

Література

1. Лігоненко Л.О. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні / Л.О. Лігоненко, Г.Л. Красневич // Товари и рынки. — 2011. — №1. — С. 7-14.
2. gfk.ua — сайт компанії GFK
3. imarketing-club.com — інформаційний портал
4. stores.org — інформаційний портал
5. tnsglobal.com — сайт компанії TNS
6. ukrstat.gov.ua — сайт Комітету статистики України

Статтю подано до редакції 02.06.13 р.

УДК 338.2

**Коваль Л. М., к.е.н., в.о. ректора,
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут**

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСУРСНОЇ ПОЛІТИКИ

АНОТАЦІЯ. Запропоновано нову методику управлінського аналізу ефективності менеджменту щодо ресурсної політики вітчизняних підприємств і економік.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управлінський аналіз, підприємство, економіка.

АННОТАЦИЯ. Предложена новая методика управленческого анализа эффективности менеджмента относительно ресурсной политики отечественных предприятий и экономики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управленческий анализ, предприятие, экономика.

SUMMARY. A new method of management analysis of performance management on resource policy of domestic enterprises and economies.

KEYWORDS: management analysis, enterprise economy.

Постановка проблеми. У цей час на ринках України знову панує невизначеність. Загроза нової серйозної хвилі кризи, що пророкується провідними економістами світу, впливає на й без того невеселі настрої населення країни. Тому одним із найважливіших завдань учених і практиків, які потребують вирішення ряду непростих питань, пов'язаних із просуванням на ринки вітчизняних товарів і створення іміджу їхнім виробникам і реалізаторам. Для вирішення цієї проблеми необхідно підняти роль управлінського аналізу підрозділів маркетингу в усіх вітчизняних економіках і на їхніх підприємствах.

Формулювання мети статті. Актуальність цього завдання підвищується у зв'язку з удосконалення ринкових відносин у країні, зростання конкуренції на всіх ринках, невизначеністю в закономірності розвитку економік країни, зношуванням їхніх основних фондів і дефіцитом фінансових коштів, кризовим станом інфраструктури та ін. Названі фактори ускладнили управління різними ресурсами. Ефективність управління залежить від єдності ритму й злагодженості роботи всіх економік. Це визначає нові вимоги до оптимізації управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту і ресурсної політики: створенні системи взаємодії, удосконаленні використання коштів, взаємин із клієнтами, мотивації праці співробітників і т.п. Значення управлінських рішень підвищується також у зв'язку з тим, що незабаром Україна вступить у конкурентну боротьбу за ринки. Конкурентна боротьба створює стимули для:

- зниження собівартості продукції (витрат від її виробництва) і споживчих цін;

- забезпечення більш високого рівня якості продукції, надійності її використання й відповідно до повного задоволення наявних потреб населення;

— виникнення нових потреб і способів їхнього задоволення за рахунок додаткових видів послуг і ін.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах конкуренція є важелем ринкових відносин, що розвиваються, в Україні. Це те, що змушує кожную економіку підприємства ефективно працювати й підвищувати свою конкурентоспроможність.

Прийняття зважених, перспективних рішень щодо різних видів ресурсів можливе на основі даних управлінського аналізу. Мета його — виявити сильні й слабкі сторони діяльності економіки й окремих підприємств. Тому при проведенні маркетингових досліджень необхідно з'ясувати оптимальність стратегії господарювання й розвитку економік та їхніх підприємств, а також ефективність здійснення менеджменту в кожній з них. Крім того, необхідно оцінити привабливість продукції для потенційних клієнтів, визначити її позиції на ринку (внутрішньому або міжнародному — свій рейтинг) і привабливість для зовнішніх інвесторів. Нарешті, на основі цього виду аналізу визначаються резерви й можливість підприємства або економіки в цілому адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі [4].

Необхідно також з'ясувати, чи розробляється стратегія за принципом «від ресурсів — до стратегії», тобто, чи здійснюється спочатку маркетингове дослідження, чи визначаються ресурси на основі аналізу зібраних і даних, що були раніше.

Досліджується і стратегічний потенціал економік та їхніх підприємств шляхом визначення виробничої потужності; повноти матеріально-технічного забезпечення, наявності трудових ресурсів і їхнього професіоналізму, рівня сервісу, якості управління і якості роботи підрозділів, конкурентоспроможності продукції на ринку й т.п.

Стратегічний потенціал C_{Π} можна подати сукупністю видів ресурсів

$$C_{\Pi} = \sum_{i=1}^n O_i \times P_i, \quad (1)$$

де i — вид ресурсу; n — кількість ресурсів; O_i — потужність i -того виду ресурсу;

P_i — імовірність наявності O_i потужності виду ресурсів. У такий спосіб у загальному виді стратегічний потенціал конкретного підприємства можна також відобразити функцією

$$C_{\pi} = (E_1, E_2, E_3 \dots E_n), \quad (2)$$

де — $E_1 \dots E_n$ — елементи, що визначають стратегічний потенціал.

Крім того, під час дослідження необхідно звернути увагу на те, як при розробці стратегії оцінюється стан бізнесу на підприємстві, виявити стратегічні проблеми, визначити, наскільки наявні ресурси і його можливості дозволяють задовольнити майбутні потреби ринку [2].

Щоб оцінити внутрішню діяльність підприємства, насамперед, варто орієнтуватися на вимоги зовнішнього середовища, на механізми економічних й інших взаємин із цим середовищем і внутрішні відносини. Тобто необхідно аналізувати ресурси підприємства, його потенціал, зовнішні й внутрішні фактори, які істотно впливають на результати роботи.

Звичайно, на зовнішні фактори вплинути неможливо. Завдання аналізу — за можливості більш повно й точно врахувати ситуацію на ринку й зміни у суспільстві, після чого внести корективи в діяльність підприємства. Особливо ретельно варто вивчати конкурентне середовище на ринку й місце, яке займає підприємство на ринку.

Під час аналізу внутрішнього середовища уточнюються також мета, завдання, структура підприємства, технології й кадровий склад (кадрові ресурси).

Тобто йдеться йде про оцінку економічного потенціалу підприємства або економіки в цілому, про його порівняння з підприємствами інших видів економік у регіоні, визначенні місця на внутрішньому й зовнішньому ринках. Оцінка проводиться за такими показниками, як: асортименти товарів і послуг, обсяг їхніх продажів, показник валового або чистого прибутку в цілому й від кожного товару або конкретної послуги, кількість персоналу, науково-технічний потенціал й ін.

Доцільно внутрішній потенціал і розвиток за минулий рік (роки) порівняти з аналогічними показниками інших видів економік та їхніх підприємств. Можуть бути й інші способи оцінки своєї діяльності, але головне, щоб забезпечувалася комплексність і системність. Однак головним показником ефективності управління в економічній літературі прийнято вважати співвідношення витрат на управління й отриманих при цьому результатів [7].

Слід підкреслити, щоб оптимально оцінити ефективність менеджменту і ресурсної політики підприємства або економіку по-

трібно розуміти різницю між висловами «організація і управління» й «організація управління». Під організацією розуміють структуру, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи. А управління — це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети. Організація — «анатомія» підприємства, управління — його «фізіологія». Тобто, організація — це «статика» справи, управління — його «динаміка».

Тому при проведенні управлінського аналізу варто виділити такі питання:

- мета менеджменту і ресурсної політики підприємства;
- наявність пропозицій, нові товари й види послуг;
- факторний аналіз витрат підприємства (або собівартості продукції);
- наявність фінансових ресурсів, можливі їхні джерела;
- система управління: структура й кваліфікація кадрів, способи їхньої мотивації, управлінська структура, традиції й ін. [4].

На нашу думку, результати ефективності менеджменту і ресурсної політики підприємства (його потенціал) при управлінському аналізі необхідно оцінювати так, як за кордоном — за 10-бальною шкалою за такими критеріями:

- 1) якість менеджменту і ресурсної політики;
- 2) асортименти і якість товарів і послуг, що надаються;
- 3) фінансовий стан;
- 4) якість організації маркетингу й логістики;
- 5) уміння залучати талановитих фахівців, сприяти підвищенню їхньої компетентності й професійного рівня, а також закріплювати на підприємстві;
- 6) довгострокові капіталовкладення;
- 7) здатність до інновацій;
- 8) відповідальність перед суспільством і природою;
- 9) конкурентоспроможність на ринках.

Щоб розробити стратегію менеджменту і ресурсної політики для конкретного підприємства потрібно щораз визначати проблеми й їхню пріоритетність. Наприклад, що важливіше — підвищити конкурентоспроможність за рахунок впровадження нових товарів або послуг чи змінити ціни на них? Це повинен визначити керівник підприємства залежно від кон'юнктури на ринку (сегменті), цільових устремлінь керівництва й інших факторів [1].

Важливо визначити одну-дві основні проблеми, після вирішення яких буде реалізована обрана стратегія. У цей час такою

проблемою для вітчизняних економік й їхніх підприємств є суперечності між зовнішнім середовищем на ринку і виробничою орієнтацією, а також наявністю пропозицій. Вирішувати таку проблему необхідно шляхом відновлення продукції й ресурсів, шляхом впровадження нової концепції управління — маркетинго-логістичного менеджменту й постійного її розвитку. Варто звернути увагу й на інші проблеми в діяльності економік, зокрема на неефективне управління й організацію виробництва, невідповідність системи управління персоналом новим умовам й ін.

При визначенні основної й іншої проблем для економіки або конкретного підприємства необхідно уникати їх підміни. Важливість цього пояснюється тим, що правильне визначення проблем сприяє успіху в конкурентній боротьбі за споживача на ринках. Однак у цей час заміна одних проблем іншими розповсюджена серед керівників усіх рангів економік і їхніх підприємств.

Для здійснення на підприємстві менеджменту і ресурсної політики на основі маркетинго-логістичної концепції визначальне значення має рівень аналізу внутрішньої інформації, що повинен доповнюватися даними спостереження за ефективністю управлінською діяльністю й процесом прийняття управлінських рішень. Вирішення основної проблеми знімає інші проблеми або послаблює їхню гостроту [5].

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин загальними проблемами вітчизняних підприємств є рівень менеджменту і ресурсної політики, конкурентоспроможність, якість товарів і послуг, недостатність пропозиції (не вистачає асортиментів продукції). Крім того, конкретне підприємство має свої стратегічні проблеми, зокрема, кадрові, структурні, управлінські, мотиваційні, фінансові. Ці проблеми визначають конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на ринках.

Щоб бути конкурентоспроможними на ринку, підприємства повинні на основі результатів аналізу критеріїв оцінки менеджменту і ресурсної політики усвідомлювати, виявляти й чітко формулювати проблеми, а з урахуванням останніх розробляти стратегію їхнього вирішень, шукати конкретні методи їх виконання.

Для того, щоб одночасно підвищувати якість і конкурентоспроможність продукції підприємства й по можливості знижувати її собівартість, необхідно проаналізувати використання основних виробничих фондів, оборотних коштів й інших його ресурсів [3].

До таких показників належить фондівіддача, фондоемкість, оборотність оборотних коштів, коефіцієнт використання виробничої потужності підприємства (K_{im}). Цей показник можна визначити за формулою:

$$K_{im} = \frac{\sum P_{год}}{\Pi_{nc}} \quad (3)$$

де $\sum P_{год}$ — річний обсяг випускається продукції, млн шт;

Π_{nc} — максимально можлива або планова продуктивність економіки, розрахована за формулою:

$$\Pi_{nc} = N_p \cdot P_{cm} \cdot \varphi_{cp} \cdot 365 / \Theta_e, \quad (4)$$

де N_p — потужність підприємства;

P_{cm} — середня норма випуску продукції, шт.;

φ_{cp} — середній коефіцієнт браку;

Θ_e — повний час роботи підприємства, діб.

У цілому ефективність будь-якого товару або послуги можна визначити за формулою:

$$\Theta_m = \frac{\Delta \Pi_c}{\Delta Z_c} \cdot 100, \% \quad (5)$$

де $\Delta \Pi_c$ — корисний ефект (приріст прибутку) за нормативний строк використання продукту (товару, послуги);

ΔZ_c — сукупні витрати за життєвий цикл використання продукту.

Рівень конкурентоспроможності підприємства (K_{np}) можна визначити за формулою:

$$K_{np} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1, \quad (6)$$

де a_i — питома вага i -того товару або послуги підприємства в загальному обсязі продажів аналогічної продукції ($i = 1, 2, \dots, n$; $a_i = 1$);

b_j — показник значимості j -того ринку, товарів і послуг;

K^{ij} — конкурентоспроможність i -тої продукції на j -тому ринку
 $K^{ij} = K^{ne}$.

При виконанні управлінського аналізу менеджменту і ресурсної політики дуже важливо з'ясувати, чи використовуються нові показники оцінки якості продукції. Зокрема, розроблені останнім часом вітчизняними вченими концепція й методика визначення загальних (інтегральних) показників рівня якості продукції, що включають відносні рівні виконання строків випуску продукції й швидкостей її реалізації, комплексності стандартів якості порівняно із кращими зразками або стандартами цих показників [6].

Сукупність цих показників дозволяє визначити обґрунтований загальний (інтегральний) показник стандартів якості продукції (K_0) за формулою:

$$K_0 = \sum_{i=1}^n K_i \cdot a_i \text{ при } \sum a_i = 1, \quad (7)$$

де K_i — вимірники (параметри) рівня стандартів якості продукції;
 a — питома вага i -тих показників якості, встановлення на основі маркетингових досліджень і переваг покупців;

n — кількість розглянутих параметрів якості ($i = 1, 2, \dots, n$).

Не слід забувати, що висока якість стандартів продукції не може бути досягнута без достатнього рівня якості управління. Яке повинно бути орієнтованим і погодженим з кінцевим результатом — якістю продукції.

При налагодженні статистики й регулярного обліку цих показників якості цілком можливо розробити конкретні нормативи підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечити привабливість продукції для покупців і високу ефективність його діяльності.

Конкурентоспроможність будь-якого товару й послуги визначається співвідношенням його ціни і якості. З огляду на бідність основної маси населення, цінова політика підприємств стає стратегічно важливою проблемою підвищення стандартів якості продукції, що дає змогу перемагати в конкурентній боротьбі на ринках [5].

В управлінському аналізі менеджменту і ресурсної політики необхідно зосередити серйозну увагу на аналізі фінансового становища підприємств і економіки в цілому — сплаті податків і структурі заборгованості. Точна оцінка фінансових можливостей підприємства або економіки в цілому і їхніх зобов'язаннях дозволить вибрати оптимальні стратегії для вирішення конкретних проблем. Ефективність стратегії можна визначити за формулою:

$$E_p = \Delta\P/\text{Д}_0, \quad (8)$$

де $\Delta\P$ — приріст прибутку за рік, Д_0 — вкладення фінансових коштів в інвестування.

Усе більшого значення набуває економічне обґрунтування прийнятих рішень і заходів, спрямованих на підвищення ефективності інвестицій у розвиток інфраструктури підприємства або економіки в цілому, забезпечення зниження видатків, собівартості й ін.

Показником ефективності інвестування можна вважати коефіцієнт рентабельності.

Коефіцієнт рентабельності — це критерій так званої загальної ефективності, прийнятої в якості такої умовно.

На практиці найчастіше для визначенні ефективності рішень менеджменту щодо ресурсної політики використовуються порівняння, а не абсолютна оцінка. Вибір оптимального рішення з економічної точки зору звичайно проводиться методом порівняння варіантів за терміном окупності інвестицій:

$$t_{\text{ок}} = \frac{K_2 - K_1}{\mathcal{E}_1 - \mathcal{E}_2}, \quad (9)$$

де K_1 і K_2 — сума інвестування в порівнювані варіанти; $\mathcal{E}_1$ і $\mathcal{E}_2$ — річні видатки за цими варіантах.

Порівняння варіантів рішень можна проводити й за наведеними витратами за формулами

$$E_1 = \mathcal{E}_1 + \rho\text{Д}_0, \quad (10)$$

$$E_1 = E_2 + \rho\text{Д}_0, \quad (11)$$

де — нормативний коефіцієнт порівняльної ефективності.

Оптимальним у такому випадку варто вважати варіант рішення, на виконання якого буде витрачено менше фінансів.

У випадку поетапного розвитку підприємства або економіки в цілому доцільніше вибирати варіант рішення з найменшою сумою наведених витрат з урахуванням розриву в термінах.

$$E = \text{Д}_0 + \sum_1^t \frac{\mathcal{E}_1}{(1+\rho)^t} + \frac{K_1}{(1+\rho)^t} + \sum_1^{t_2} \frac{\mathcal{E}_1}{(1+\rho)^t} + \dots + \frac{K_n}{(1+\rho)^t} + \sum_{t_n+1}^{t_c} \frac{\mathcal{E}_t}{(1+\rho)^t}, \quad (12)$$

де Д_0 — інвестиції, вкладені до початку експлуатації об'єкта;

$DO_1 \dots DO_2$ — інвестиції, вкладені через $t_1 \dots t_2$ років;

$\mathcal{E}_t$ — валові видатки за розглянутий рік;

t_i — рік, що обмежує період підсумовування витрат за всіма розглянутими варіантами.

Під час визначення критеріїв відносної економічної ефективності варіантів рішень варто враховувати вимоги законів України (про підприємство, про бізнес й ін.) і особливості розвитку відносин на ринках. Для підприємства як критерій можна використовувати розрахунковий прибуток. При цьому необхідно враховувати й позагалузевий ефект, тому що оцінка ефективності прийнятого рішення розрахунковим прибутком, його народногосподарська ефективність може бути як завищена, так і занижена. В умовах, коли пропозиції підприємства або економіки в цілому не задовольняють попит населення або інших економік через невчасне виготовлення товарів і розвитку інфраструктури, ефективність інвестицій доцільно визначати й натуральними показниками. Наприклад, простотом продукції на одиницю витрат. Така оцінка доцільна при вирішенні окремих завдань [1].

Не менш важливим елементом у стратегії підприємства є гнучкість менеджменту і ресурсної політики. Досягається це за рахунок вкладення коштів у навчання персоналу, швидкої реакції на зміни кон'юнктури ринку, а також за рахунок своєчасної оцінки ефективності існуючої структури керування й формування альтернативної.

Важоме місце в управлінському аналізі менеджменту і ресурсної політики повинен займати аналіз діяльності конкурентів. На підставі результатів аналізу діяльності конкурентів на ринку, з обліком виявлених своїх сильних і слабких сторін (основної та додаткової діяльності), необхідно виробити заходи, що дозволяють зберігати конкурентні переваги на ринку і на його окремих сегментах. Основний акцент у менеджменті варто зосередити на підтримці унікальності своєї продукції й впровадженні нової [3].

Нематеріальні ресурси (імідж, кваліфікація персоналу, його досвід і компетенція, ноу-хау й ін.) є якісними характеристиками конкретних підприємств або економіки в цілому. На підставі результатів аналізу таких характеристик реально визначаються сильні й слабкі сторони підприємства. Сильні сторони, що характеризують підприємство, сприяють підвищенню його іміджу й конкурентоспроможності, слабкі — знижують. Тому система збуту товарів або послуг, стан фінансів, наукові розробки в краї-

ні, рівень маркетингу й логістики, система менеджменту персоналом є також стратегічно важливими напрямками діяльності, що дають конкурентні переваги.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проводити управлінський аналіз менеджменту і ресурсної політики на вітчизняних підприємствах або економіки в цілому в цей час складно, тому що в їхній структурі непередбачені посадові особи, які б відповідали за проведення такого аналізу. Немає й достатньої інформації для проведення подібного аналізу, що пояснюється поганою організацією управлінського обліку на додаток до бухгалтерського обліку. А головне — вітчизняні керівники поки не відчують потреби в проведенні такого комплексного аналізу.

Управлінський аналіз у менеджменті управління є трудомістким і вимагає досить багато часу. Однак на підприємствах західних країн такий аналіз проводиться один-два рази на рік. Це дозволяє вчасно виявляти слабкі місця й вживати заходів до їхнього усунення, а в цілому — призводить до поліпшення рівня менеджменту, найважливішого чинника підвищення стабільності фінансового становища галузі. Отже, такий досвід необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах.

Література

1. *Абрамов А.П.* Управление экономическими результатами в рыночных условиях (анализ безубыточности) // Вестник ВНИИЖТ. — 1995. — № 1. — С. 3—8.
2. *Белов И.В., Терешина Н.П.* Экономическое регулирование при рыночных условиях // Железнодорожный транспорт. — 1990. — № 11. — С. 50—53.
3. *Васильев Г.А., Ибрагимов Л.А., Н.А. Нагапетьяны, Н.Г. Каменева* Логистика: Учебное пособие. — М.: ЗФИ. Экономическое образование, 1993. — 196 с.
4. *Грейсон Дж., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991. — 196 с.
5. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса: Учебное пособие. — М., 1998. — 288 с.
6. *Макконнел Кэмпбел Р., Брю Стенли, Л.* Экономикс. Принципы, проблема и политика. — М.: Республика, 1995. — 581 с.
7. *Терещенко В.И.* Организация и управление: опыт США. — К.: Издательство «Знание», УССР, 1990. — 48 с. (Сер. 3 — «Экономика и управление». — № 5).

Статтю подано до редакції 28.05.13 р.