

**ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ
В УПРАВЛІННІ
СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ
В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ
ЕКОНОМІЦІ**

*Матеріали Міжнародної науково-практичної
Інтернет-конференції студентів і молодих учених*

21 листопада — 3 грудня 2005 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ
В УПРАВЛІННІ
СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ
В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*Матеріали Міжнародної науково-практичної
Інтернет-конференції студентів і молодих учених*

21 листопада — 3 грудня 2005 р.

І 66 **Інноваційні** процеси в управлінні сучасними організаціями в постіндустріальній економіці: Мат. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції студентів і молодих учених. 21 листопада — 3 грудня 2005 р. — К.: КНЕУ, 2006. — 88 с.

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 10 від 27.04.06*

Редакційна колегія:

В. С. Савчук, відповідальний редактор, проректор з наукової роботи КНЕУ, д-р екон. наук, проф., **А. П. Наливайко**, декан факультету економіки та управління, д-р екон. наук, проф., **С. М. Соболев**, зав. кафедри менеджменту, канд. екон. наук, проф., **З. Є. Шершньова**, канд. екон. наук, доц., **Т. В. Омеляненко**, канд. екон. наук, доц., **Д. О. Барабась**, відповідальний секретар, канд. екон. наук, доц.

*За науковою редакцією
кандидата економічних наук, доцента З. Є. Шершньової
та кандидата економічних наук, доцента Д. О. Барабася*

Вступ

З метою формування кола молодих учених, які цікавляться питаннями інноваційного розвитку та управління інноваційною діяльністю підприємств, обміну інформацією між студентами та молодими науковцями провідних навчальних закладів і наукових установ з перспективами подальшого налагодження наукових зв'язків, на базі Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана кафедрою менеджменту проводилася Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів і молодих учених «Інноваційні процеси в управлінні сучасними організаціями в постіндустріальній економіці», присвячена актуальним проблемам управління сучасними організаціями. Конференція проходила в режимі постійного часу протягом 2-х тижнів з 21 листопада до 3 грудня 2005 року. Робочі мови конференції: українська, російська, англійська.

Студенти й молоді вчені були запрошені для участі в обговоренні таких питань:

- 1) проблеми управління організаціями в постіндустріальній економіці: необхідність інноваційного підходу;
- 2) інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств;
- 3) управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання;
- 4) стратегічний розвиток соціально-економічних систем.

Наукові матеріали надійшли від студентів та аспірантів ВНЗ:

- Київський національний університет ім. Тараса Шевченка;
- Київський національний економічний університет;
- Київський національний університет технологій та дизайну;
- Російська економічна академія ім. Г. В. Плеханова;
- Академія управління та інформаційних технологій (м. Бердянськ).

Вивчення надісланих матеріалів засвідчує широту кола питань, що привертають увагу сучасного студентства та наукової молоді у сфері інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту. Спектр наукових інтересів коливається від прикладної проблематики функціонування та досягнення успіху окремими підприємствами в умовах ринкової економіки до теоретичних аспектів розвитку науки управління загалом та інноваційного менеджменту зокрема.

Узагальнення матеріалів конференції дає змогу діагностувати наявність тенденції до поєднання науки з практикою, до впровадження теоретичних здобутків у практику управління сучасними бізнесовими організаціями.

А. М. Бортнік,

аспірантка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови діяльності передусім орієнтують організації на споживача, тобто на задоволення його потреб та інтересів.

Поняття «організація» набуло сьогодні статусу загальнонаукового та міждисциплінарного. Будь-яка організація складається з елементів: людей, робочих місць, предметів праці, а також зв'язків та взаємозв'язків, і має чіткі межі. Розрізняють бізнес-організацію та організацію взагалі. Характерною особливістю бізнес-організації, що виділяє її як систему, є здатність встановлювати і досягати конкретних цілей.

Бізнес-організація, у свою чергу, відрізняється від «організації взагалі» за трьома основними ознаками.

По-перше, цілі, які ставить перед собою організація в процесі своєї діяльності, є економічними (фінансовими): максимізація прибутку або рентабельності на вкладений капітал, максимізація доходів, майна. Цим вона і відрізняється від «неекономічних» організацій.

По-друге, основне призначення діяльності організації має виробничо-економічний характер.

По-третє, бізнес-організація створюється та існує лише за умови, якщо дві і більше фізичні особи працюють над виконанням завдання, дотримуючись при цьому економічних цілей у довгостроковій перспективі.

Крім того, поняття «організація» відображає конкретний процес упорядкування елементів системи. Тобто організація характеризує створення «порядку» із «хаосу». Слід відзначити, що «порядок» має форму процесу.

Організація бізнес-процесу впорядковує взаємодію організаційних елементів для виготовлення продуктів виробництва або надання послуг. Таким чином, як бізнес-процеси розглядають виготовлення конкретної продукції, обробку замовлень, калькулювання витрат та ін.

Процес — це специфічна впорядкованість сукупності робіт, завдань у часі та просторі з визначеним початком і кінцевим станом, чітко обумовленим входом і виходом.

Бізнес-процес означає послідовність окремих видів діяльності, операцій, що починаються з певного стану і закінчуються реалізацією продукції чи послуги споживачам. У ролі споживача може виступати клієнт або будь-який за логікою технології процес у зовнішній сфері діяльності підприємства.

Діяльність більшості підприємств сьогодні ґрунтується на функціях та рівнях ієрархії управління. За традиційним підходом вважалося, що це найефективніший спосіб управління, хоча він має певні недоліки.

Основою функціонального управління є контроль технологій, що обумовлює вертикально узгоджені зв'язки з прийняття рішень, втрату належної оперативності і відповідальності за терміни та якість.

Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяє поняття «бізнес-процес» як послідовність дій, спрямованих на досягнення вимірного і чіткого кінцевого результату.

Згідно з принципами управління бізнес-процес складається з підпроцесів, кожний з яких має чітко вимірювані «входи» (ресурси) та «виходи» (результати). Керівник контролює не технології, а результати лише на межах бізнес-процесу. При цьому відбувається делегування повноважень і відповідальності виконавцю, який має право сам обирати варіант технології, необхідний для досягнення результату. Такий підхід висуває високі вимоги до кваліфікації виконавця. Функціональний керівник перетворюється на процесного менеджера, зацікавленого в досягненні результату. Саме розуміння цілей діяльності організації та параметрів ефективності визначають основну відмінність процесного менеджера від функціонального керівника.

Головний критерій ефективності процесного управління — досягнення встановлених цілей відділом, департаментом чи підприємством у цілому.

Норма керування за процесного підходу вища ніж за функціонального у зв'язку з тим, що менеджер контролює не технології виконання робіт, а лише результати. При цьому на виконавця покладається відповідальність за здійснення операцій.

Процесне управління орієнтується на досягнення загального результату, котрий складається з локальних досягнень. Цей метод управління спричиняє скорочення рівнів ієрархії і надає організаційній структурі управління горизонтальної форми (за рахунок підвищення норми керування), а також чіткої визначеності результатів діяльності.

Цей підхід дозволяє скоротити витрати підприємства за рахунок скорочення непотрібних і дублюючих робіт, надати діяльності підприємства цілеспрямованості та сформуванню ефективної системи мотивації роботи персоналу.

А. О. Бутенко,
здобувач КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЇХНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах використання інноваційних процесів в управлінні є життєво необхідним для забезпечення не лише виживання та подальшого розвитку організацій, а й для розширення конкурентних переваг, захоплення нових ринків збуту і позиціонування нових товарів і послуг. Одним з перспективних інноваційних підходів у стратегії діяльності підприємств є пошук нових каналів збуту, тобто орієнтація на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД). Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки різняться залежно від того, чи експортує підприємство продукцію, що виготовляє на вітчизняному ринку, чи створює виробничий підрозділ на зарубіжному ринку. На прикладі підприємства ЗАТ «ВІПОЛ», що працює в поліграфічній галузі, можна побачити, що воно посідає досить упевнену позицію на внутрішньому ринку поліграфічної продукції, його основна діяльність сконцентрована у тій частині ринку, що активно розвивається. Конкурентними перевагами підприємства є досвід роботи, наявність постійних клієнтів, відносно низькі ціни на продукцію високої якості та надання повного спектра поліграфічних послуг. Загальною стратегією для даного підприємства є стратегія зростання за рахунок диференціації продукції та відносно низьких цін на неї.

Під час розроблення нової інноваційної стратегії виходу даного підприємства на зовнішні ринки потрібно проаналізувати та розробити такі елементи: вибір способу виходу на зовнішні ринки, розроблення товарної політики, цінової політики та політики просування. Доцільним є розроблення та застосування стратегії

глибокого проникнення на ринок, коли підприємство встановлює середні (узагалі досить низькі) ціни на продукцію високої якості. Така цінова політика означає, що ЗАТ «ВІПОЛ» виходить на зовнішні ринки з товаром, що пропонує за досить низькою ціною, з метою захоплення великої частки ринку за досить короткий проміжок часу. Після захоплення ринку ціна на товари підприємства підвищуватиметься. Перевагами цієї стратегії є постійне підтримання якості товару, відсутність змін у стратегії порівняно з позицією на місцевому ринку, швидке завоювання своєї клієнтської «ніші».

Реальним для розвитку ЗЕД на ЗАТ «ВІПОЛ» є організація непрямого експорту, що передбачає продаж товарів за кордон через зарубіжних посередників, до яких належать оптові торговці, агенти експортера, імпортера, роздрібні торговці. Ця стратегія полягає у передачі власності та всіх ризиків посереднику, що продає товар на зовнішніх ринках. Це найдешевший і найменш ризикований спосіб експортування товарів. Підприємство не бере безпосередньої участі в міжнародній торгівлі, не має підрозділу, що займається іноземними постачаннями, не має потреби детально вивчати стан, тенденції розвитку та рівень конкуренції на зовнішніх ринках. Перевагами непрямого експорту є те, що вони дозволять ЗАТ «ВІПОЛ» легко реалізувати можливості, що є на міжнародному ринку, без виділення великих людських та організаційних ресурсів.

Для активного розвитку ЗЕД рекомендовано здійснити такі заходи в межах підприємства для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності: поживити маркетингову діяльність ЗАТ «ВІПОЛ» за рахунок збільшення кількості працівників, які нею займаються, застосувати нові підходи до проведення рекламної діяльності. Необхідним у цьому контексті є активне представлення продукції на виставках, у поліграфічній літературі, застосування гнучкої системи знижок: постійним споживачам, сезонних (наприклад улітку, коли виробничі потужності підприємства не завантажені і практично немає прибутку); модернізувати обладнання, що є морально застарілим; постійно підтримувати високу якість продукції, що є необхідною, по-перше, для підтримання позитивного іміджу ЗАТ «ВІПОЛ», а по-друге, для виживання в умовах надзвичайно інтенсивної конкуренції; залучати молодих працівників до певних відділів підприємства (на роботу або стажування), використовувати їхні нові ідеї щодо розвитку та поліпшення діяльності та вдосконалити систему мотивації персоналу.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОЦЕС ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ ЧАСОВИМ РЕСУРСОМ

Керівники підприємств та організацій в усьому світі тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, оскільки бажають хоча б частково керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Динамічні характеристики середовища, а також необхідність забезпечення розвитку підприємств навіть в умовах його високої невизначеності спонукають до підвищення уваги до змісту та параметрів стратегічного процесу з метою оптимізації часових параметрів досягнення визначеного результату. Базовим положенням при цьому є таке: навіть на адаптацію до нових умов потрібний час, не кажучи вже про час, необхідний для розроблення та досягнення цілей, на реалізацію альтернативних стратегій тощо. У сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, зорієнтована на розвиток. Організаційно-управлінська пов'язана з конкретними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. У зв'язку з цим стратегію можна визначити як *шаблон* логічної, послідовної *поведінки*, що складається на підприємстві свідомо чи стихійно [4, с. 234—235], це визначення покладено в основу формування стратегічного процесу.

Процес розроблення та реалізації стратегії, як зазначають іноземні та вітчизняні автори [2—5], здійснюється з різним ступенем раціонально-аналітичних процедур. Так, деякі автори розрізняють такі конфігурації процесів розробки стратегії [6, с. 65]: логічно доповнюючий; розумно командний; змішаний; зовнішньо залежний, віднесення до яких зумовлене ступенем формалізації управлінських процедур. Г. Мінцберг, Д. Б. Куїнн, С. Гошал [3, с. 139—141] на основі вивчення реального процесу стратегічних змін на десяти успішних підприємствах доводять необхідність поєднання переваг формально-планового («жорсткого») та владно-

поведінкового («м'якшого») підходів. Перший дає можливість виокремити відповідні етапи послідовних робіт щодо формування та виконання стратегій, другий спрямований на раціональне поєднання розподілу повноважень та політичного процесу пошуку консенсусу на основі переговорів. Дослідження засвідчили наявність когнітивних і процесних обмежень в умовах простого поєднання цих двох підходів. Найефективнішим із сучасних підходів визнається «логічний інкременталізм», який полягає у визнанні постійного впливу на стратегічний процес зовнішніх подій та «внутрішніх рішень», що потребує еволюції стратегій. Це вимагає подальшого широкомасштабного консенсусу в прийнятті рішень щодо коригувальних дій стосовно стратегічного процесу, де у нерозривній єдності існує формулювання стратегій, вибір однієї з альтернативних варіантів та здійснення її для розвитку організації. Зазначений підхід ґрунтується на принципах безперервності та підвищеної уваги до часових параметрів стратегічної діяльності.

Логічний інкременталізм передбачає урахування низки об'єктивно-суб'єктивних, формальних і неформальних чинників, що впливають на стратегічний процес і зумовлюють його маневрування. Серед розглянутих варіантів побудови стратегічного процесу поза увагою авторів залишається орієнтація та керування часом як невідновлюваним ресурсом [1]. На наш погляд, зважаючи на значущість часового ресурсу як у житті людини, так і для організації, справедливим є й «зворотне» твердження про стратегічний процес як спосіб управління використанням часового ресурсу.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Васильченко Ю. Л.* Проблематика управління часовим ресурсом організації. // Вісник Тернопільської академії народного господарства. — № 7/3. — 2002. — С. 131—134.
2. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школи стратегій: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2000. — 336 с.
3. *Минцберг Г., Куинн Д. Б., Гошал С.* Стратегический процесс: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. — 688 с.
4. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник: 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
5. *Johnson G., Scholes K.* Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, 4th ed. — Prentice Hall Europe, 1997. — 875 p.

В. А. Войцеховский,
студент КНЭУ им. Вадима Гетьмана

БЕНЧМАРКИНГ — ЧТО ЭТО?

Для улучшения конкурентоспособности своей продукции фирмы используют опыт других компаний, в первую очередь конкурентов. Одним из инновационных аспектов улучшения конкурентоспособности является конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов.

Бенчмаркинг — модное слово в управленческих кругах. В Украине к этому понятию относятся пока настороженно, опасаясь, что понятием бенчмаркинга прикрывается промышленная разведка. На самом деле разница между двумя этими методами принципиальная. Бенчмаркинг — метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.

Целью бенчмаркинга является нахождение бизнеса, у которого дела идут лучше, чем у вас. Но этого недостаточно: после нахождения лучшего способа управления и ведения дел вы по-прежнему должны будете самостоятельно найти ответ на вопрос «Как сделать это лучше?»

Фактически бенчмаркинг — это альтернативный метод стратегического анализа и планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов. Эта технология объединяет в общую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов.

Впервые этот метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). Впервые целенаправленно использовать его начала компания Rank Xerox в момент тяжелейшего кризиса в 1979 году для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими продуктами. Сам термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова benchmark («начало отсчета», «зарубка»). В наиболее общем смысле benchmark — это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами.

Причины сегодняшней популярности бенчмаркинга в мире:

— глобальная конкуренция. Сегодня, в эпоху глобализации бизнеса, компании осознают необходимость всестороннего деталь-

ного изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания;

— вознаграждение за качество. В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм — лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией;

— необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий. Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

Применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях:

1. Понимание деталей собственных бизнес-процессов.
2. Анализ бизнес-процессов других компаний.
3. Сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых компаний.
4. Внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва.

Негативные барьеры использования бенчмаркинга в Украине:

- непрозрачность среды обитания предприятий;
- недоступность открытой информации для сравнения и обмена опытом;
- неразвитость инфраструктуры бенчмаркинга в Украине;
- отсутствие «клубов» для поиска партнеров по бенчмаркингу, тем более — финансируемых государством программ бенчмаркинга.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

В Украине обмен опытом пока возможен только благодаря личным связям и общению между сотрудниками отдельных компаний. Происходит это, как правило, довольно хаотично — на различных выставках, конференциях или семинарах. Есть возможность обмена удачными решениями и в рамках работы отраслевых или других специализированных ассоциаций, неформальных объединений руководителей компаний. Правда, обычно бенчмаркинг не является основной целью таких организаций, а входит в число второстепенных задач.

Например, в пивоваренной отрасли практикуют бенчмаркинг всех основных бизнес-процессов в разрезе местного рынка и стандартов Interbrew. Наиболее активно в «САН Интербрю Украина» применяют внутренний бенчмаркинг. Основной принцип таков: нужно в первую очередь использовать свои резервы, а затем уже обращаться за помощью извне. Поэтому в компании регулярно проводятся опросы разных уровней и подразделений, успешная практика того или иного функционального подразделения распространяется на другие. С тремя украинскими заводами хорошо налажена обратная связь. Иницируются и программы обмена информацией с подразделениями Interbrew в других странах. Так, перед запуском производства «Черниговского Белого пива» проводился анализ развития сегмента нефильтрованного пива на рынках стран Европы. Очевидно, что у компаний из других отраслей можно перенять управленческий опыт общего характера, например принципы управления персоналом. В «САН Интербрю Украина» регулярно применяют бенчмаркинг касательно заработной платы, компенсационных систем, нематериального стимулирования и программ удерживания персонала. При этом компания тесно сотрудничает с российскими коллегами: изучается как положительный, так и отрицательный опыт, определяются сильные и слабые стороны, например проводится сравнительный анализ фиксированных затрат и прибыльности брендов.

С. Л. Воробйова,

студентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОДНА З ОСНОВНИХ УМОВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Жодна теорія, програма чи урядова політика не можуть зробити компанію успішною, це можуть зробити тільки люди.

А. Моріма

За ринкових відносин розвиток кадрового потенціалу стає обов'язковою умовою завоювання стійких провідних позицій на ринку. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми та є однією з найважливіших сфер

створення конкурентних переваг. Наприклад, АКБ «Укрсоцбанк» у стратегічному плані розвитку на 2003—2005 рр. зазначав, що розвиток кадрового потенціалу банку є однією з основних передумов досягнення стратегічної мети. В Україні, на жаль, не на всіх підприємствах розуміють значущість розвитку кадрового потенціалу, але на Заході визнано, що єдина стійка конкурентна перевага, яку підприємство матиме в майбутньому, — це її люди.

Кадровий потенціал — це сукупність кількісних, якісних і структурних параметрів задіяного на підприємстві персоналу, які в загальному вигляді можуть характеризуватися чисельністю робітників, якістю їхньої професійної підготовки, а також, що є дуже важливим, їхніми творчими можливостями. З чого ж починається кадровий потенціал підприємства? Звичайно, з планування, а саме: менеджери з управління персоналу або директор визначають потребу в персоналі, яка залежить від основних цілей підприємства та його стратегічного курсу.

Наступний крок — це залучення кадрів, покликане сформувати групу потенційних кандидатів на посаду. На цьому етапі також формуються основні параметри, яким мають відповідати кандидати на посаду. У сучасному світі використовують такі джерела залучення, як внутрішній пошук, рекламні оголошення, рекомендації колег, послуги кадрових агенцій, центри навчальної підготовки та тимчасові послуги. Далі підприємство відбирає майбутніх працівників за допомогою анкет, письмових тестів, співбесіди, перевірки кваліфікації, медичного огляду, кейсів. Існує і таке поняття, як стратегічний вибір персоналу. Тут потрібно враховувати не тільки той набір умінь і навичок, у наявності яких підприємство зацікавлене сьогодні, а також ті навички, які в майбутньому будуть потрібні підприємству.

Коли підприємство відібрало і прийняло нових співробітників, дуже важливим моментом є орієнтація та адаптація нових людей. Великі фірми зазвичай використовують офіційні програми орієнтації нових співробітників, які можуть включати супровід психолога, екскурсії, наставництво, відеофільми. Успішна орієнтація, формального або неформального характеру, перетворює сторонню людину на «свою», дає працівникові можливість відчувати впевненість у своїх силах і готовність до роботи, знижує ймовірність поганого виконання роботи і того, що новий співробітник звільниться через кілька тижнів після прийому на роботу.

Коли підприємство сформувало свій штат, йому потрібно розвиватися разом зі своїми кадрами. Адже доведено, що наявні

знання у будь-якій галузі людської діяльності застарівають і потребують оновлення кожні 0,5—5 років. На сьогодні розвиток кадрового потенціалу включає традиційні тренінгові програми, але особливу увагу приділяють розвитку інтелектуального капіталу на основі організаційного та індивідуального навчання. В Україні існує досить велика кількість консалтингових компаній, до сфери діяльності яких входить розроблення та проведення навчальних програм для персоналу. Дуже поширеними є тренінги тривалістю від 1-го до 5-ти днів, які дозволяють сформуванню в «учнів» певні навички та вміння.

У питанні виховання власних працівників не завжди раціонально покладатися тільки на послуги зовнішніх провайдерів. Можна створити всередині компанії систему, яка дала б змогу готувати фахівців власними силами. Провідні міжнародні компанії організовують центри підготовки своїх менеджерів, що працюють за принципом бізнес-шкіл. Наприклад, «Приват-Банк» і Києво-Могилянська бізнес-школа — організатори першого в Україні корпоративного університету — ПриватУніверситету. Цей університет пропонує принципово нову форму навчання 17 тис. банківських працівників, що не лише дасть змогу передати знання і досвід, а й стати носієм корпоративної культури. Головні орієнтири системи навчання банку — стратегічні цілі компанії, фінансовий результат і потреби «внутрішнього клієнта», тобто персоналу банку.

Якщо компанія не хоче організовувати подібну структуру всередині компанії, то існує метод більш давній і розповсюджений — це створення кадрового резерву за допомогою різноманітних навчальних закладів. Так, наприклад, багато великих підприємств («Газ України», «Укрзалізниця», «Укртелеком» тощо) навчає за свої кошти студентів у відповідних вищих навчальних закладах, випускники яких за контрактом мають потім працювати на даному підприємстві. Залишаються дуже популярними так звані курси підвищення кваліфікації, мабуть тому, що задовольняють ті потреби, які існують на багатьох підприємствах.

Загалом, для того щоб тренінг або будь-яка навчальна програма мала максимально позитивний ефект, до питання навчання персоналу треба підходити зі стратегічних позицій: програма має відповідати потребам і завданням компанії. Свідомі ж і цілеспрямовані залучення, орієнтація та розвиток персоналу підприємства дозволять йому забезпечити досягнення стратегічних цілей та лідерства на ринку.

А. Б. Граждан,
ассистент КНЭУ им. Вадима Гетьмана

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Мотивация персонала — одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчинённых — большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Многие компании рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы стимулирования персонала. Это объясняется тем, что ранее подобная система либо отсутствовала вообще, либо присутствовала номинально, а фактически «не работала», т. е. не влияла существенно на поведение работников и даже игнорировалась ими. Практика показывает, что такое положение обычно возникает по следующим причинам:

- служебные функции и критерии оценки персонала четко не сформулированы или не доведены до работников, которые могут не представлять и не понимать, какие требования к ним предъявляет руководство компании;

- персонал организации не обладает необходимыми умениями и навыками, чтобы выполнять стандарты деятельности и требования руководителей. В этом случае людей надо обучать;

- предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам работников, т. е. программа стимулирования не учитывает общую структуру трудовой мотивации персонала;

- в системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление;

- в организации не отлажена гибкая и оперативная система оценки персонала;

- программа стимулирования противоречит сложившейся организационной культуре компании, т. е. эта программа не учиты-

вает устоявшиеся ценности, традиции, правила и нормы поведения людей в организации;

- предлагаемые стимулы не имеют большого значения для людей. Например, доказано, что денежные стимулы (премии и штрафы) влияют на мотивацию только в том случае, если их размер составляет не менее 20 % от постоянной зарплаты.

Чтобы избежать этих и других ошибок, процесс разработки системы мотивации не должен быть волонтаристским и отражать представления лишь одного-двух руководителей, отвечающих за эту работу. Разработка системы мотивации персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается следующая последовательность действий:

1. Анализ рабочих мест и диагностика существующей системы мотивации в организации.

2. Мониторинг систем мотивации, существующих в организациях с идентичными показателями.

3. Диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала компании. Необходимо получить данные о типах мотивации каждого работника и общую картину по всей организации.

4. На основе целей компании разрабатывается система ключевых показателей деятельности компании и выполняется их «привязка» к руководителям подразделений и конечным исполнителям.

5. Разработка принципов ранжирования должностей.

6. Разработка и обоснование постоянной части заработной платы.

7. Разработка переменной части заработной платы.

8. Обоснование социального пакета.

9. Разработка неденежных видов и форм стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры компании, опыта других организаций.

Если последовательно и методично пройти через все указанные этапы разработки, мы получим обоснованную и эффективную систему мотивации персонала, максимально адаптированную к особенностям данной организации и наиболее полно учитывающую особенности каждого работника.

Т. А. Ігнатова,
студентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасне господарське середовище характеризується високою швидкістю процесів, загостренням конкуренції між національними та іноземними виробниками, збільшенням вимог та диференціації потреб споживачів, зростанням ризиків, ускладненням технологій, особливо інформаційних і комунікаційних [5]. У пост-індустріальних країнах суб'єкти ринкових відносин, які змогли пристосуватися до економічних, організаційних і політичних змін сьогодні зіштовхуються з новою проблемою — невмінням розвиватися.

У психології є аксіома, що повторювана дія є набагато простішою для виконавця, аніж та (унікальна), де потрібно створювати нову модель поведінки. Так, сучасному менеджеру управляти діяльністю, яку успішно здійснює компанія протягом усього періоду функціонування, по-перше, нескладно, а, по-друге, просто та надійно. Але ця надійність є підводним каменем для багатьох компаній, які, досягнувши успіху у своїй ніші, через деякий час опиняються в кризі. Причиною цього є так звана *інституційна пам'ять* [6] яка не дозволяє компанії йти далі та розвиватися.

Багато науковців уже почали замислюватися про причини нестійкості умов, у яких працюють компанії. Цей процес можна проілюструвати, якщо подивитися на бізнес-середовище як на екосистему: окремі суб'єкти відмирають, інші розквітають або народжуються, але система продовжує життя, при цьому повільно змінюючи вигляд. Це ті підприємства, яким для виживання потрібно постійно пристосовуватися до нових потреб ринку та доводити своє право на життя. Саме в компетенції менеджерів зі стратегічного планування є подовження етапу розквіту та віддалення старіння.

Андріан Сливоцький, відомий на Заході фахівець із практики підприємництва та стратегічного планування ринків, розглядає *ділові моделі* [6] як інструмент забезпечення зростання ринкової вартості компанії. Розвиток ділової моделі спирається у Сливоцького на виявлені фази *життєвого циклу компанії*: зростання, стабільності і відпливу капіталу. Визначення потужності ділової моделі як відношення її ринкової вартості на річний дохід дозволяє визначати етап життєвого циклу, на якому перебуває у даний

момент компанії. Моделі, які б характеризували етапи організаційного розвитку компанії, досліджували також науковці Айзедис і Грейнер. На відміну від моделі Айзедіса, який описав компанію як живий організм із розквітом, бюрократизацією та смертю, Л. Грейнер запропонував модель розвитку через послідовність *критичних точок*. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, які виокремлюються одна від одної моментами організаційних криз [3].

Під **організаційним розвитком** розуміємо процес формулювання бачення майбутнього компанії за умов пристосування до змін пріоритетів споживачів та реалізації запланованих стратегічних намірів.

Для теоретичного осмислення сутності підприємства в непростійному середовищі багатьма науковцями й практиками було введено поняття *бізнес-моделі підприємства*, яке поглиблює трактування ділових моделей Сливоцького. При цьому технології та інновації, що не спираються на ефективні бізнес-моделі, уже не є життєздатним підходом для забезпечення приросту капіталу.

Бізнес-модель — це сукупність елементів, що характеризують принципово відмінну від конкурентів логіку її функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту, який відповідає пріоритетам споживачів [5].

Вважаємо, що для стабільного зростання компанії потрібен механізм, який забезпечував би створення нових бізнес-напрямів компанії. При цьому задачі та методи управління істотно відрізнятимуться на кожному етапі життєвого циклу суб'єкта господарювання. Керівники мають постійно бачити *три горизонти розвитку* своєї компанії, що, по суті, є тактичним, стратегічним і довгостроковим стратегічним плануванням [1]. Для стійкого розвитку бізнесу потенціал кожного горизонту повинен бути повністю реалізований та своєчасно профінансований.

Горизонт 1

Розвиток ключових бізнес-напрямів, їх захист від основних конкурентів. Використання ключових компетенцій.

Горизонт 2

Створення нових напрямів бізнесу. Створення механізмів розвитку в цих напрямках.

Горизонт 3

Формування реальних опціонів, що будуть перспективні у майбутньому. Створення ключових компетенцій у цих напрямках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Багхай М., Коули С., Уайт Д. Алхимия роста — из материалов «Вестника McKinsey» // www.vestnikmckinsey.ru
2. Белов А. В поисках гармоничной бизнес-модели. — ИКФ «Альт» // www.altc.ru
3. Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К. Организационное развитие компании: Бизнес-консультанты компании ООО «Инлайн Технолоджис» // www.in-line.ru/materials
4. Попов С. А. Стратегическое управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 304 с.
5. Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): Автореф. дис. — К.: КНЕУ, 2005. — 20 с.
6. Сливозький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів: Пер. з англ. — К.: Пульсари, 2001. — 296 с.
7. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. — М.: Олимп -Бизнес, 2002. — 288 с.

Н. І. Камінська,
студентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЇ — ЗАСІБ ЛІДЕРІВ!

Хтось вважає, що впровадження інновацій — благодатна справа. Та чи насправді це так? Впровадження ноу-хау вимагає від нас великих витрат, геніальних креативних ідей та призводять до значного організаційного клопоту.

Компанія, що впроваджує новинки чи просто займається цим видом діяльності, провокує себе на постійне оновлення.

Яскравим прикладом «вічного інноватора» є російська хіміко-біологічна косметична компанія «Нізар». Її керівник Амар Ахасянов наголошує: «Мы придумываем что-то новое каждый день, а старое просто отдаем, чтобы это не тянуло нас вниз». На сьогодні ця компанія — лідер у галузі концентратів для косметологічної галузі (одним з її постійних клієнтів є фірма L'Oreal).

Успішна інноваційна політика враховує низку законів:

1. «Визначити час потрібно вчасно». Для кожної нової розробки є свій час, що залежить від ситуації на ринку, — і головне його не прогавити.

Наприклад, компанія Nokia з 2000 року — лідер світового ринку в галузі мобільних телефонів. До 2005 року компанія зберігає свої позиції завдяки ряду нововведень:

- Nokia 7110 — мобільний Інтернет;
- Nokia 9110 — безпроводна передача даних;
- Nokia 8210 — першість в індустрії моди тощо.

2. «Великі речі створюються не за логікою, а від божевілля» (Еразм Роттердамський).

Врахування даного закону вимагає вмілого підбору кадрового складу та створення умов для вільного висловлення думок.

3. «Завжди готовий» — будь-яка організація, а особливо лідер, має завжди блискавично реагувати на «землетруси» у сфері її діяльності. Це запорука виживання та утримання позицій, що потребує великих зусиль для захисту стратегії, розроблення власних «торнадо» для конкурентів та створення системи заходів у екстремальних ситуаціях.

4. Надійне фінансування інноваційного процесу — це гарантія його успіху. Венчурні фонди — один з яскравих прикладів інвестиційної бази для нововведень. Мета такого інвестування — капіталізація (підвищення ринкової вартості) бізнесу з метою його подальшого продажу, тоді як саму фірму цікавить зростання доходів, частки ринку та фінансова стабільність. На сьогодні головні сфери інноваційної діяльності — це біо- та нанотехнології (розроблення мікросхем та елементів). Ризик впровадження таких проектів настільки високий, що на даному етапі немає «бізнес-ангелів» (компаній, що приймають на себе проекти з максимальним ризиком), які б займалися цією справою.

5. «Сьогодні лідер — завтра світовий лідер». Девіз кожної компанії, що прагне завоювати високі позиції. Та після досягнення даної категорії потрібно працювати ще потужніше, щоб утримати статус «найкращого» та стати справжнім «торнадо» для конкурентів.

І. С. Капарулін,

аспірант КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ТЕОРІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА: НЕОКЛАСИЧНИЙ АСПЕКТ

Формування ефективних механізмів інноваційної діяльності в умовах постіндустріальної економіки неможливе без розроблення теоретичного підґрунтя, тобто інноваційної теорії. Така

теорія повинна розкривати суттєві взаємозв'язки між окремими елементами у функціонуванні інноваційної системи як на макро-, так і на мікрорівнях. Одним з провідних напрямів такої теорії є теорія інноваційного підприємства, основи якої ще тільки закладаються. На наш погляд, формування такої теорії має здійснюватися з урахуванням усього різноманіття підходів та методів управління підприємством, закладених економічною теорією раніше.

Одним з основних напрямів сучасної економічної теорії є неокласичний підхід, тому під час розроблення положень теорії інноваційного підприємства доречно було б звернутись саме до нього.

Зазначимо, що неокласична теорія мало приділяє уваги впливу інноваційного фактора на ефективність діяльності підприємства, концентруючись, головним чином, на ефективному розміщенні ресурсів для максимізації прибутку. За такий «вузький» підхід вона неодноразово піддавалася критиці, однак це зовсім не означає, що ґрунтовно розроблений інструментарій аналізу поведінки фірми за різних моделей конкуренції не здатний відобразити інноваційні процеси. А якщо і так, то такі теоретичні розробки стануть вкрай необхідними під час спроби порівняти «неокласичне» та інноваційне підприємство.

На увагу заслуговує праця В. Лазоніка (The Theory of Innovative Enterprise: Organization Of Innovation In The «Learning Economy» — INSEAD — June 2000), в якій він здійснив таку спробу. Неокласичне підприємство (т. зв. «оптимізаційна фірма») діє в умовах, коли технологічні та ринкові параметри залишаються відносно незмінними. Причому вплив підприємства на ці параметри обмежений. У таких умовах максимізація прибутку досягається шляхом ефективного розміщення ресурсів.

Натомість інноваційне підприємство, яке, виробляючи значно якіснішу та менш витратну продукцію порівняно з іншими виробниками, активно впливає на технологічні та ринкові умови й створює додаткові конкурентні переваги (див. рис. 1). Однак таке підприємство характеризується вищим рівнем постійних витрат у короткостроковому періоді, що створює певну невизначеність та більш високі витрати на одиницю продукції порівняно з конкурентом. Більші постійні витрати можуть визначатися здійсненням підприємством НДДКР або іншими заходами, спрямованими на створення інновацій, у тому числі й більш значними трансакційними витратами та витратами на кваліфікованішу робочу силу. У другій фазі така стратегія «високих постійних витрат» дає мож-

ливість створювати якіснішу та менш витратну продукцію, що дозволяє інноваційному підприємству в певних випадках ставати навіть монополістом у галузі.

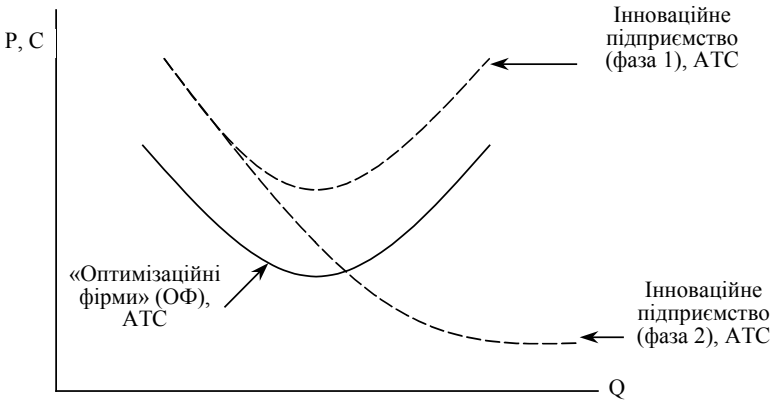


Рис. 1. Формування конкурентних переваг інноваційним підприємством

На наш погляд, представлена модель не викликає серйозних зауважень, проте вона не дає чіткої відповіді на запитання про механізми створення конкурентних переваг за рахунок зміни структури витрат. Мабуть, це є ще одним з напрямів подальшого розвитку теорії інноваційного підприємства.

Д. О. Ладік,

аспірант Академії управління та інформаційних технологій «АІУ», м. Бердянськ

ЕНЕРГЕТИЧНА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ РЕГІОНУ ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ САМОДОСТАТНОСТІ

У будь-якій незалежній країні одним з найважливіших питань є забезпечення функціонування системи національної безпеки, одне з головних місць в якій належить економічній складовій, сталий розвиток якої можливий лише за випереджального розвитку енергетики. Паливно-енергетичний комплекс, одержаний Україною в спадщину від СРСР, не відповідає вимогам до енергетич-

ного комплексу незалежної держави: суттєво порушені два основоположні принципи, яким повинна відповідати енергетика, — надійне стабільне енергозабезпечення та ефективне використання енергоресурсів.

В умовах ринкової економіки усі суб'єкти господарювання повинні мати певну економічну свободу. Тільки в умовах ринкових економічних відносин вони досягають своєї найвищої ефективності. Виходячи з цього правомірно ставити питання про економічну самостійність регіонів, яка є основою ринкової системи господарювання. Економічна самостійність регіону полягає передусім у тому, що вона сприяє задоволенню, перш за все, його внутрішніх потреб і забезпеченню стійкого розвитку народного господарства без дотацій, субвенцій, субсидій та інших пільг. Самостійність регіонів багато в чому визначається мірою їх автономії від джерел сировини та різних матеріалів, що знаходяться в інших областях і особливо в інших країнах. Тому вкрай важливим і нагальним на сьогодні питанням для енергоємних виробництв України є знаходження шляхів енергетичного самозабезпечення регіонів, спираючись на які можна планувати та розробляти довгострокові моделі їх економічного розвитку.

Досить тривалий час проблема самоенергозабезпечення регіонів активно не розроблялась. Одним із мотивів цього було те, що економіка областей орієнтувалася на об'єкти централізованої електроенергетики та місцеву теплоенергетику. В сучасних умовах доцільно переглянути такі підходи, проаналізувати можливість використання місцевих та відновлюваних джерел енергії, вторинних енергетичних ресурсів. Українці необхідно знайти можливість збереження та реконструкції виробництв із впровадженням на них енергоефективних технологій, які спроможні виробляти енергію для місцевих потреб зі значною економією паливних ресурсів.

Узагальнюючими показниками ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів країни є питомі витрати первинної енергії на одиницю валового внутрішнього продукту країни (енергоємність ВВП). Висока енергоємність ВВП в Україні є наслідком суттєвого технологічного відставання у більшості галузей, впливу «тіньового» сектору та незадовільної галузевої структури національної економіки і, зокрема, імпортно-експортних операцій, що об'єктивно обмежує конкурентоспроможність національного виробництва і лягає важким тягарем на економіку, тим паче за умов її зовнішньої енергетичної залежності.

Загалом, у світовій практиці є два найпростіші способи додаткового енергозабезпечення: використання альтернативної енергетики або ж ощадливе та ефективне використання традиційних джерел енергії (енергозбереження). На жаль, для України зараз є доступнішим використання енергозбереження, адже альтернативна енергетика вимагає значних капіталовкладень. Тому, на відміну від розвинених країн, де енергозбереження є елементом економічної та екологічної доцільності, для України це питання виживання, оскільки досі не вирішено проблему збалансованого платоспроможного споживання як внутрішніх, так і імпортованих паливно-енергетичних ресурсів. Фактор енергозбереження є одним із визначальних для енергетичної стратегії України. У цілому тут фокусуються проблеми як ефективності власне паливно-енергетичного комплексу, так і здатності його забезпечити ресурсами ефективного функціонування національної економіки. У зв'язку з цим важливого значення сьогодні набувають питання, пов'язані з упровадженням енергоефективних технологій та обладнання в усіх галузях національної економіки. Економічно доцільний потенціал енергозбереження України у 2030 році визначено на рівні 65 % (рис. 1).

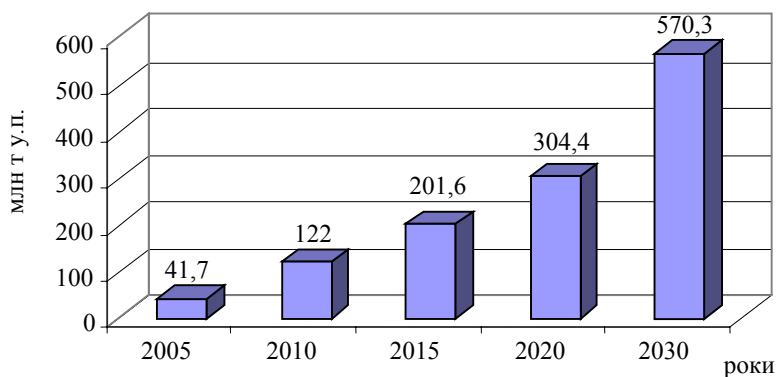


Рис. 1. Загальний потенціал енергозбереження України

Нині важливо розробити програму оптимального розвитку енергогосподарства регіонів з урахуванням факторів енергозбереження, системного резервування, використання місцевих енергоресурсів, у тому числі поновлюваних та розвитку ринкових відносин. Для цього слід вирішити такі завдання: розробити методики та алгоритми розвитку регіонального господарства з урахуванням енергозбереження та резервування, залученням систем-

ного підходу; обґрунтувати раціональні структури та критерії ефективності оптимізації розвитку регіонального енергогосподарства; здійснити оптимізацію міжгалузевого балансу регіону з урахуванням енергозбереження, економічної рівноваги та ринкових відносин.

ЛІТЕРАТУРА

1. Состояние и проблемы энергосбережения в промышленности и коммунальной энергетике Украины // Энергосбережение. — 2005. — № 7 (70). — С. 2—8.
2. Регіональна економіка: Навч. посіб. — К.: Професіонал, 2005. — 272 с.
3. Паливно-енергетичний комплекс України на порозі третього тисячоліття. — К.: Українські енциклопедичні знання, 2001. — 400 с.
4. <http://www.necin.gov.ua>

С. А. Лиговицька,
аспірантка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

МІСЦЕ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується високим рівнем динамічності. У час перманентних змін в оточенні й регулюванні діяльності підприємств їхня стратегія не залишається статичною, а потребує відповідних коригувань. Реагування на зміни середовища має бути постійним і часто потребує не тільки вдосконалення операційної діяльності, а й перегляду стратегічних пріоритетів. Адаптивні заходи, що здійснюються на підприємстві, безпосередньо пов'язані зі стратегією організації. Реальна стратегія підприємства складається з двох частин:

— запланованої стратегії, скоригованої впливом зовнішнього середовища;

— реакції на непередбачений розвиток подій (адаптації до змін).

Адаптація є передумовою конкурентоспроможності організації. Без зміни у діяльності її складових у відповідь на вимоги зов-

нішнього середовища неможливо досягти певних конкурентних переваг на даному ринку, а, відповідно, фірма програватиме по деяких позиціях іншим компаніям. Це є неприпустимим для будь-якої організації, що ставить перед собою завдання працювати на певному ринку. Адаптаційні дії, здійснювані в організації, спрямовані на збереження або підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Заходи з пристосування дозволяють підприємству створити або утримати відповідну перевагу перед конкурентами. Зокрема технологічна адаптація дає змогу або вдосконалити продукцію підприємства, покращити її якість, або розширити асортимент чи зменшити витрати на виробництво. Адаптація персоналу спрямована на покращання організаційного клімату, підвищення кваліфікації працівників, що може дати такі переваги підприємству, як підвищення рівня продуктивності праці чи якості виготовлення продукції, сервісного обслуговування, позитивні зрушення в інноваційній діяльності. Фінансова адаптація передбачає застосування не характерних раніше для підприємства фінансових інструментів, що дає організації можливість залучати обігові кошти та інвестиції з різноманітних джерел, здійснювати продаж товарів з відстрочкою платежу чи в кредит. Таким чином, майстерне поєднання різних засобів адаптації може забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги.

Оскільки підприємство є відкритою соціально-економічною системою, то й окремі його підрозділи також являють собою відкриті підсистеми як по відношенню один до одного, так і щодо агентів зовнішнього середовища. Згідно з концепцією Лоуренса-Лорша, кожна підсистема підприємства має своє унікальне середовище, до якого їй необхідно пристосовуватися. Наприклад, на роботу відділу логістики найбільший вплив мають такі контрагенти, як постачальники, транспортні підприємства, митниця. Відділ кадрів у своїй діяльності більшою мірою орієнтується на ринок праці: кадрові агенції, профспілкові організації, державні фонди сприяння зайнятості населення. Фінансовий відділ або бухгалтерія співпрацюють переважно з фінансово-кредитними установами, страховими компаніями, органами державної влади. Відділ науково-дослідних розробок зацікавлений передусім у наявних конструкторських розробках науково-дослідних організацій та аналогічних підрозділів фірм-конкурентів, відвідуванні спеціалізованих виставок тощо. Таким чином, система заходів з адаптації матиме різний ступінь охоплення бізнес-процесів, структури підприємства та відрізняти-

меться для кожного з його підрозділів. За цим критерієм адаптація може бути:

— локальною — охоплює один підрозділ, напрям діяльності чи бізнес-процес;

— комплексною — стосується кількох підрозділів або підприємства в цілому.

Залежно від рівня значимості змін (незначні чи кардинальні) вони вимагають відповідної реакції в організації. Незначні зміни потребують локального реагування, тобто стосуються одного чи двох підрозділів підприємства. У той же час деякі зміни зовнішнього середовища спричиняють ланцюгову реакцію на підприємстві, коли пристосування одного підрозділу до змін викликає модифікації інших підрозділів, а адаптація набуває комплексного характеру.

На практиці майже неможливо виокремити процеси пристосування підприємства до свого середовища від його звичайної діяльності. Процеси та дії, що відбуваються в організаціях, не є сталими, раз і назавжди визначеними. У відповідь на зміни ринкових, фінансово-економічних та соціально-демографічних показників підприємство вдосконалює свою діяльність: змінює асортимент продукції, покращує сервісне обслуговування, пропонує вигідніші умови для покупців, змінює деякі внутрішні правила та процедури, бізнес-процеси тощо. Причому вказані зміни можуть проводитись як у рамках звичайної діяльності організації, так і бути спеціальними антикризовими заходами.

А. Є. Литвин,

студентка Інституту міжнародних відносин
КНУ ім. Тараса Шевченка

ANVAR: ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ФРАНЦІЇ

На сьогодні необхідність вибору напрямів інноваційного розвитку, проблема підтримки інноваційної діяльності підприємств з боку держави стають дедалі актуальнішими. Це зумовлено передусім усвідомленням позитивної ролі широкомасштабного впровадження інновацій та активізації інноваційних процесів на підприємствах.

Економіка країн — світових лідерів ґрунтується на реалізації наукових досягнень. Згідно з даними інноваційних обстежень інноваційно активними у Франції, Великобританії та Німеччині стали 70—82 % підприємств. У 2000 р. Франція посіла четверте місце серед промислово розвинених країн (після США, Японії та Німеччини) за загальною сумою витрат на НДДКР. Експертні оцінки свідчать, що у подальшому відбуватиметься поступове, але незначне підвищення показників наукомісткості. Зокрема, у 2015 р. частка витрат на НДДКР у ВВП Франції становитиме 2,6 %, США та Японії — 3 %, Німеччині — 2,9 %, Великобританії — 2,5 %, Італії — 2,3 % [1].

У Франції підтримкою інноваційної діяльності займаються такі державні установи, як Спеціальна урядова організація (ІНОДЕВ), державно-приватний банк для фінансування малого інноваційного бізнесу, Французьке товариство сприяння венчурному капіталу, Національний центр наукових досліджень, Національне агентство з упровадження результатів досліджень (ANVAR), Національне агентство перспективних досліджень, Науково-технічний фонд та ін. Формами стимулювання інноваційної діяльності підприємств державними установами є довгострокові позики, дотації, субсидії, пільгове оподаткування, податкові кредити та кредитні гарантії [2].

Понад 60 % усіх інноваційних підприємств обслуговують 25 регіональних філій Національного агентства з упровадження результатів досліджень. Діяльність цієї організації різнопланова, але її стрижнем є підтримка інноваційних проектів і вкладання коштів, акумульованих на міжнародному і національному рівнях, у розвиток малих і середніх підприємств у Франції. Її фінансовий оборот у 2001 році складав майже 300 млн євро, які було вкладено в більш ніж 4000 інноваційних проектів. За 2000—2003 рр. загальна сума прибутку малих і середніх підприємств, профінансованих організацією, склала більше 50 млн євро.

Виділяючи кошти на інноваційні проекти, ANVAR використовує різні джерела фінансування. Так, наприклад, через Міністерство дослідження промисловості Франції, де існує окремий бюджет, фінансується організація конкурсів інноваційних проектів. Ці кошти використовуються також під час добору фахівців для інноваційних підприємств.

Надаючи інжинірингові послуги, ANVAR створює механізми для фінансування консультаційної підтримки різноманітних типів інноваційних проектів малих і середніх підприємств.

Головний фінансовий інструмент підтримки інноваційної діяльності — це безвідсоткові кредити, які до ANVAR повертаються

лише в тому випадку, якщо профінансовані інноваційні проекти виявляться успішними. Таким підходом Національне агентство з упровадження результатів досліджень відрізняється від банків, які також спрямовують свою діяльність на фінансування інноваційних проектів. Однак ці банки не надають безвідсоткових кредитів без твердих гарантій їх повернення [3].

Розвиток інноваційної інфраструктури України неможливий без визначення на законодавчому рівні організаційно-правових основ діяльності бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, форм державної підтримки їх розвитку, а також порядку надання підтримки. Водночас застосування зазначеної підтримки має ґрунтуватися на принципах адресності, контролюваності, конструктивності, вимірюваності ефективності [4].

Заохочуючи розвиток науки, ANVAR здійснює стратегічне завдання держави. У Франції усвідомили необхідність підтримки інноваційної діяльності національних підприємств, вбачаючи в ній запоруку підвищення їх конкурентоспроможності. Тож доцільно скористатися закордонним досвідом у вирішенні проблем, що виникають за становлення системи інноваційно орієнтованих підприємств України.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Юркевич О. М.* Фінансове забезпечення науково-технічної інноваційної діяльності // *Фінанси України*. — 2004. — № 6. — С. 106—112.
2. *Біловодська О. А.* Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва // *Проблеми науки*. — 2003. — № 5. — С. 16—24.
3. ANVAR: дієва підтримка малих і середніх підприємств Франції // *Інтелектуальна власність*. — 2003. — № 9. — С. 34—36.
4. *Жилінська О. І.* Розвиток інноваційної інфраструктури // *Фінанси України*. — 2005. — № 7. — С. 57—67.

Д. С. Ліфінцев,
аспірант КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питанню управління корпоративною культурою компанії закордонні та вітчизняні дослідники останнім часом приділяють дедалі більшу увагу. Недостатня вивченість цього питання на тлі зростаючого розуміння його важливості практиками бізнесу робить його надзвичайно актуальним.

Історія досліджень питань корпоративної культури бере початок у середині минулого століття. Так, у 1952 році Е. Джакус дав таке визначення: «Культура підприємства — це образ мислення та спосіб дії, що увійшов у звичку та поділяється більшою або меншою мірою всіма працівниками підприємства. Він має бути засвоєний та хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».

Значного розвитку дослідження корпоративної культури набули у 80-ті роки ХХ ст., коли до цього питання звернулися такі видатні фахівці, як Е. Шейн, В. Сате, К. Голд, К. Шольц, Х. Шварц, С. Девіс, Г. Морган.

В Україні та Росії до проблеми корпоративної культури в 90-ті роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, культурологи. Серед них можна назвати А. А. Радугіна, Г. А. Дмитренко, А. І. Пригожина та ін.

Існує багато визначень поняття «корпоративна культура організації». Утім, усі вони мають дещо спільне. Поєднуючи результати досліджень науковців, які займалися цим питанням, наведемо таке визначення: корпоративна культура організації — це система цінностей, принципів діяльності, норм поведінки, традицій, зовнішніх символів, що прийнята та реально діє в тій або іншій організації, характеризує її та вирізняє з усіх інших.

Важливим питанням було визначення структури корпоративної культури. Так, у 1983 році Е. Шейн розробив модель, у якій виділив 3 рівні корпоративної культури: поверхневий (який містить артефакти — зовнішні прояви культури), середній (цінності, норми) та глибинний (поведінка та те несвідоме, чим вона зумовлена, — архетипи).

Результати досліджень західних учених виокремили два підходи до корпоративної культури: відповідно до першого корпоративну культуру можна лише вивчати, але впливати на неї чи змінювати її не можна. Другий же підхід керується тим, що за певних свідомих зусиль формувати й змінювати корпоративну культуру можна. Ми дотримуємося останньої думки. Утім, за висловом одного з найвидатніших фахівців із цього питання Едварда Шейна, «формуванням корпоративної культури неможливо управляти безпосередньо. Можна лише здійснювати опосередкований вплив, створюючи умови, в яких посилюватимуться, розвиватимуться більш інтенсивно ті чи інші характеристики корпоративної культури».

Метою управління корпоративною культурою організації є ідейне поєднання працівників різних рівнів, інтеграція їх інтере-

сів, спрямування зусиль усіх і кожного на досягнення цілей усієї організації, зростання економічної ефективності компанії, виконання нею своєї місії.

Важливість управління формуванням корпоративної культури організації знаходить дедалі більше розуміння у менеджменту українських та російських компаній. Кожна компанія формує свою систему корпоративної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес-мети. Ця система складається з певних цінностей і поділяється керівниками компанії. Саме тому культура, що формується, стає своєрідною візитною карткою компанії, за якою можна робити висновки про її носія. У компанії корпоративна культура створює особливу внутрішню атмосферу, котра мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії корпорації: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Нині більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, що орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.

О. В. Лутай,
студентка КНЭУ им. Вадима Гетьмана

ИННОВАЦИИ: ТВОРЧЕСТВО ИЛИ ПРАГМАТИЗМ?

В бизнесе всегда есть место инновациям — таково кредо известных специалистов Чана Кима и Рене Моборнь, которые предлагают руководителям простые и эффективные подходы к разработке новаторских стратегий.

Компания всегда может найти новые возможности в разработанных ею продуктах, переведа, таким образом, бесполезное соревнование под девизом «кто новее всех» в более конструктивное русло: «кто полезнее и привлекательнее».

Рынок — на стороне новаторов; и новизна предложения — самый короткий путь к сознанию клиентов. На этом почти неоспоримом допущении многие компании строят свою стратегию. При этом немало блестящих менеджеров наступают на одни и те же грабли. Создавая продукты хоть и блестящие, но не имеющие

«коммерческого будущего», руководители в итоге попадают в ловушку инновации.

Карта инноваций, разработанная Кимом и Моборнем, как раз и предназначена для того, чтобы помочь руководителям обойти подобные ловушки. Инструмент этот очень прост, и его может использовать при разработке инновационной стратегии практически любая компания.

Карта инноваций — это матрица, где по горизонтали представлен опыт клиента (связанный с потреблением продукта или услуги), который включает шесть этапов: собственно покупка/совершение сделки, доставка, использование, приобретение комплектующих, обслуживание продукта, прекращение использования («смерть») продукта.

Карта инноваций полезна тем, что не только помогает менеджерам научиться различать настоящие инновации от «римейков» существующих продуктов и услуг, но и — что очень важно — понять, насколько велики возможности в сфере инноваций.

Любая инновация (радикальная или не очень) может легко задохнуться, если культура компании не предусматривает широкого обсуждения всех сложностей и даже неприятностей, которые сулит нововведение. Чаще всего разговоры в компаниях, взявшихся за новаторские проекты, ведутся вокруг будущего, рисуемого преимущественно в светлых тонах; вполне понятно, что они оказываются весьма расплывчатыми. И в большинстве случаев развеять опасения сотрудников по поводу внедрения не совсем понятных для них новшеств не удастся. Нередко руководители, разъясняя суть инновационной стратегии, обходят скучные и второстепенные детали.

Опыт многих компаний показывает, сколь конструктивным и полезным для организации может оказаться простой разговор о фактах. Вопрос лишь в том, готовы ли руководители к их огласке, к открытому диалогу о проблемах (зачастую весьма нелюбимых), которые неминуемо возникают в ходе внедрения любого новшества.

В целом инновация, как следует из стратегической концепции Чана Кима и Рене Моборнь, — явление достаточно прозаичное. И немалые силы и средства, которые компании тратят на поиски чуда креативности, далеко не всегда себя оправдывают. Вероятно, в будущем успешными новаторами все чаще будут просто прагматики.

Ю. О. Матвієнко,
асистент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЇ В НАВЧАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ФАХІВЦІВ

Завдання кардинальної інновації навчального менеджменту на тлі стрімких змін, які відбуваються сьогодні в усіх сферах життя нашого суспільства, має виключно важливе значення для досягнення соціально значущих позитивних результатів.

Створення, утвердження нового як цілісного феномену є стрижнем, ядром інноваційного процесу, базовий компонент якого становить інновація.

Саме поняття «інновація» стосується не просто створення і розповсюдження нововведень, а й таких змін, які мають суттєвий характер, супроводжуються змінами у способі діяльності, стилі мислення.

Конкурентні переваги менеджера проявляються в процесі взаємодії, взаємозв'язку і боротьби на ринку з іншими суб'єктами господарювання за отримання найбільшого прибутку.

Менеджери, найняті власниками, зацікавлені як у прибутку, так і в розширенні свого існування на ринку. Проблема полягає в тому, що в цьому ж зацікавлені і конкуренти. Тому виникають найбільш сильні мотиви до нововведень.

Якщо менеджер функціонує недостатньо ефективно і не витримує конкуренції, то найчастіше він замінюватиметься іншими, більш ефективними, а потім поступово деградуватиме і «сходитиме зі сцени».

Сьогодні виділяють 4 функції управління: 1) планування; 2) організація; 3) лідерство; 4) контроль. Саме для ефективного виконання перелічених функцій сучасний менеджер має опанувати інноваційні процеси.

Інноваційні ж процеси не можливі без людського втручання. Людина має володіти знаннями, уміннями, навичками, інтелектуальним розумом, лідерськими якостями, здібностями для досягнення поставленої мети, відповідною поведінкою та мисленням, що зумовлено потребами, мотивами, інтересами конкурентоспроможних фахівців, їхніми цілями, завданнями. Сформувати ці якості допомагає саме навчальний менеджмент, який визначається на сьогоднішній день як управління навчальною діяльністю, що здійснюється викладачем у навчальному закладі шляхом реаліза-

ції основних та загальних функцій з метою зміни поведінки того, хто вчиться, на основі засвоєння знань, умінь, навичок, цінностей, норм.

Для того щоб підготувати конкурентоспроможних менеджерів, уже сьогодні на заняттях максимальна увага приділяється вибору форм організації навчання (індивідуально-групові, взаємного навчання, диференційного навчання і т. п.) і використанню активних методів навчання (кейс-методу, тренінгам, іграм, дискусії, методу «мозкового штурму» та ін.), мета яких полягає в тому, щоб студенти (під керівництвом викладача) проживали всі основні етапи розвитку організації (підготовчий, основний, заключний) і тим самим максимально наближали їх до реальності, сьогодення.

Вибір форм і методів викладання залежить від рівня мотивації навчання, рівня підготовленості тих, хто навчається, активності, інтересу, часу навчання, кількості й складності матеріалу, типу і структури заняття тощо.

Професійна освіта спрямована на оволодіння знаннями, вміннями, навиками, способами мислення, необхідними для виконання певної професійної діяльності. Освіта — це мета, а навчання — спосіб її досягнення. Тільки за допомогою навчання можна досягти поставленої мети.

О. Б. Надрага,
аспірантка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У багатьох дослідженнях визначається залежність розвитку підприємства від ступеня використання стратегічного управління. Воно дає можливість передбачати і знаходити можливі варіанти адаптації діяльності суб'єктів господарювання до вимог внутрішнього та зовнішнього середовищ. Сьогодні стратегічне управління використовується в більшості соціально-економічних систем різного рівня у країнах з ринковою економікою: державний, регіональний, галузевий рівні та стратегічне управління підприємствами. Однак особливо складним завданням для підприємств

у сучасних умовах є розроблення стратегії в країнах з нестабільною економікою. Безумовно, діяльність будь-якого підприємства так чи інакше залежить від основних стратегічних орієнтирів держави.

Наявність у світовій теорії та практиці менеджменту широкого кола моделей стратегічного управління зумовлює необхідність їх адаптації до умов функціонування українських підприємств різної організаційно-правової форми та галузевої належності. Разом з тим розвиток міжнародних зв'язків України та окремих суб'єктів господарювання потребує врахування сучасних тенденцій удосконалення управління, до числа яких належить цільовий підхід. Застосування цільового підходу до стратегічного управління на різних рівнях управління економікою України — перспективний інноваційний напрям, що дозволяє розвинути теорію та практику стратегічної діяльності.

Історично стратегічне планування прийшло на зміну довгостроковому, що показало свою ефективність у стабільних умовах: для народного господарства соціалістичних країн та ВПК розвинених країн з ринковою економікою. Останнім часом навіть на успішних підприємствах Заходу та Сходу виникла низка проблем, пов'язаних із розвитком стратегічного планування як невід'ємної складової стратегічного управління, зумовлених невідповідністю стратегічних настанов підприємств та державних установ [1, с. 253]. Поширення стратегічного планування на регіональному та державному рівнях та у кожному з підприємств спонукає до змін методичних підходів та забезпечення їх взаємозв'язку. Як показує досвід США та країн ЄС, для виконання покладеної на стратегічне планування задачі відігравати роль стрижня, подібного функції лінійного управління, навколо якого об'єднується проактивна діяльність суб'єктів господарювання, існує потреба посилення цільового підходу до стратегічного управління загалом та для стратегічного планування як базової його функції.

«Цільовий» підхід уперше був запроваджений у процес державного управління країн, що розвиваються, як спосіб координації їхніх цілей. Фахівцями доведено, що стратегічне планування є реалізацією цільового підходу, тому є всі підстави для дослідження можливостей поєднання стратегічного планування з програмно-цільовим методом. Базою стратегічного планування для об'єктів, що функціонують у ринковій економіці, а також інструментом реалізації стратегічних програм і планів є стратегічне бюджетування [2, с. 172]. Як свідчить досвід, формування бюджету без стратегічного підходу веде до помилкової практики витрат. Програмно-

цільовий метод бюджетування є інструментом, який забезпечує ефективне управління бюджетним процесом у середньостроковій перспективі, він зорієнтований на вирішення існуючих проблем та досягнення конкретних цілей суб'єкта господарювання.

Низький рівень інвестування підприємств за рахунок зовнішніх джерел (прямих інвестицій, довгострокових кредитів, фондового ринку) дозволяють стверджувати, що основним джерелом інвестиційних ресурсів є власні кошти підприємств та обмежені бюджетні ресурси. Тому в умовах обмеженості цих ресурсів особливо актуальним для таких великих підприємств стає ефективне управління розподілом ресурсів для досягнення поставлених цілей через стратегічне бюджетування [3, с. 87]. Це означає, що доцільно використовувати метод програмно-цільового управління бюджетними ресурсами у поєднанні зі стратегічним плануванням набагато ширше і глибше ніж зараз, крім того, застосовувати його як науково-методологічну основу для управління інвестиційними ресурсами підприємства з метою його стратегічного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Ведунг Е.* Оцінювання державної політики та програм. — К.: Всеуито, 2003.
2. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління. — К.: КНЕУ, 2004.
3. *Зятковський І. В.* Фінанси підприємств. — К.: Кондор, 2003.

К. В. Никулина,
студентка КНЭУ им. Вадима Гетьмана

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖЕРА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

Инновационный менеджмент — одна из основных сфер деятельности любой организации и фирмы.

Под инновацией (нововведением) подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличающийся от предшествующего аналога. Инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с предыдущим продуктом.

В широком же смысле под инновациями понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг.

В инновационной сфере определяющую роль играют долгосрочные и среднесрочные инвестиции, так как инновационный процесс длится в среднем 3—5 лет и более.

Инновацию как результат нужно рассматривать с учетом инновационного процесса. Для нее в равной мере важны три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость. Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.

Распространение нововведений, как и их создание, является составной частью инновационного процесса.

Инновационный процесс имеет циклический характер, что демонстрирует хронологический порядок появления новшеств в различных областях техники. **Инновационный менеджер** имеет дело с различными стадиями инновационного процесса и с учетом этого строит свою управленческую деятельность.

Инновационным процессом называется подготовка и осуществление инновационных изменений. Он состоит из взаимосвязанных фаз, образующих единое, комплексное целое. Результатом инновационного процесса является инновация как реализованное использованное изменение.

Большое значение для осуществления инновационных процессов имеет диффузия, то есть распространение во времени уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Главная цель инновационного менеджера — снизить риск в жизнедеятельности фирмы и создать комфортные условия работы для сотрудников.

Выбор стратегии является важнейшей составляющей цикла инновационного менеджмента.

В условиях рыночной экономики руководителю недостаточно иметь хороший продукт, он должен внимательно следить за появлением новых технологий и планировать их внедрение в своей фирме, чтобы не отстать от конкурентов.

Стратегия может быть объединена с процессом принятия решений. В обоих случаях имеются цели (объекты стратегии) и средства, с помощью которых достигаются поставленные цели (принимаются решения).

Иными словами, стратегия — это детальный всесторонний комплексный план достижения поставленных целей.

С выбором стратегии связана разработка планов проведения исследований и разработок и других форм инновационной деятельности.

Безусловный признак успеха компании — это умение делать что-либо в своей области лучше конкурентов. Руководство должно быть ориентировано на создание устойчивого имиджа уникальности продукции компании.

В. Р. Петріє,
аспірант КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

Динамічний розвиток сучасного підприємства неможливий без застосування нових форм та методів управління, зокрема у вигляді інноваційних рішень у сфері маркетингу. Це зумовлено об'єктивними причинами: постійними змінами кон'юнктури ринку, законодавства, умов господарювання тощо. Тому система управління загалом та особливо маркетингу, має бути достатньо гнучкою і одночасно адаптивною, щоб забезпечувати вільний доступ як до локальних, так і до віддалених ринків збуту навіть за зміни певних умов на ринку.

Мінімізацію негативного впливу змін кон'юнктури ринку і одночасне забезпечення гнучкості й адаптивності підприємства в нових умовах може гарантувати відповідна маркетингова стратегія, яка базується на диференціації його діяльності. Одним із напрямів такої диференціації може виступати розроблення та впровадження транспортно-логістичної системи на підприємстві. Як показує практичний досвід, раціонально продумана стратегія такої діяльності має позитивні результати для підприємства, зокрема збільшення товарообігу, зростання прибутку, збільшення кількості робочих місць, а також доступ на віддалені ринки збуту з продукцією підприємства.

Практичні аспекти такого впровадження можна продемонструвати на прикладі діяльності одного з підприємств промисловості стінових матеріалів Івано-Франківської області — ТОВ «Болехів-

ський завод будівельних матеріалів». Підприємство має столітню історію у виробництві керамічної рядової будівельної цегли, що почалося ще за часів Австро-Угорщини. Донедавна підприємство займалося тільки виробничою діяльністю та здійснювало реалізацію власної продукції в основному на умовах франко-склад виробника. У зв'язку зі зростаючими обсягами попиту на цю продукцію починаючи з 2004 року завод запровадив систему централізованої доставки власної продукції безпосередньо на будівельні майданчики або склади покупців. При цьому використовувались як власні, так і орендовані автотранспортні засоби. Продукція в основному відвантажувалася на відстані до 120 км (м. Івано-Франківськ і м. Львів).

Однак з часом постало нове завдання — ефективно використання транспортних засобів, які в напрямку до пункту розвантаження доставляли продукцію підприємства (цеглу), а у зворотному були не завантажені. Економія на транспортних витратах була своєрідним мотивом щодо максимально повного та ефективного використання транспорту шляхом їх завантаження в зворотному напрямку продукцією (будівельними матеріалами) інших товаровиробників, які доповнюють асортимент Болехівського заводу будівельних матеріалів і задовольняють потреби забудовників. До того ж підприємство змогло вийти зі своєю продукцією на віддалені ринки збуту на відстані 200—300 км і більше, що стимулювало зростання обсягу виробництва та реалізації власної продукції майже вдвічі (з 1,1 млн шт. до 2,1 млн шт. цегли щомісячно).

У зв'язку з цим підприємство вже починаючи з 2005 року почало поетапно впроваджувати систему транспортно-логістичних поставок будівельних матеріалів безпосередньо до покупців у п'яти областях Західної України (Івано-Франківська, Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська), а також м. Київ та м. Одеса. На сьогодні підприємство здійснює оптові поставки таких будматеріалів, як збірні залізобетонні вироби і конструкції, цемент, пісок, вапно, азбестоцементні вироби, силікатна та облицювальна цегла, щебінь, керамзит, металопрокат, гіпс, пінопласт та ін.

На підприємстві сформована та реалізується стратегія диверсифікації діяльності, в основі якої — комплексне постачання будівельних матеріалів на умовах їх доставки до будівельних об'єктів покупців. Це, у свою чергу, дозволяє в комплексі забезпечити потреби покупця в будівельних матеріалах, що дає додатковий зиск і переваги як для покупця, так і для постачальника.

Зважаючи на це, підприємство пропагує себе не тільки як виробника, а й постачальника широкого асортименту будматеріалів, підвищує економічні результати діяльності.

С. А. Подлегаєва,

аспірантка Академії управління

та інформаційних технологій «АРІУ», м. Бердянськ

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ТА ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ

Економічний розвиток регіонів, країни багато в чому залежить від інтелектуального та інноваційного потенціалу, духовно-освітнього рівня людини.

На сьогоднішній день існує проблема безробіття, тому сучасна система управління сферою освіти має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономності навчальних закладів, конкурентності освітніх послуг, орієнтації освіти на розвиток, а не на відтворення.

Для прикладу, на рис. 1 простежується відсоткове співвідношення працевлаштованих до загальної кількості випускників у м. Бердянську. АУІТ «АРІУ» має 100 % працевлаштованість, тому на рисунку до другого стовпчика, який відповідає вищій та спеціальній освіті, «АРІУ» не входить.

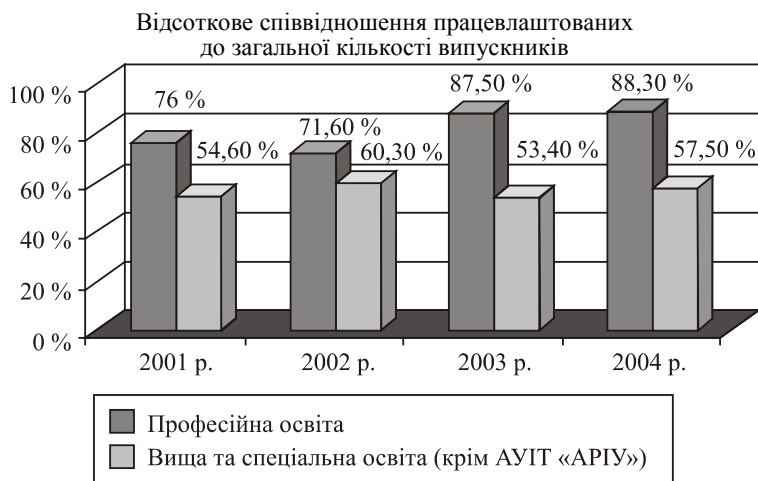


Рис. 1. Структура та динаміка працевлаштування в Бердянську

Сьогодні перед усіма вищими навчальними закладами поставлені завдання наближення навчання студентів до вимог бізнес-практики; здатності молодих фахівців одразу ж після закінчення вузу включитися в реальну практику господарювання. Враховуючи розбалансований характер освітніх послуг, що проявляється в перенасиченні одними молодими фахівцями та гострому попиті ринку на інших, держава та регіональна влада мають активніше регулювати цей ринок.

Тому до головних завдань реформ належать: забезпечення тісного співробітництва органів державного управління, навчально-виховних закладів, наукових установ, громадського самоврядування; створення цілісної системи управління освітою в Україні, якій були б властиві гнучкість, демократизм, динамізм, мобільність, здатність до самоорганізації.

Попит на освітні послуги формується під впливом змін на ринку праці й суспільної думки про престижність професій.

Потрібно звернути увагу в регіонах на такі економічні фактори:

- економічна ситуація в державі;
- законодавча база;
- бажання до співпраці між навчальними закладами, бізнесом, ринком, центром зайнятості;
- забезпечення зайнятості населення.

Це дозволить створити основу якісного розвитку освітнього потенціалу регіону, підвищити його конкурентоспроможність, інвестиційну та ділову привабливість, а найголовніше — знизити безробіття, підвищити продуктивність праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білорус О. Г., Панченко Е. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Знання, 1992. — 39 с.
2. Бондарчук Н. Моделі управління освітою: вітчизняний і зарубіжний досвід // Управління сучасним містом. — 2004. — № 4—6 (14). — С. 140—145.
3. Вовканич С., Копистянська Х., Наджак Л. Розвиток інтелектуального потенціалу та зовнішньоміграційні процеси // Регіональна економіка. — 2004. — № 2. — С. 23—35.

Подольна В. В.,
аспірантка Київського національного
університету технологій та дизайну

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Серед методів стратегічного аналізу, що найкраще адаптовані до підприємств малого бізнесу, можна виділити метод стратегічної оцінки підприємства (СОП), метод SPACE та метод SWOT, який вважається універсальним інструментом стратегічного аналізу.

Згідно з методикою СОП, аналіз проводиться за чотирма групами показників, які охоплюють загальну оцінку підприємства, ресурси, знання та використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей [2]. Показники оцінюються експертним шляхом за 5-ти бальною шкалою. Отримані результати порівнюють із середніми оцінками за групами показників. Якщо середні оцінки за групами: низькі — необхідний перегляд існуючої стратегії; високі — стратегія обрана правильно.

Цей метод доцільно використовувати для аналізу існуючої стратегії, він не дає відповіді стосовно вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Одним з найвідоміших методів стратегічного аналізу, що застосовується як для малих, так і для великих підприємств, є метод SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — сили, слабкості, можливості, загрози) [1]. Цей метод дозволяє враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ одночасно. Фактори, які впливають на діяльність підприємства, доцільно розглядати за окремими розділами (фінанси, виробництво, маркетинг, законодавство, соціальна сфера). Загрози та можливості, сильні та слабкі сторони підприємства розподіляють у матрицю.

Результатом може бути один з чотирьох варіантів стратегії:

1. Поєднання сильних сторін і можливостей — підприємство має вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку;
2. Поєднання слабких сторін і можливостей — доцільно знижувати рівень витрат і підвищувати конкурентоспроможність продукції;
3. Поєднання сильних сторін і загроз — підприємство може завоювати окремі ринкові ніші, але має стримувати конкурентів;
4. Поєднання слабких сторін і загроз — підприємство має поступово згортати діяльність або перепрофілюватися.

Найповнішим методом оцінки стратегічного становища малого підприємства є метод SPACE (Strategic Position and Action

Evaluation — оцінка стратегічного становища та дій) [2]. За вказаним методом стратегічне становище підприємства визначається на підставі двох груп факторів:

— внутрішнього становища, що визначається фінансовою силою та конкурентоспроможністю підприємства;

— зовнішнього становища підприємства, на підставі таких критеріїв, як привабливість і стабільність галузі.

Результати аналізу дозволяють обрати оптимальний варіант: консервативну, агресивну, захисну чи конкурентну стратегію.

Проведений нами SPACE-аналіз на «однорідних» підприємствах швейної промисловості України показав, що для них доцільно обирати переважно агресивну стратегію розвитку.

Специфіка стратегічного аналізу малих підприємств полягає у тому, що малі підприємства, як правило, вузькоспеціалізовані, вони не мають ні потреби, ні фінансових можливостей застосовувати потужні методи стратегічного аналізу з залученням великої кількості зовнішніх експертів. Отже, доцільним є використання адаптованих методів стратегічного аналізу з метою визначення перспектив розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Штайнхофф Д., Берджес Д. Основы управления малым бизнесом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997. — 496 с.

2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб.: 2-ге вид., допов. — Л.: Новий Світ-2000, 2003. — 272 с.

А. И. Рудюк,

студентка КНЭУ им. Вадима Гетьмана

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ НА ЗАПАДНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

«Good, better, best — never let it rest, untill your good is better and your better best». Так гласит старая американская поговорка. На наш взгляд, именно этим девизом должен руководствоваться каждый прогрессивный управленец. Постоянное улучшение, прогнозирование потребностей, использование новых технологий — вот задачи, стоящие перед руководством компаний, которые не хотят останавливаться на достигнутых результатах, а двигаться дальше, к новым вершинам и победам.

Что же такое инновации? Внедрять инновации означает делать что-то новое. Даже если для твоих конкурентов это не ново, главное, чтобы это было нововведением для тебя и твоих потребителей. Что важно оценить при планировании введения инноваций в компании?

- Своевременность нововведений. Необходимо четко понимать, готово ли к изменениям предприятие, готов ли рынок к изменениям, готовы ли к инновациям в продукции или услугах потребители.

- Кто будет ответственным на предприятии за нововведения. Руководству предприятия необходимо решить, на кого возложить функции по планированию и внедрению инноваций, будет ли создан новый отдел, возможно, целое подразделение.

- Оценка рынка. Нельзя пускаться в новое плавание, не подготовив заранее корабль. Руководители компании обязаны четко понимать ситуацию на рынке (оценка конкурентов, оценка новизны предложения и т.д.) для того, чтобы задать правильный курс всем дальнейшим действиям своих подчиненных.

На примере компании Nike рассмотрим ситуацию касательно качества и своевременности инноваций.

Nike — компания, лидирующая на рынке спортивной обуви и одежды. В 1999—2000 годах руководство компании приняло решение о выходе на рынок спортивного снаряжения, рынок, который отличается громадной емкостью. Его годовой объем продаж составляет около \$ 40 млрд, что больше емкости рынка как спортивной обуви (\$ 20 млрд), так и рынка спортивной одежды (\$ 38 млрд). Кроме того, компания Nike столкнулась с необходимостью догонять в этом своих основных конкурентов в области производства спортивной обуви и одежды. Так, Reebok International Ltd выпускает футбольные мячи и тренажеры, немецкая компания Adidas AG приобрела компанию Solomon SA, французского производителя спортивного снаряжения, и теперь контролирует 22 % рынка лыжного снаряжения и аксессуаров. Помимо этого, крупные компании отрасли спортивного снаряжения не собираются сдавать свои позиции.

Несмотря на сложную конкурентную ситуацию на рынке, компания Nike создала огромный отдел, занимающийся исследованиями рынка и технологий производства снаряжения, а также поиском путей не производства новых видов снаряжения, отнюдь, а возможностей усовершенствования и обновления существующих вариантов.

Первые шаги по производству усовершенствованных моделей роликовых коньков, бейсбольных перчаток, баскетбольных

мячей, не то що потерпели невдачу, а, можна сказати, провалились з треском. Но керівництво компанії, діючи по принципу «Успех — це перехід від одної невдачі до другої з наростаючим ентузіазмом» (Уінстон Черчилль), на даний момент має контракти з відомими спортивними клубами на використання свого спорядження. Над виробництвом спортивного спорядження Nike працюють відомі компанії-виробники. Плани компанії далекоглядні. Nike планує захопити ринок бейсбольного спорядження, що, в свою чергу, турбує компанію Rawlings, лідера цього ринку з 110-літньої історією. Компанія Rawlings була настільки самоуверена, що навіть і не думала про яких-небудь змінах і нововведеннях в своїй продукції. Предложені Nike інновації в бейсбольному спорядженні заставили Rawlings задуматися над розширенням асортименту, покращенням характеристик уже існуючого.

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах, що склалося на сучасному ринку товарів і послуг, не можна втрачати ні хвилини. Потрібно постійно вдосконалюватися. Готувати приємні несподіванки для своїх постійних покупців і привертати нових. Слідкувати за нововведеннями конкурентів і робити відповідні кроки.

І. В. Середницька,
студентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА РИНКОВОГО ЛІДЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Скільки підприємство зможе протриматися на ринку без впровадження будь-яких інновацій?

Минули ті часи, коли в магазині було всього кілька видів товарів і про нововведення можна було не клопотатися, адже вибору як такого у споживачів не було.

Зараз цим питанням уже ніхто не переймається, оскільки вибір є, і саме від кількості та якості нововведень залежить конкурентоспроможність та ефективна робота підприємств.

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації — це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, ко-

мерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Простіше кажучи, в умовах жорсткої конкуренції на ринку виграє той, кому вдалося представити товар, що є оптимальним з погляду споживача, більшість вітчизняних підприємств керується саме цим принципом, адже головна мета — одержання прибутку.

Після того як підприємство досягне конкурентних переваг завдяки нововведенням, воно може втримати їх лише за допомогою постійних поліпшень, інакше ризикує безнадійно відстати від конкурентів, які не сплять.

В основі всього інноваційного процесу лежать фундаментальні дослідження, саме з них починається створення нових технологій та техніки. Проблема в тому, що ефективно проводити їх немає можливості, оскільки вони потребують великих капіталовкладень, що не під силу сучасній галузевій та заводській науці. виправити цю ситуацію може фінансування досліджень з державного бюджету на конкурсній основі, а також використання позабюджетних коштів.

Однак відомо, що лише 5 % світових фундаментальних досліджень знаходять своє відображення у вигляді нової продукції на ринку споживачів. Причиною цього є низка факторів, які не враховуються перед початком проведення дослідження.

Інноваційні знання дають підприємству можливість лідирувати в галузі, впливати на безпосереднє оточення.

Науково-технічний прогрес не зупиняється й те, що ще вчора було викладене у фантастичних книжках, уже завтра може стати реальним. Таким чином, аби захистити та поліпшити свою конкурентну позицію, від підприємства вимагається постійне удосконалення та сприйняття знань.

О. М. Скурська,
студентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВОМ

Реакція компанії на незаплановані події — позитивного чи негативного характеру — головний індикатор її здатності вести конкурентну боротьбу.

Будь-які зміни приносять із собою нові можливості. Тому реакцією організації на зміни має бути не очікування, а підвищення активності.

Діяльність підприємства-лідера повинна бути гнучкою: необхідна адаптивність до змін потреб споживачів за будь-яких умов.

Надійний спосіб виділити свою компанію серед конкурентів, відірватися від натовпу послідовників, стати беззаперечним лідером — це ефективно організувати роботу з інформацією. Саме те, як компанія збирає, організовує та використовує інформацію, визначає, переможе вона чи програє.

Коефіцієнт інтелекту організації визначається тим, наскільки ефективно її ІТ-інфраструктура забезпечує доступ до інформації, її спільне використання та структурування.

Прийняття ділового рішення потребує добре підготовленої роботи: пошуку й перевірки фактів та обставин, що стосуються технологій, ринку та інших гнучких аспектів бізнесу. В наш час бурхливий технологічний прогрес змушує вести постійний пошук фактів. Єдина можливість зібрати всі ці відомості, підтримувати їх в актуальному стані й використовувати на користь справі — широке використання сучасних інформаційних технологій. Паперова цифра — мертва цифра; а цифра в електронній формі здатна народжувати думки та дії.

Необхідно використовувати також погані новини, щоб з'ясувати, в яких напрямках потреба в удосконаленні найбільш виражена. Незадоволені клієнти — найцінніше джерело такої інформації.

Інтернет допоможе досягти «безконфліктного капіталізму», встановивши безпосередній зв'язок між покупцем та продавцем та надаючи кожному з них більше інформації про іншого.

Для завоювання успіху в глобальній мережі необхідне корпоративне розуміння можливостей Інтернету на високому рівні та підтримка пілотних проектів. Для успіху сайту необхідно надати клієнтам нові враження, використовуючи унікальні можливості Інтернету.

Взаємодія компанії з клієнтами через мережу Інтернет передусім включатиме підтримку, а не продаж; до того ж здатність Інтернету швидко розповсюджувати інформацію дає зрозуміти, що незадоволення клієнта сайтом може дорого коштувати.

Інтернет дозволяє великим компаніям, якщо виникає потреба, «здаватися маленькими», виявляючи притаманну невеликим динамічним фірмам гнучкість, і, навпаки, — дрібні компанії можуть «здаватися великими», впроваджуючи такі проекти, які в традиційному бізнесі вдаються лише гігантам.

Вищезазначене дозволяє зробити такі прогнози:

1. Більшість угод укладатимуться у вигляді електронних трансакцій, що виконуватимуться безпосередньо їх учасниками,

посередники змушені будуть або надавати додаткові послуги, які будуть цінними для їх контрагентів, або зникнути взагалі.

2. Швидкість змін і зростання потреб у більш індивідуалізованій роботі з клієнтами змусить компанії впроваджувати у свою внутрішню діяльність електронні процеси.

3. У міру зниження цін на комп'ютери та зростання кількості сімей, що підключилися до глобальної мережі, веб-стиль приведе до того, що більшість покупок робитиметься в режимі онлайн.

Отже, ефективний зв'язок допомагає компанії розширити свою незалежність, а велика незалежність стимулює до подальшого вдосконалення зв'язку. Мотивація фірми-лідера: бути не одним з кращих, а найкращим.

Т. О. Соболева,
асистентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах інновації стають визначальним фактором економічного росту та розвитку організації. Інноваційна складова бізнесу виступає вирішальною силою в конкурентній боротьбі, у зв'язку з чим проблеми впровадження інновацій на підприємствах набувають першочергового значення в діяльності сучасних організацій.

Проблеми впровадження інновацій умовно можна поділити на дві великі групи: пов'язані з прийняттям рішення про впровадження та, в разі прийняття такого рішення, — проблеми адаптації інновації всередині організації.

На процес прийняття рішення про впровадження інновації впливає велика кількість факторів:

1) характеристики самого нововведення: переваги відносно інших інновацій, сумісність з потребами організації, складність сприйняття, використання або пристосування, можливість апробації;

2) характеристики організації, що впроваджує інновацію;

3) особистісні характеристики, комунікаційні навички, соціальні взаємозв'язки всередині організації [3];

4) фактори зовнішнього середовища: рівень конкуренції у галузі; норма прибутку та ін. [2].

Важливу роль під час прийняття рішення про запровадження інновації відіграє рівень ризику. Причому ризик має подвійний характер: з одного боку, мають враховуватися збитки в разі невдалої реалізації новації, а з іншого, — зважуватися можливі втрати в разі відмови від запровадження потенційно ефективної новації.

Головним же критерієм відбору нововведення під час прийняття рішення про впровадження має бути відповідність цілям організації, можливості реалізації її стратегії.

На адаптацію нововведення в організації впливають такі фактори:

— особистісно-психологічні, до яких належать характеристики керівників та персоналу;

— організаційно-ресурсні — розмір організації та ресурсів;

— організаційно-управлінські — організаційна структура, інноваційна стратегія, організаційний клімат та ін. [2].

Серед важливих умов ефективної організації впровадження нововведень виділяють:

- прогнозування та маркетингові дослідження майбутніх науково-технічних інновацій;

- повне врахування економічних та соціальних факторів виникнення, розроблення, виробництва і використання інновації;

- цільова спрямованість та комплексність систем управління НДДКР, процесом впровадження їх результатів;

- рівень кваліфікації кадрів (наукових, економічних, управлінських), що виконують розроблення та впровадження, своєчасна підготовка та перепідготовка кадрів для роботи з новою технікою;

- забезпеченість капіталовкладеннями і дотримання строків капітального будівництва об'єктів створення науково-технічних нововведень [1].

ЛІТЕРАТУРА

1. Инновационный менеджмент: Справ. пособ. / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. — М.: ЦИСН, 1998. — 568 с.

2. *Соболева Т. О.* Інноваційний потенціал підприємства: визначення та основні характеристики // Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. — Вип. 8 / Відп. ред. С. І. Дем'яненко. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 71—77.

3. *Степанов Н. И.* Проблемы и методы исследования процесса восприятия нововведений (по данным зарубежной научной литературы) // В кн.: Нововведения в организациях. — М.: ВНИИСИ, 1983. — С. 69—89.

О. Є. Соломенко,
аспірантка Київського національного
університету технологій та дизайну

ЗРОСТАННЯ ВАРТОСТІ ЯК СТРАТЕГІЧНА МЕТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вивчення діяльності малих підприємств в Україні свідчить про низьку їх ефективність. Це обумовлено як об'єктивними факторами (інфляційні процеси, дії конкурентів, зміни в податковій політиці держави тощо), так і суб'єктивними, у тому числі низькою кваліфікацією кадрів. Надзвичайно важливим для забезпечення стабільного функціонування та розвитку малих підприємств стає застосування нових перспективних методів прийняття управлінських рішень.

Новим напрямом в управлінні вітчизняними підприємствами є управління вартістю. Впровадження управління, орієнтованого на зростання вартості, обумовлене інтересами власників; вартість стає найважливішим показником діяльності підприємства.

Вартість компанії визначається за допомогою оцінки бізнесу діючого підприємства. Вартість — економічна категорія, що характеризує грошовий зв'язок між товарами та покупцями/продавцями і віддзеркалює погляди ринку на вигоди від володіння товаром [1].

Вартість є комплексним показником, який містить кількісні та якісні фактори впливу на підприємство його зовнішнього та внутрішнього середовища, а також дозволяє оцінювати поточний стан та перспективи розвитку підприємства.

Основним джерелом вартості підприємств визначають інвестиційно-інноваційну діяльність підприємств [2].

Вартість підприємства створюється факторами, що впливають на її величину. Фактори вартості визначають як змінні величини, які впливають на вартість компанії [3], їх поділяють на дві умовні групи [4]: зовнішні та внутрішні, пов'язані з діями менеджменту, галузевою специфікою менеджменту.

Необхідність упровадження управління, націленого на зростання вартості, саме на малих підприємствах, на нашу думку, впливає зі специфіки та особливостей функціонування малого бізнесу. Підвищений рівень ризику та інноваційний характер діяльності, невеликий запас фінансової міцності, інтегрованість у ринкову систему, підвищений рівень конкуренції обумовлюють неефективність традиційних підходів до управління малим підприємством. В умовах швидких змін технологій, скорочення життєвих циклів товарів, що є наслідком зростання суспільних

потреб, реагування на об'єктивно обумовлені зміни в ринковому середовищі підприємства визначає необхідність виробництва та виведення на ринок нової продукції. Гнучкість організаційної структури та швидкість прийняття управлінських рішень обумовлює можливості адекватного реагування малих підприємств на зміни ринкової ситуації. Результати всіх управлінських рішень знаходять відображення у грошових потоках підприємства, тому показник вартості найповніше характеризує результати діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств. — К.: КНЕУ, 2002. — 272 с.
2. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Под ред. Л. Н. Вылегжанина. — М.: ЮНИТИ, 2001. — 719 с.
3. Коупленд Т. и др. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин: Пер. с англ., науч. ред. Н. Н. Барышникова. — 2-е изд., стер. — М.: Олимп-Бизнес, 2002. — 565 с.
4. Круш П. В., Поліщук С. В. Управління вартістю підприємств // Маркетинг в Україні. — 2003. — № 4. — С. 16—19.

В. Ю. Стреляний,
студент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективність діяльності організації виражається через економічні, зокрема фінансові, показники. В умовах ринкової системи немає єдиної системи показників. Кожний інвестор самостійно опрацьовує цю систему виходячи з особливостей інноваційного проекту, професіоналізму фахівців і менеджерів. Для досягнення позитивних результатів необхідно:

- досконало розробити та проаналізувати всі стадії життєвого циклу товару;
- сформуванати інноваційну стратегію на перспективу (3—5 років), на підставі ретроспективного аналізу діяльності організації;
- оцінити конкурентоспроможність конкретних товарів на конкретних ринках за конкретний період;
- оцінити всі аспекти фінансової діяльності організації (дохід, витрати, страхування, ліквідність, податки, ефективність використання ресурсів);

— спроектувати остаточні показники очікуваного результату від введення інновацій на основі різноманітних розрахунків, з визначенням ступеня ризику й стабільності фінансової діяльності.

Нині існують такі різновиди інновацій:

- 1) продуктова інновація;
- 2) технологічна інновація;
- 3) соціальні інновації.

Продуктова інновація є процесом відновлення збутового потенціалу підприємства, що забезпечує виживання фірми, збільшення обсягу одержуваного прибутку, розширення частки на ринку, збереження клієнтури, зміцнення незалежного положення, підвищення престижу, створення нових робочих місць.

Технологічна інновація — це процес відновлення виробничого потенціалу, спрямований на підвищення продуктивності праці й економію енергії, сировини й інших ресурсів, що, у свою чергу, дає можливість збільшити обсяг прибутку фірми, удосконалити техніку безпеки, провести заходи щодо захисту навколишнього середовища, ефективно використати внутрішньфірмові інформаційні системи.

Соціальні інновації — це загальний процес планомірного поліпшення гуманітарної сфери підприємства. Застосування інновацій такого роду розширює можливості на ринку робочої сили, мобілізує персонал підприємства на досягнення поставлених цілей, зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками й суспільством у цілому.

Безпосередньо механізм інноваційної діяльності включає:

► 1. Формування інноваційних ідей. ► 2. Відбір найперспективніших. ► 3. Детальне розроблення задуму і його експертна оцінка. ► 4. Розроблення всіх деталей бізнес-плану відносно відібраних ідей. ► 5. Експертну оцінку бізнес-плану. ► 6. Експериментальне виробництво товару й випробування в умовах ринку. ► 7. Корегування схеми виробництва й просування товару на ринку. ► 8. Початок масового виробництва товару і його просування на ринку на основі скорегованої схеми.

Організація та забезпечення ефективності управління інноваціями на підприємстві суттєво залежить від вибору адекватної організаційної структури. Під час побудови організаційної структури потрібно враховувати такі основні фактори, що визначають тип, складність, ієрархічність організаційної структури, роль і місце в керуванні інноваційного процесу:

1. Масштаб виробництва й обсягу продажу.
2. Номенклатура продукції, що випускається.
3. Складність і рівень уніфікації виробництва.

4. Рівень спеціалізації.
5. Ступінь розвитку інфраструктури регіону.
6. Міжнародна інтегрованість організацій.
7. Інноваційні проекти, їх сутність.

На підприємствах Сходу та Заходу існують такі особливості управління інноваціями:

— сприяння держав розвитку інноваційної діяльності шляхом запровадження податкових пільг, субсидійного кредитування, фінансування певних інноваційних проектів та ін.;

— венчурні фірми — мобільні, але неприбуткові, оскільки не займаються організацією виробництва продукції. Вони передають свої розробки іншим: фірмам-експлерентам, патіентам, комутантам;

— загальною тенденцією для розвинених ринкових країн стає патентний захист винаходів сфери технологічних інновацій, що обмежує їх розповсюдження та створює певні бар'єри для інших фірм, країн.

Р. В. Таран,

студент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНІВ І ГАЛУЗЕЙ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПЕРЕБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

Під інноваціями в широкому сенсі розуміють прибуткове використання передових, прогресивних нововведень у вигляді нових технологій, одержання нових видів продукції й послуг, а також впровадження нових організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру. Тобто інновації поділяють на технічні, організаційні, маркетингові, економічні, соціальні й екологічні. У Програмі діяльності уряду «Назустріч людям» визначено, що «Основним завданням промислово-інвестиційної політики в умовах утвердження ринкових засад економіки Уряд вважає формування на внутрішньому та зовнішньому ринку конкурентного і виробничого потенціалу». Разом з тим процес інноваційної діяльності, особливості виробничих і суспільних відносин дуже впливають на ефективність господарського механізму. Кожний інвестиційний проект має свою конкретну спрямованість і може з найбільшою ефективністю бути реалізований у тих регіонах України, де для цього є найкращі умови.

Інвестиційну привабливість регіонів України доцільно оцінювати на підставі їх ранжування за такими п'ятьма синтетичними (узагальненими) показниками:

- рівень загальноекономічного розвитку регіону (включаючи природно-ресурсний потенціал, рівень розвитку промислового виробництва, спеціалізацію сільськогосподарського виробництва);
- рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону (включаючи рівень розвитку будівництва, транспортної мережі, зв'язку, складського господарства тощо);
- демографічний чинник;
- рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури регіону (включаючи розвиток приватизації і формування недержавного сектору, формування ринкової інфраструктури);
- рівень криміногенних, екологічних та інших видів ризиків.

Розташування мінеральних ресурсів є головним чинником, який визначає розподіл регіонів за щаблем інвестиційної привабливості. Виняток становлять лише кілька регіонів, у яких бідність мінеральних ресурсів компенсується яким-небудь іншим значним чинником. Україна повністю задовольняє власні потреби та має потужний експортний потенціал щодо залізних, марганцевих і титанових руд, ртуті, графіту, вогнетривких і формувальних глин, каоліну, сірки, сировини для виробництва скла та будівельних матеріалів. У дефіциті перебувають паливні ресурси (нафта, газ, торф), хоча є поклади кам'яного і бурого вугілля. Для забезпечення внутрішніх потреб країна щороку імпортує 20 млн т вугілля (20 % від загального споживання), 28 млн т нафти (87 %), 70 млрд куб. м газу (80 %).

Основні поклади мінеральних ресурсів, насамперед рудних і паливних, зосереджені на території східних областей: Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Луганської, Полтавської та Харківської. З інших областей високий ресурсний потенціал має Львівська. Майже всі західні області, а також південний регіон бідні мінеральними ресурсами.

Україна має розвинену багатогалузеву промисловість, у якій переважає чорна металургія та важке машинобудування. Велика частка обсягу промислового виробництва України припадає на машинобудівні галузі. Підприємства цих галузей територіально поділені по всіх областях України. Найбільшою є концентрація цих підприємств у Дніпропетровській, Запорізькій, Київській областях і в місті Києві. Машинобудування переважає в структурі промисловості Львівської, Луганської, Миколаївської, Полтавської, Одеської областей і республіки Крим.

Україна посідає одне з провідних місць у світі за видобутком залізної руди і з виробництва сталі. Чорна металургія (частка якої становить 22,6 % загального обсягу промислового виробництва) територіально зосереджена у двох областях — Дніпропетровській і Донецькій (понад 75 %). Близько 20 % обсягу виробництва чорної металургії дають Запорізька і Луганська області.

Підприємства кольорової металургії розташовані в Запорізькій, Луганській, Донецькій, Кіровоградській областях і республіці Крим.

Багатогалузеве хімічне і нафтохімічне виробництво розвинене в східних і центральних областях. Підприємства цієї галузі є також у Миколаївській, Одеській, Львівській та Івано-Франківській областях.

Лісова, деревообробна та целюлозно-паперова промисловість розвинута в основному в регіоні Карпат. Целюлозно-паперова промисловість, виробництво будівельних матеріалів і дерево-стружкових плит є також у Херсонській, Київській та Хмельницькій областях.

Виробництво будівельних матеріалів рівномірно розміщено по всій території країни, залізобетонних виробів — зосереджено у великих містах. Розвинуто виробництво скла і фарфоро-фаянсових виробів.

Продукція легкої промисловості традиційно становила 10—11 % у загальному обсязі промислового виробництва. Найбільшого розвитку набули текстильне виробництво (бавовняні, лляні, вовняні та штучні тканини), швейна, шкіряна, хутрова та взуттєва промисловість. Підприємства цієї галузі розташовані в Київській (м. Київ), Донецькій, Дніпропетровській, Львівській, Луганській, Одеській, Харківській, Херсонській, Чернігівській областях.

Підприємства харчової промисловості в основному концентруються у великих містах і населених пунктах, що входять до агломерації великих міст. Переробна промисловість територіально пов'язана з місцями виробництва технічних культур (цукровий буряк, соняшник, льон-довгунець).

Виходячи з пріоритетного курсу промислово-інвестиційної політики, науки та освіти в умовах використання глобальних результатів науково-технічного прогресу для збільшення конкурентоспроможної продукції та виходу України на світові ринки необхідним є проведення наукових статистичних досліджень за пріоритетним науковим напрямом «Аналіз та моделювання інноваційної економіки України» з відповідним фінансуванням за рахунок коштів Державного бюджету України на замовлення Кабінету Міністрів України.

О. Титарчук,
студент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Вплив інновацій на соціально-економічний розвиток суспільства досліджували багато вчених. Представники більшості інноваційних теорій наголошували на тому, що характер основних економічних процесів у довгостроковому періоді великою мірою залежить від особливостей науково-технічного прогресу. Формування теорій інноваційного розвитку почалося, на думку більшості дослідників, у другій половині XIX — першій половині XX ст., хоча ще у XVIII ст. шотландець Адам Сміт (1723—1790) у своїй праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» вказував на роль технологічних новацій у забезпеченні зростання економічної продуктивності [1]. Він зазначав, що велика частина новацій належить робітникам, які намагалися вдосконалити умови праці з метою отримання вищої заробітної плати.

У сучасній економічній науці новітні концепції економічного розвитку на макrorівні представлені теорією інтелектуальної технології Ф. Хайєка і теорією інноваційної економіки і підприємницького суспільства П. Друкера.

Теорія інтелектуальної технології виникла як результат дослідження австрійським економістом Фрідріхом Хайєком (1899—1992) проблем інформаційної економіки і технології. Була обґрунтована в теорії ринку як глобальної інформаційної системи. Хайєк запропонував інформаційну концепцію «порядку, що розширюється» як основу цивілізації [2]. На його думку, ринок — це гігантська інформаційна «машина», що містить величезне «неявне, розсіяне знання» про потреби і виробничі можливості людей, інформацію, яка переважає ті знання, якими може володіти не лише окрема людина, а й багато людей. Розширення інформації, яку використовують у повсякденній діяльності сучасні підприємці, стало поштовхом до розроблення інформаційних та інтелектуальних технологій, що дали змогу швидко і системно опрацьовувати величезні масиви інформації. Врахування інформації, яку надає ринок, і дії відповідно до неї подовжують «ланцюжки» людей, котрі працюють один для одного (підприємців та споживачів), і дають можливість експериментувати, ризикувати, домагатися максимальних результатів за найменших витрат. Сукупність

дій підприємців і споживачів, заснованих на недостатньому володінні знаннями, і створює ринок.

На думку Хайєка, дотримання звичаїв, традицій і правил виробничої та інших видів діяльності, напрацьованих у процесі розвитку цивілізації, дає змогу забезпечувати поступальний розвиток суспільства. Правила, звичаї і традиції — це теж знання, але приховане, оскільки люди переважно не розуміють закладеного в них глибинного змісту і механізму його дії. Звідси прагнення «поправити», переконоструювати закони ринку, підпорядкувати їх плану, тобто зламати ринок. Хайєк був рішучим противником будь-якого втручання у ринкові процеси. Він наголошував, що прагнення підприємців максимізувати прибуток спонукає їх (без усякого примусу з боку держави) відбирати з існуючого масиву знань ті, що дають їм змогу по-новому осмислити відносини зі споживачами, запропонувати кращий спосіб задоволення їхніх потреб. Отже, на думку вченого, слід дати можливість ринковим процесам розвиватися спонтанно, і це саме собою сприятиме економічному розвитку.

Дослідження Ф. Хайєка відповідали новим реаліям підприємницької економіки. Вони пояснили, яким чином знання стають основою підприємницької ідеї і дають імпульс розробленню інновацій; чому економіка одних країн є сприйнятливою до інновацій, а інших — ні. Хайєк довів, що вирішальну роль у цьому відіграють інституційні основи суспільства — як *формальні* (сформовані державою закони, що регламентують економічну діяльність), так і *неформальні* (усталені правила, звичаї, традиції, норми поведінки, мораль). У 1974 р. Ф. Хайєк став лауреатом Нобелівської премії у галузі економіки.

Теорія інноваційної економіки і підприємницького суспільства сформульована американським ученим П. Друкером у працях «Інновація та підприємництво» (1985) та «Посткапіталістичне суспільство» (1993).

П. Друкер зазначає, що економіка 90-х років ХХ ст. принципово відрізняється від економіки 60—70-х років, яка була зорієнтована на виробництво, унаслідок чого підприємства зосереджували основні зусилля на його вдосконаленні. Найкраще це могли робити великі компанії, що домінували на ринку. Головною рисою економіки 90-х років стало напрацювання ідей, які заперечують колишні рішення, товари, послуги і виробництва. З огляду на це її можна назвати інноваційною. До того ж Друкер розглядає менеджмент як «технологію управління підприємницько-інноваційною діяльністю» [3].

Інноваційна економіка (за Друкером) має такі характеристики [4]:

1) головною продукцією і головною «начинкою» усіх товарів і послуг є нові рішення; саме зростання економіки є безпосереднім результатом безперервних інноваційних змін;

2) провідна роль в економіці належить мільйонам малих і середніх підприємств, очолюваних підприємцями, котрі діють на свій страх і ризик;

3) динаміка економіки і суспільства визначається не наукою і науковцями, а мільйонами людей, які самостійно приймають рішення, часто інтуїтивні й творчі;

4) порівняно невеликі капіталовкладення у кожне робоче місце завдяки некапіталомісткій технології багатьох мільйонів інноваційних виробництв;

5) знання є основним, панівним фактором продуктивності й у масовому виробництві; тепер вони стають головним предметом і головним результатом праці, що зумовлює реорганізацію галузей навколо створення знань і реструктуризацію всієї економіки країни навколо сфери накопичення інформації;

6) інтелектуалізація праці є основним процесом розвитку виробництва, а витрати на нього і поширення знань — головною формою інвестицій; завдання науки — сприяння інноваціям, що зароджуються, системне, організоване застосування знань у створенні самих знань, що робить їх продуктивними (чого не може зробити держава чи ринок);

7) головна форма власності — інтелектуальна власність, що структурує суспільство і визначає його розвиток;

8) метою оподатковування має стати підтримання усього необхідного для довгострокових інвестицій, а головною рисою податків, важливою для всієї інноваційної економіки, — їх точна передбачуваність;

9) для розуміння найважливіших економічних процесів, крім мікро- і макроекономіки, необхідна метаекономіка, що враховує вплив таких могутніх неекономічних факторів, як демографія, освіта, нові технології, екологія, тип психології людей, рівень культури тощо.

Водночас і у взаємодії з інноваційною економікою формується *підприємницьке суспільство* (чи «суспільство знань», «інформаційне суспільство»), яке характеризується тим, що інновації та підприємництво охоплюють значну частину суспільства, стають щоденною практикою. Це дає змогу працювати навіть жінкам, що мають маленьких дітей, зміцнює віру людей у себе.

Отже, сучасні теорії інноваційного розвитку змістили акценти у поведінці людей, сформували у них прагнення до накопичення знань. Стало очевидним, що економічне зростання країн великою мірою залежить від інноваційної активності підприємницьких структур, від їх прагнень, зусиль і здатності використовувати у своїй діяльності новітні технології, творчо підходити до визначення способів задоволення потреб споживачів, на основі чого вдосконалювати та оновлювати продукцію, отримуючи більші доходи і зміцнюючи свої ринкові позиції.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Йохна М. А., Стадник В. В.* Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. — К.: Вид. центр «Академія», 2005. — 400 с.
2. *Хайек Ф.* Пагубная самодеятельность. Ошибки социализма. — М.: Экономика, 1992. — 440 с.
3. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1992. — 332 с.
4. *Друкер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. В. С. Гуля. — К.: Україна, 1994. — 319 с.

Н. Р. Хамідулліна,
студентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЇ ТА ЛІДЕРСТВО КОМПАНІЙ НА РИНКУ

Колись достатньо було мати добрий товар, і його можна було продати за будь-якою ціною. У 1990 р. можна було привезти з Кореї десять факсових апаратів, накинути 700 відсотків націнки і продати їх за добу. Так чи майже так було десь до 1993—1994 років. Хто був не здатний знайти унікальний продукт, той втрачав бізнес. Потім майже у всіх торговців товар став однаковим. Почалося цінове змагання. Так тривало приблизно до 1998—2000 років. Хто не міг встановити ціну нижче, той програвав. Але потім, коли зрівнявся не лише асортимент, а й ціни, усе змінилося.

Сьогодні ми маємо майже однакові товари, які пропонують за майже однаковими цінами та за допомогою майже однакових «унікальних інформаційних пропозицій». Перед продавцями постає складне запитання: яким чином зробити свій товар унікальним, таким, щоб на нього був найбільший попит.

Сучасні компанії, які досягли лідерства в міжнародних масштабах, використовують стратегії, що відрізняються одна від одної за всіма параметрами. Та хоча кожна успішна компанія використовує свою власну стратегію, глибинні принципи діяльності — характер і еволюція всіх успішних компаній — виявляється у своїй основі однаковою.

Компанії досягають конкурентних переваг за рахунок інновацій. Вони вивчають нові методи дослідження конкурентоспроможності чи знаходять кращі способи конкурентної боротьби, використовуючи старі способи. Отже, досягнення науково-технічного прогресу поширюються у виробництві у формі інновацій.

Поняття «інновація» (від англ. innovation) дослівно означає «введення новацій», нововведення. Під нововведенням розуміють новий порядок, новий метод, нову продукцію чи технологію, нове явище. Інновації можуть стосуватися як техніки і технології, так і форм організації виробництва і управління. Деякі інновації створюють конкурентні переваги, породжуючи принципово нові сприятливі можливості на ринку, або дають змогу заповнити сегменти ринку, на які суперники не звернули увагу [1].

На міжнародних ринках інновацій, що забезпечують конкурентні переваги, досліджують як внутрішні, так і зовнішні потреби. Так, наприклад, щойно зріс міжнародний інтерес до безпеки продукції, шведські компанії — такі як Volvo, Atlas Copco і AGA, мали успіх на ринку, правильно використавши потребу ринку [2].

Якщо компанії реагують повільно, то такі інновації приводять до переваги конкурентів. Наприклад, у таких галузях, як автомобілебудування і побутова електроніка, японські компанії досягли вихідних переваг за рахунок особливої уваги до компактних моделей, що мають менші розміри, потребують менше енергії, у той час як їхні іноземні конкуренти зневажали ці ідеї, розцінюючи їх як несуттєві та непривабливі.

Для кращого розуміння того, які ж інновації може вибрати організація, систематизуємо їх за допомогою наступної схеми, використовуючи теоретичну базу Карлофа [3] (рис. 1).

У силу яких причин компанії впроваджують інноваційні програми? Чому вони невтомно прямують шляхом модернізацій, оновлень, ведуть пошук нових, дедалі складніших джерел для досягнення конкурентних переваг? Що робить їх здатними переборювати серйозні перепони для впровадження нововведень і змін, що ведуть до успіху? Саме відповіді на ці запитання дозволяють цим фірмам, компаніям, підприємствам бути конкурентоспроможними, бути лідерами на своїх ринках, бути найкращими!

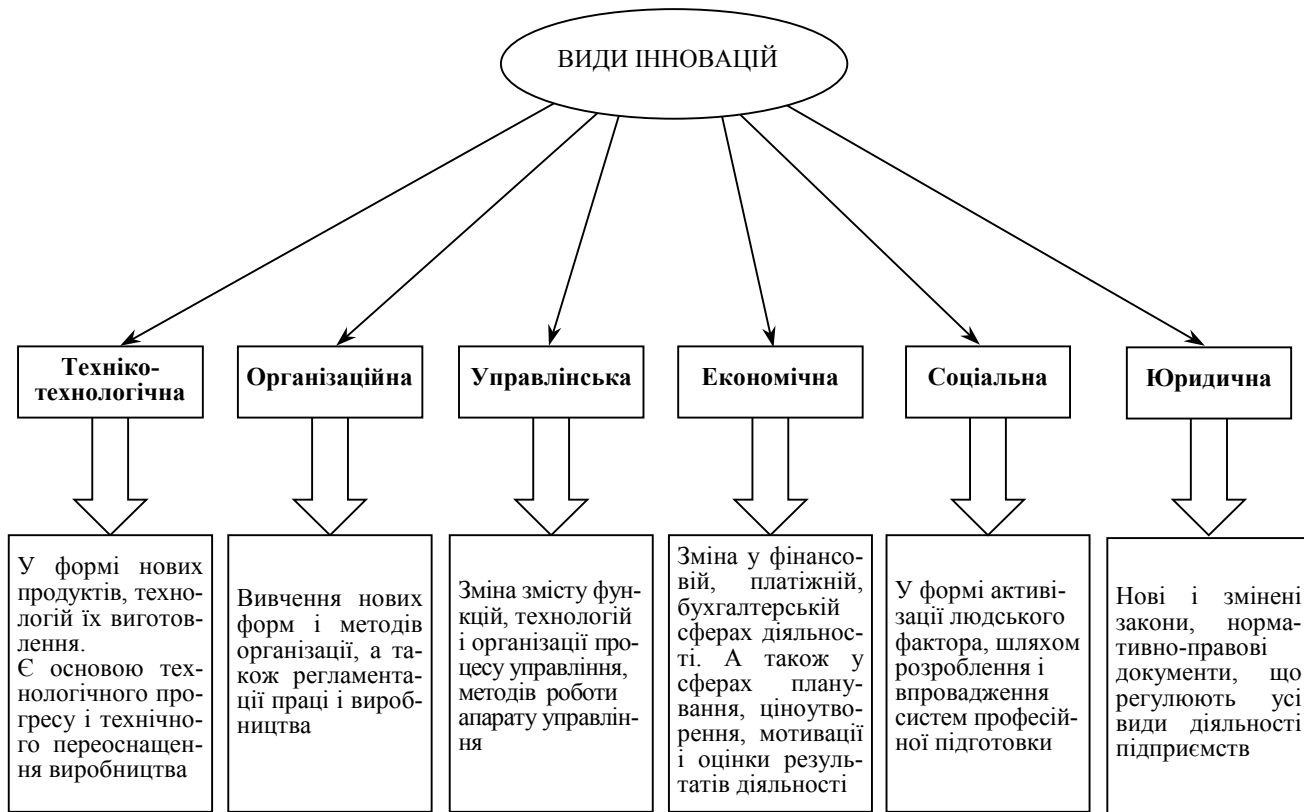


Рис. 1. Види інновацій

ЛІТЕРАТУРА

1. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика. — СПб: Питер, 1999.
2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебн. пособ. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, стимулы — М.: Экономика, 1991.

С. М. Хименко,
аспірант КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

БАЛАНСУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ У ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ ГРУП — ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНОГО РІВНЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У формуванні загальних підходів до вдосконалення корпоративного управління в Україні активну участь беруть не тільки урядові та неурядові (суспільні, підприємницькі, освітні тощо) організації, у тому числі й іноземних країн, а й, у першу чергу, колективи організаційних формувань корпоративного типу. Це означає, що твердження про активний вплив на вдосконалення корпоративного управління з боку зацікавлених у діяльності АТ груп (stakeholders) знаходить підтвердження на теренах України. Однак зараз переважає традиційний підхід до пояснення взаємин між власниками капіталу та вищим менеджментом, зокрема контролю перших над виконавчими органами. Поза їхньою увагою залишається аналіз корпоративного менеджменту та його ролі у консолідації груп інтересів для розвитку підприємств, що призводить до конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів (КІ) — незбігання інтересів різних зацікавлених у результатах діяльності АТ груп, яке має об'єктивно-суб'єктивну природу та специфічні наслідки прояву в умовах функціонування різних організаційних об'єднань корпоративного типу. КІ — риса, притаманна корпоративному управлінню, яку мають враховувати як власники, так і менеджери [6].

У 2002—2005 рр. автором були проведені дослідження, присвячені аналізу сучасного стану та динаміки розвитку гірничозбагачувальних підприємств Кривбасу, з акцентом на особливості прояву конфліктів інтересів та їх впливу на результати діяльності ГЗК. Доведено, що великий вплив на діяльність цих підприємств здійснюють групи осіб, не пов'язані з АТ майновими та трудовими

відносинами. Особливу роль при цьому відіграють вищі менеджери компанії. Це специфічна риса підприємств Кривбасу.

За характерного для високої корпоративної культури «розведення» функцій та соціально-економічних статусів власників капіталу (інвесторів) та управління підприємствами, в які інвестовано цей капітал, менеджери у своїй управлінській діяльності змушені постійно рахуватися з інтересами всіх суб'єктів, пов'язаних з діяльністю фірми (акціонерами, кредиторами, найманими працівниками, споживачами, постачальниками, місцевою громадою). Але всі ці інтереси вони «пропускають» крізь призму того інтересу, який є для них головним, — задоволення інтересів «тіньових власників». Це, безумовно, перешкоджає якісному корпоративному управлінню, вимагає вживання заходів щодо припинення такої практики. Подолання зазначеної вади сприятиме розвитку підприємств. Про це, зокрема, свідчать і «хрестоматійні» приклади з історії капіталістичного підприємництва. Так, наприклад, американська корпорація «Форд-моторз» одержала «друге дихання» та спромоглася суттєво зміцнити свої конкурентні позиції тільки тоді, коли їй вдалося позбутися «хазяйської», але волонтаристської та некомпетентної влади Генрі Форда II (онука Генрі Форда — засновника компанії), який, за свідченням колишнього вищого менеджера цієї фірми (у 1970—1990-х роках президента корпорації «Крайслер») Лі Якоки, успадкувавши велике майно, «...влаштував погроми, перетворюючи компанію на пекло, тільки тому, що йому так захотілося» [7, с. 144].

Для розв'язання КІ слід застосовувати комплексні організаційно-структурні, економічні, соціально-психологічні та інформаційно-методичні інструменти «втручання» у конфлікт інтересів певного типу, згідно з чинним законодавством.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Гемґри Э.* Сверхбогачи: Пер. с венг. — М.: Международн. отнош., 1987. — 264 с.
2. *Свтушевський В. А.* Основи корпоративного управління: Навч. посіб. — К: Знання-Прес, 2002. — 317 с.
3. *Пішпек С.* Перспективне управління корпоративною власністю // Економіка України. — 2000. — № 4. — С. 86—88.
4. *Сірко А.* Корпоративна власність у транзитивній економіці // Економіка України. — 2003. — № 2. — С. 57—64.
5. *Чечетов М., Мендрул О.* Корпоративне управління в умовах економічної трансформації // Економіка України. — 2001. — № 4. — С. 10—18.

6. *Шериньова З. Є.* Межі втручання в конфлікти інтересів корпорацій: методичне обґрунтування та практичні наслідки // У зб. «Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах». — Черкаси: ЧНУ, 2005. — С. 54—63.

7. *Якокка Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 384 с.

О. М. Хотлубей,

студентка Академии управления и информационных технологий (АРИУ), г. Бердянск

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях рыночной экономики успешную деятельность предприятия обеспечивает инновационная политика, которая является определяющим инструментом в конкурентной борьбе. Причем наибольшего успеха добиваются те предприятия, у которых инновационная деятельность и внедрение нового товара представляют собой непрерывный процесс управления инновационной активностью. Сегодня ни у кого нет сомнения в наличии тесной связи между конкурентным предприятием и его инновационным потенциалом. Для украинских предприятий инновации становятся не только критериями конкуренции, но и условиями выживания на рынке.

Объектом данного исследования являются инновационные стратегии украинских предприятий.

В процессе подготовки работы использовался аналитический метод, маркетинговое наблюдение. Методологической основой выступали труды известных маркетологов-практиков Ф. Котлера, М. Портера.

Управление инновационной активностью предприятий опирается на маркетинговые исследования и оценки. Роль маркетинга как координирующей и интегрирующей функции в управлении инновационной политикой различных предприятий изучалась и была представлена в работах зарубежных исследователей: Ф. Котлера, Дж. Эванса, Ж. Ламбена, М. Портера, Б. Бермана и других; отечественных ученых: А. Н. Романова, Т. П. Данько, Д. Н. Баркана, Е. П. Голубкова, П. С. Завьялова и др.

Изучение процесса формирования и реализации инновационных стратегий предприятий в Запорожской области показало, что характерным моментом является слабая маркетинговая поддерж-

ка стратегічних управленчеських рішень, то єсть відсутність кваліфікованого аналізу товарного ринку, неразробка ценової політики, проблеми реалізації проектів.

Ісходя з аналізу інноваційних стратегій українських підприємств можна утверждати, що українські підприємства в основному використовують дві моделі підприємництва, з якими інноваційна діяльність пов'язана напряму і від яких залежить підприємницьке поведіння на ринку. Перша модель характеризується тим, що підприємство прагне організувати роботу з розрахунком на максимальну віддачу ресурсів. В даному випадку діє фактор, притаманний стратегії виживання, який не враховує концепції управління ростом або інноваціями. Стратегія виживання досягається за рахунок жорсткої регламентації структури, короткочасного планування, слабого регулювання проблемних ситуацій. При цьому падає ефективність інновацій, зменшується частка ринку. Друга модель — інноваційна — пропонує пошук нових шляхів розвитку, спрямовані економічного прориву, нейтралізацію опору змін, стимулювання інноваційної діяльності. Така агресивна ринкова стратегія забезпечується за рахунок створення і підтримки технологічного опереження конкурентів.

Пошук нових можливостей і механізмів в розробці і освоєнні інновацій тісно пов'язаний з формулюванням стратегій, які передбачають підвищення конкурентоспособності підприємства за рахунок покращення товарної політики, впровадження нових технологій, вдосконалення організації виробництва, використання ефективних управленчеських технологій.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. В. Б. Боброва. — СПб: Питер, 2000. — 836 с.

С. О. Черненко,
студент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

Перед усіма підприємствами та організаціями в умовах ринкової економіки стоять схожі завдання: отримання максимального та довготермінового прибутку, стійкий розвиток, забезпечення переваги над конкурентами. Але якщо одні підприємства досягають значних

успіхів у вирішенні цих завдань і стають лідерами ринку, то інші змушені постійно боротися за виживання або навіть зникають. Виникає запитання: за рахунок чого кращі підприємства досягли свого успіху і що мають робити інші підприємства, щоб стати на одному рівні з лідерами? Однозначної відповіді на це запитання немає, але можна з упевненістю сказати, що ефективне залучення та використання інновацій завжди забезпечує стрімке зростання компанії. Тому будь-яке підприємство, яке хоче досягти високих результатів у конкурентній боротьбі, повинно насамперед це усвідомити і приділити відповідну увагу своїй інноваційній діяльності.

Зараз, урахувуючи зростаючу конкуренцію та складність ринків, інновації в управлінській практиці стали необхідністю для бізнесу в усьому світі. У сучасних провідних компаніях використовують такі інновації, що передусім пов'язані з прибутковістю та операційною ефективністю. Фактично, усі провідні сучасні менеджери пропонують стратегії отримання цінності від «стискання» операційного середовища за рахунок тиску ціни та маржі. Ця провідна тенденція менеджменту інновацій закладена в таких основних стратегіях:

Virtual Scale — тактика здобуття економії на масштабі через участь в альянсах без обтяжування балансу;

Design to Value — демонструє, як створити додаткову цінність за нижчою вартістю через крос-функціональне співробітництво на критичних ранніх стадіях проектування, де в продукті або послуді фіксується 80 % вартості та цінності;

Getting the Most from Outsourcing — демонструє, як компанії можуть захистити себе від негативних наслідків аутсорсингу, якщо вони зважатимуть на внутрішні управлінські проблеми, налагодять відносини з постачальниками та переоцінять аутсорсингові послуги, враховуючи конкуренцію;

The Four Sources of Intelligent Innovation — виходить з розуміння того, що зниження витрат та контроль можуть якомога далі заглибитися у відділи R&D (Дослідження та розвитку), тим самим послаблюючи креативність R&D. Щоб виграти конкуренцію на впровадження інновацій, компанії мають використовувати 4 джерела інтелектуальної інноваційної діяльності: розуміння споживачів, глобальну мережу, вміння прогнозувати та інноваційну організацію.

Серед цих чотирьох провідних інноваційних стратегій сучасні менеджери віддають перевагу стратегії Virtual Scale. Сьогодні лише кілька компаній — такі гіганти, як Procter & Gamble та Toyota — перебувають у задрісному положенні щодо здатності використання своїх розмірів у операційних масштабах, зменшуючи собівартість одиниці продукції і збільшуючи ефективність вироб-

ництва, що дає змогу створювати стійкі конкурентні переваги. Більшість компаній стикається з хвилюючою перспективою: малі за розмірами підприємства, у яких відчувається нестача домінуючого ринкового положення або фондів для заволодіння інших компаній, розуміють, що досягнення рівня масштабу, необхідного, щоб хоча б приблизно вийти на рівень з галузевими гігантами, перетворюється на безкорисливу та зайву гонку. Така ситуація для «негігантів» неприємна, але звичайна. Однак запропонована вище стратегія дозволяє вирішити цю дилему. Шляхом умілого структурування альянсів організації можуть комбінувати власні активи й можливості для досягнення переваг ефекту від масштабу, яких вони не змогли б досягти поодиночі.

На нашу думку, Virtual Scale не має бути лише опцією для малих компаній; необхідно, щоб це стало вимогою. Без цього багато компаній можуть опускатися дедалі нижче порівняно з їхніми «гігантськими» конкурентами, а це спричиняє ризик бути ними поглинутими.

Н. А. Чернякова,

аспірантка Росийской экономической академии им. Г. В. Плеханова

РАЗВИТИЕ РЫНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В РОССИИ

Сегодня в России проблема развития рынка интеллектуальной собственности стоит остро как с правовой, так и с экономической точки зрения. Увеличиваются претензии со стороны иностранных компаний, Россия числится среди первых производителей и экспортеров контрафактной продукции, в том числе 10 % всемирного производства контрафактных лекарств (\$3,2 млрд) принадлежит России. Компании не используют возможности интеллектуальной собственности в полной мере, не включают ее в баланс, теряя деньги и одновременно рискуя. Заниженная значимость интеллектуальной собственности (ИС) в России стимулирует не только продажу ее за границу, но и «утечку мозгов». Следует отметить, что эффективная защита авторских и смежных прав является одним из главных условий вступления в ВТО, и интеллектуальная собственность в России в настоящее время является объектом обсуждения на международном уровне (3 марта 2005 г. в США прошел брифинг «Проб-

лемы интеллектуальной собственности в России»). Все вышеперечисленное снижает конкурентоспособность отечественных предприятий как на внутреннем, так и на внешних рынках и ставит под угрозу экономическую безопасность страны.

Правовая сторона проблемы эффективно решается, о чем свидетельствует законопроект, изменяющий статью 151 УПК РФ, и другая колоссальная работа по созданию пакета законов, учитывающих требования ТРИПС. Также был создан экспертный совет по правовому регулированию и защите интеллектуальной собственности (ЭСИС), который начал работать 25 января 2005 года. Тем не менее, лицензирование предприятий все еще требует доработок и, по мнению международных аналитиков, для законодательства РФ присоединение к международным нормативно-правовым актам, таким как договор ВОИС об авторском праве (ДАП) и договор ВОИС об исполнении и фонограммах (ДИФ), имеет огромную важность.

С позиции экономического стимулирования для развития рынка интеллектуальной собственности необходима четко сформулированная государственная и местная политика на макро- и мезоуровнях, способствующая не только созданию интеллектуальной собственности, но и внедрению новых технологий в производство, так как сейчас, как отметил руководитель Роспатента Б. П. Симонов, в стране только 35 % выданных россиянам патентов на изобретения востребованы. Также существует необходимость развития страхования ИС, особенно риска, понесенного патентообладателями от несанкционированного использования их интеллектуальной собственности.

На микроуровне необходимо провести инвентаризацию и сертификацию объектов интеллектуальной собственности. В процессе инвентаризации происходит выделение объектов ИС, их идентификация, юридическое оформление, принимается решение о целесообразности постановки их на баланс предприятия, оценивается экономический, фактический и стратегический потенциал ИС. Цель сертификации интеллектуальной собственности — обеспечение высокой конкурентоспособности продукции за счет юридически чистой ИС, используемой в хозяйственной деятельности предприятия, и установление фактической принадлежности коммерчески ценных средств.

Отдельно следует выделить проблемы оценки интеллектуальной собственности в России. Закон об оценочной деятельности определяет три обязательных подхода: затратный, рыночный и доходный, также существуют методические рекомендации по определению рыночной стоимости интеллектуальной собственности

от 2001 года, но этого не достаточно для обеспечения эффективной оценочной деятельности в данной области. Рекомендации по улучшению практики оценки ИС в России включают: принятие международных стандартов оценки (МСО) в полной редакции в качестве обязательных стандартов оценки РФ, разработку методических рекомендаций по применению МСО с учетом специфики РФ, организацию учебных семинаров по оценке ИС на постоянной основе, объединение опыта и информационных ресурсов российских оценщиков и специалистов РОСПАТЕНТА в области оценки ИС, сужение специализации оценочных, консалтинговых и аудиторских компаний в области оценки ИС.

Т. М. Чичкан,
студентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ CALS-ТЕХНОЛОГІЙ НА УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Конкуренція на сьогоднішній день вимагає підвищення ефективності управління ресурсами організації. Особливу роль у вирішенні цієї задачі відіграють інформаційні CALS-технології. Ця аббревіатура з'явилася у середині 80-х років. Проте її значення з тих пір істотно змінилося. Зараз під CALS розуміють Computer Acquisition and Life-cycle Support — безперервну інформаційну підтримку життєвого циклу продукції — стратегію систематичного підвищення ефективності, продуктивності й рентабельності процесів господарської діяльності за рахунок упровадження сучасних методів інформаційної взаємодії всіх учасників процесу виробництва, збуту і поствиробничої підтримки товару.

CALS-технології включають три групи методів:

- технології аналізу і реінжинірингу бізнес-процесів;
- технології представлення даних про виріб в електронному вигляді;
- технології інтеграції даних про виріб.

Впровадження CALS-технологій сприяє досягненню таких результатів:

1. Вирішуються завдання інтеграції всіх процесів проектування, виробництва, подальшого обслуговування споживачів (на відміну

від комп'ютерної автоматизації та інтеграції окремих процесів). Як наслідок — створюється єдиний інформаційний простір між бізнес-партнерами, забезпечується можливість взаємодії проектних організацій, виробничих підприємств, постачальників, організацій сервісу на всіх стадіях життєвого циклу продукту.

2. Спрощуються механізми координації процесів усередині організації і між партнерами.

3. Відбувається постійний процес реорганізації діяльності, збільшується ефективність процесів, підвищується якість продукції і її відповідність запитам споживачів.

4. Знижуються витрати, пов'язані зі збиранням, обробленням і передачею даних.

5. Досягаються інші цілі, зокрема, за даними різних зарубіжних джерел, впровадження CALS у повному обсязі дозволяє на 25—30 % підвищити ефективність виробництва наукомісткої продукції за одночасного значного підвищення якості, зокрема скорочення: часу планування — до 70 %; часу проектування — до 50 %; виробничих витрат — до 15—60 %; вартості технічної документації — до 10—50 %; вартості інформації — до 15—60 %; кількості помилок під час передачі даних — до 90 %.

Враховуючи особливості середовища функціонування вітчизняних підприємств, на нашу думку, можна визначити такі проблеми впровадження CALS-технологій:

— неусвідомлення менеджментом необхідності цілісного і комплексного вирішення проблеми, а не постійне усунення окремих її проявів. Також потрібно подолати страх інформаційної відкритості, яка є невід'ємною складовою даних технологій;

— складність і тривалість самого процесу впровадження CALS і передуючих йому процедур аналізу підсистем та процесів, розподілу ресурсів між структурними одиницями, проведення реінжинірингу тощо;

— необхідність ретельного ознайомлення і головне — правильного використання міжнародних стандартів, на яких будуються CALS-технології (ISO серії PLIB, MANDATE, STEP; під час проектування бізнес-процесів — стандарти IDEF, призначені для функціонального моделювання виконуваних бізнес-процесів і життєвого циклу; під час організації «електронної комерції» — стандарти EDIFACT; ін.);

— складність створення внутрішніх механізмів використання інформаційних ресурсів, а також захисту фізичної цілісності інформації (наявність або відсутність спотворень або знищення елементів цієї інформації); забезпечення довіри до інформації

(наявність або відсутність у ній підміни або несанкціонованої модифікації її елементів) і безпеки інформації (наявність або відсутність несанкціонованого отримання її особами, які не мають на це відповідних повноважень);

— оскільки основним середовищем передачі даних є глобальна мережа Internet, виникають проблеми захисту інформації і порушених прав, що ускладнюється недостатнім розвитком законодавства України в цій сфері.

Підсумовуючи, зазначимо, що CALS-технології доцільно впроваджувати передусім на великих підприємствах будь-якої галузевої приналежності та на середніх, що зайняті у виробництві науко- та ресурсомісткої продукції і товарів, характеристики яких часто модифікуються або й кардинально змінюються відповідно до вимог споживачів.

Л. М. Шапринська,
асистент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

У зв'язку з посиленням тенденцій глобалізації ринку та з підготовкою України до вступу до Світової організації торгівлі виникає нагальна потреба в побудові таких систем управління вітчизняними підприємствами, які сприяли б підвищенню конкурентоспроможності української продукції та національної економіки в цілому до світового рівня. Чільне місце в таких системах управління підприємствами, на думку багатьох вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, має належати системі управління якістю (СУЯ), яка ґрунтується на ідеях TQM.

Створення СУЯ на підприємстві — це не можливість виробляти найкращу та найбільш конкурентоспроможну продукцію, а можливість дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на споживача. Наявність сертифікованої на відповідність стандарту ISO 9000 (або іншому, залежно від специфіки галузі) СУЯ дає організації стабільність і мінімум можливостей для виживання в умовах сучасного ринку. Стандарти статичні, хоча й можуть удосконалюватися, змінюючись відповідно до зростаючих вимог до конкурентоспроможної якості. Отже, для того, щоб залишитись на ринку, виробник змушений випереджати вимоги стандартів, і у цьому йому допомагає робота за принципами TQM.

Лідерства на ринку досягають ті організації, які постійно поліпшують якість. Вони, як правило, отримують національні або міжнародні нагороди (премії) за якість. Для інших організацій досвід лідерів слугує взірцем, а критерії моделей ділової досконалості, покладених в основу премій, допомагають здійснювати самооцінку з метою поліпшення СУЯ. Критерії премій також можуть періодично змінюватись. Окрім того, розробники кожної наступної премії мають змогу врахувати попередній досвід у цій галузі.

Концепція TQM динамічна, на відміну від стандартів. Вона розвивається за рахунок найвищих досягнень науки і практики в галузі управління якістю і загального менеджменту. У розвитку TQM виділяють три основні етапи, останній з яких триває нині.

Компанії, які достатньо довго утримують позиції лідера (неодноразово отримують різні премії або нагороди за якість, особливо міжнародні), на нашу думку, можна вважати такими, що формують концепцію TQM.

Опрацювання робіт провідних фахівців з управління якістю (О. П. Глудкіна, Т. Конті, В. А. Лапідуса, М. І. Шаповала) дозволяє побудувати таку схему розвитку систем управління якістю (рис. 1).

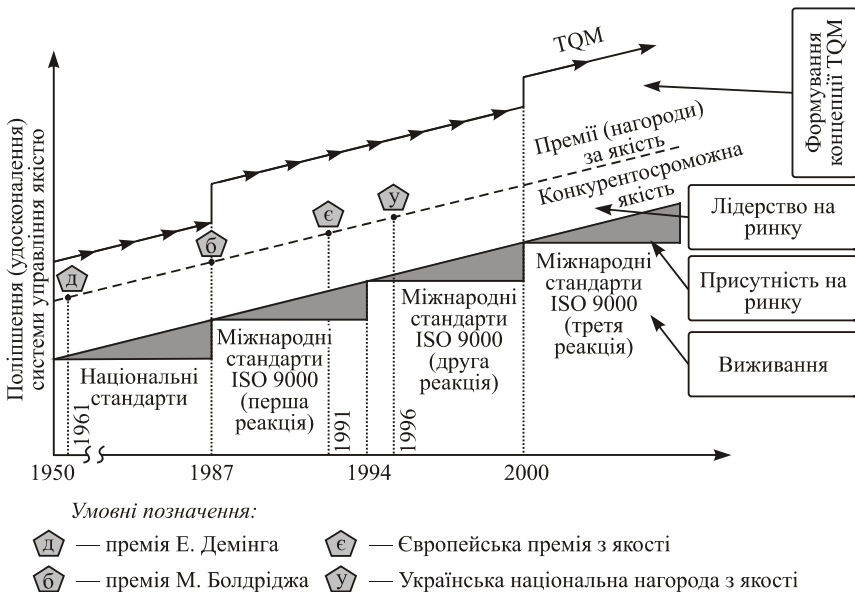


Рис. 1. Розвиток систем управління якістю, побудованих за принципами TQM

Концепція TQM і концепція стандартів ISO серії 9000 взаємодоповнюють одна одну. Однак якщо стандарти ISO призначені для регулювання взаємовідносин між виробником і споживачем, то концепція TQM призначена тільки для внутрішньої потреби виробника. Концепція стандартів ISO відповідає на запитання, що необхідно робити для забезпечення якості, а концепція TQM — як це робити. Якщо стандарти ISO 9000 проголошують досягнення якості кінцевою метою, то концепція TQM розглядає досягнення якості як поточний процес, де сам рух так само важливий, як і кінцева мета. Концепція TQM дозволяє максимально задовольняти вимоги і запити всіх груп зацікавлених осіб організації, яка виступає в ролі постачальника.

Система управління якістю є механізмом пристосування виробництва до змінних умов зовнішнього та (або) внутрішнього середовища функціонування.

Для піднесення української економіки і завоювання нашою країною стійких позицій на міжнародному ринку необхідно, щоб вітчизняна промисловість не тільки вийшла на рівень, який відповідає міжнародним стандартам, а й була здатною його перевищити. Світовий досвід показує, що досягти цієї мети можна лише шляхом оновлення філософії бізнесу, розкриття інтелектуального та творчого потенціалу суспільства, розвитку руху за якість і досконалість, залучення широких кіл науково-технічної громадськості до процесів постійних удосконалень і поліпшень, широкого впровадження в усі ланки виробництва кращих світових і вітчизняних досягнень у галузі управління якістю.

О. В. Шамілова,
аспірантка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДКРИТИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ УКРАЇНИ

Становлення корпоративного управління набуває сьогодні для відкритих акціонерних товариств України особливого значення. Від того, як побудована система корпоративного управління, залежить подальша ефективність діяльності компаній та обрання стратегічних напрямів розвитку, зокрема напрямів інвестування виробничої діяльності.

Якщо ця система не налагоджена на належному рівні, в акціонерному товаристві не відбуватимуться інвестиційні процеси, натомість метою власників стане отримання якомога більших коштів під час розподілу доходів. Крім того, розвиток корпоративного управління сприяє створенню ефективної системи перерозподілу ризиків між учасниками товариства.

Запровадження ефективної системи корпоративних відносин допомагає не тільки забезпечити використання підприємствами їхнього капіталу, а й сприяє підзвітності органів управління як самого підприємства, так і його акціонерів. Крім того, це є запорукою довіри інвесторів — як вітчизняних, так і іноземних — і приводить до того, що підприємства налагоджують нормальну виробничу діяльність, створюють нові робочі місця, сплачують податки до бюджету та розширюють асортимент товарів і послуг.

Ключове завдання акціонерних товариств полягає у розумінні важливості ефективного корпоративного управління. Зокрема, воно включає в себе не тільки продуктивну роботу загальних зборів акціонерів або спостережної ради, а й їх постійну взаємодію.

Зважаючи на сучасний стан української економіки, неможливо сприймати колишні державні підприємства як підприємства, що є спроможними нормально функціонувати і конкурувати в ринковому середовищі без докорінної їх реструктуризації. Слід визнати, що багато українських підприємств були створені для іншого ринку, клієнтів і потреб, котрих сьогодні вже не існує.

Основне завдання сьогодні полягає у тому, щоб замінити неефективні, фактично збанкрутілі підприємства, підгалузі та галузі на нові, спроможні ефективно діяти в умовах ринку. Це значною мірою визначить перспективи поновлення економічного зростання і його параметри.

Таким чином, проблема реструктуризації в Україні на мікрорівні набула ключового значення для всього процесу реформування економіки країни.

Під реструктуризацією розуміють процес підвищення конкурентоспроможності підприємства через застосування менеджментом комплексу внутрішніх заходів для адаптації системи управління бізнесом до постійно змінюваних ринкових умов, тобто перехід до стратегічного управління.

Традиційно питання реструктуризації фахівці підрозділяють на питання оперативної та стратегічної реструктуризації.

Стратегічна реструктуризація покликана забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Вона включає аналіз причин, через які підприємство втратило конкурентні позиції. Після

цього визначають перспективні сфери діяльності, для кожної з яких формується власна ринкова стратегія й цілі підприємства.

На цьому етапі стратегічної реструктуризації вирішуються проблеми: орієнтації всіх структур і процесів на досягнення раніше визначених цілей; вибору і створення нових структур управління, трансформації підрозділів підприємства, відновлення виробничих процесів та ін.; оптимізації інформаційних потоків на підприємствах; створення системи управлінського обліку.

«Розпорошення» власності серед величезного числа дрібних власників у результаті безгрошової приватизації, приватизація більшої частини підприємств неконкурентними способами й у закритих формах, а також інші чинники не дозволили вирішити проблему переходу значної частини держвласності до рук ефективних власників.

Незважаючи на різноманітність форм реструктуризації і розходження цілей, на які вона спрямована, існують загальні закономірності в її проведенні, що забезпечують досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Зміни організаційних структур виробництва й управління, формування необхідних в умовах ринку служб — вирішення цих питань потребує не стільки витрат, скільки компетентності й рішучості в процесі проведення змін.

Процес реструктуризації повинен спиратися на постійні дослідження, що визначають можливості роботи певної компанії на конкретних ринках, на основі яких розробляють стратегію і дії щодо використання цих можливостей. Стратегія являє собою розроблену концепцію досягнення успіху на певному ринку або у певній галузі.

Проблеми ліквідації служб і підрозділів, злиття, поділи, створення нових підприємств торкаються інтересів конкретних осіб. Тому необхідно максимально передбачити можливі конфлікти і попереджати їх.

Також можна виділити ще кілька чинників, що пояснюють особливості впровадження системи стратегічного управління на ВАТ України у період їх реструктуризації: наявність законодавчо врегульованих підходів до формування органів управління ВАТ; існування широкого спектра конфліктів інтересів, які розв'язуються кожним ВАТ у поточному або стратегічному режимі; велика залежність від ситуації у зовнішньому середовищі, особливо від ситуації на фондовому ринку, а також від зовнішніх акціонерів; можливості різного впливу на ситуацію у ВАТ різних груп акціонерів та неакціонерів (передусім вищих менеджерів), що

знаходить вираження у змісті цілей та стратегій; галузева належність, різноманітність виробничо-технологічних систем у диверсифікованих, вертикально інтегрованих структурах.

Усі ці особливості мають бути врахованими під час формування системи стратегічного управління на кожному конкретному ВАТ.

Є. В. Шевчук,

аспірант КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ

Діяльність акціонерних товариств у різних країнах світу визначається законодавством, фондовим ринком та самими підприємствами.

Українська законодавча база щодо акціонерних товариств дуже слабка і недостатня в сучасних умовах розвитку економіки. В країні упродовж багатьох років розробляється, але й досі не прийнятий профільний закон, який регулює діяльність подібних компаній. Фондовий ринок нерозвинений і фактично не має впливу на пересічне акціонерне товариство. Тобто на практиці фактично весь процес регулювання діяльності компанії покладений на її плечі, і вона має безпосередньо займатися регламентуванням відносин у рамках системи корпоративного управління. Одним з основних напрямів у цій сфері є формування принципів корпоративного управління, які розробляються самими товариствами та знаходять своє вираження в так званих кодексах корпоративного управління.

Загалом, розглядаючи світовий досвід, можна виділити такі загальні принципи управління:

- захист прав акціонерів (власників);
- рівне і справедливе ставлення до всіх без винятку акціонерів, особливо до міноритарних;
- врахування законних інтересів зацікавлених осіб (співробітників, кредиторів, органів влади, постачальників, споживачів та ін.);
- своєчасне, прозоре та точне розкриття акціонерам інформації про найважливіші питання діяльності компанії.

У сучасних ринкових умовах, у тому числі й на вітчизняних теренах, спостерігається зростання конкуренції, зменшення прибутковості бізнесу і посилення присутності великих транснаціональних

корпорацій. Стратегія виживання в цих умовах полягає у вишукуванні внутрішніх резервів усередині компаній. Як показує практика, існування ефективної системи корпоративного управління дозволяє створити систему противаг усередині компанії, зменшити ризик конфліктів між власниками, ефективніше розподіляти обмежені ресурси між сферами бізнесу та швидше залучати капітал.

Усвідомлення принципів корпоративного управління і їх формалізація на рівні компанії здійснюється в рамках кодексу корпоративного управління. Ці документи не є обов'язковими і законодавством не вимагаються. Вони є добровільним кроком і необхідністю, що була виявлена розвитком корпоративного управління у світі, дозволяє персоналізувати таке управління до конкретних умов розвитку компанії та зробити цю роботу більш зрозумілою. Якщо, як стверджують дослідження, для країн з високорозвиненою економікою та корпоративним управлінням кодекси досить поширені, то у вітчизняній практиці до останнього часу вони були відсутні. Як зазначають експерти, чим менше розвинена економіка, фондовий ринок та система корпоративного управління в країні, тим більший вплив мають розроблені в рамках товариства кодекси корпоративного управління, у тому числі й на збільшення ринкової вартості таких компаній.

Потенційними здобутками компанії від розроблення принципів корпоративного управління можуть бути:

- полегшення доступу компанії до ресурсів;
- зниження вартості капіталу, що залучається на ринку;
- підвищення ефективності власної діяльності;
- покращання іміджу товариства.

Д. М. Шупта,

студент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АПК

Враховуючи специфіку розвитку вітчизняного агропромислового комплексу та особливості функціонування і розташування аграрних наукових установ, доцільним є детальне розроблення концепції створення і розвитку інноваційних структур (на зразок агропромислового або агронаукового парку), сферою інтересів яких буде сільське господарство. Агропромисловий парк (АПП)

стимулює передачу нових наукових розробок від науково-дослідних установ та організацій безпосередньо зацікавленим у них суб'єктам господарювання (с/г товаровиробникам, переробним та збутовим організаціям тощо). Іншими словами, АПП є, з одного боку, певним механізмом, за допомогою якого науковці можуть комерціалізувати результати своїх розробок і досліджень, з іншого — місцем, де с/г підприємства можуть отримати прямий та швидкий доступ до існуючих нововведень, замовити і отримати кваліфіковану наукову експертизу з різноманітних питань виробничо-комерційної діяльності. Успішне функціонування АПП як одного з механізмів загального інноваційного процесу, що стимулює збільшення інноваційної сприйнятливості АПК, особливо актуальне для вітчизняної наукової школи, яка має високий рівень фундаментальних досліджень, але вони не мають комерційної орієнтації, що знижує їх подальшу комерційну реалізацію. Необхідно трансформувати організаційні структури наукових установ таким чином, щоб вони могли виконувати функції не тільки розробника нововведення, а і його комерційної реалізації. Більшість організаційних структур аграрної науки не пристосовані до виконання на високому рівні обох вищезгаданих функцій.

Якщо необхідно вирішити завдання щодо створення максимальної кількості нововведень, то таким цілям більше відповідає напрям організації на даній території агронаукового (дослідного) парку. Але нинішні реалії економіки такі, що розвиток інноваційних процесів у напрямі створення агронаукових парків досить проблематичний. Це пов'язано насамперед з тим, що комерційна віддача від інвестицій в організацію перспективних науково-дослідних робіт має довготерміновий і не завжди очікуваний результат. Тоді постає необхідність в організації такого паркоутворюючого формування, в якому домінували б комерційні інтереси під час реалізації нововведень — тобто АПП, тим більше, що вітчизняна наука поки що має достатньо завершених високоякісних наукових розробок.

АПП має виступати як кваліфікований, повноважний і дієспроможний представник наукових установ і виробничих галузей певного регіону перед іншими суб'єктами інноваційного середовища. Кваліфікованість АПП проявляється в тому, що до його складу входять спеціалізовані науково-дослідні фірми і організації, спроможні формувати потреби тієї чи іншої галузі с/г перед іншими науковими установами. І з цих позицій проводити експертну оцінку пропонованих нововведень, визначати обсяги необхідних доводок і модифікаційних трансформацій пропонованого до реалізації нововведення.

Усі структуроутворюючі суб'єкти АПП будують свою роботу на задоволенні конкретних інтересів даного суб'єкта. Головна умова їх входження до АПП — це розроблення і реалізація інтелектуальних продуктів, незалежно від їхньої ролі в науково-дослідній сфері, напряду досліджень і галузевої орієнтації. Також слід підкреслити, що в рамках АПП налагоджується зворотний зв'язок виробничо-комерційних організацій з науково-дослідними фірмами (внаслідок компактного розташування та постійного спілкування науковців і підприємців).

Оптимальне співвідношення між науково-дослідними, впроваджувальними, виробничими та іншими установами і підприємствами парку встановлюється поступово. Але під час організації парку необхідно, щоб до його складу обов'язково входили організації, які своїми функціональними можливостями перекривали б усі стадії інноваційного процесу — від етапу пошуку і виникнення ідеї до комерційної реалізації нововведення. Такий підхід, на нашу думку, змінить характер і якісний рівень зв'язків аграрної науки з виробниками с/г продукції. Науковцям не потрібно буде відволікатися від проведення науково-дослідних робіт і розпорозувати свої можливості на пошук потенційних споживачів інтелектуальних продуктів, оскільки в АПП входитимуть організації і підприємства, зацікавлені в пошуку і реалізації перспективних нововведень. Це значно скоротить часовий проміжок від виникнення ідеї до її експериментальної перевірки і початкового впровадження.

М. М. Ярош,
студентка КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ САМООЦІНКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ РОЗВИТКУ

Перед усіма організаціями в умовах ринкової економіки стоять схожі завдання: підвищення ефективності, забезпечення переваги над конкурентами, стійкий розвиток. Усі вони прагнуть знайти власний шлях до успіху, який, безперечно, пролягатиме через якість.

Проте на сьогоднішній день один з найпотужніших інструментів покращання діяльності — самооцінка — поступово втрачає своє значення. Окрім того, що інтерес менеджменту до якості послабшав, спостерігається відсутність чіткого розуміння сутності само-

оцінки. Це сприяє тому, що організації більш охоче застосовують популярніші її різновиди, націлені на вимірювання рівнів ділової досконалості (Національна премія США ім. Малкольма Болдріджа (МВА), Європейська премія з якості (EQA)), а не трудомістку діагностичну самооцінку, зорієнтовану на покращання діяльності.

Модель діагностичної самооцінки, запропонована Т. Конті, не повинна бути моделлю ділової досконалості, оскільки її мета — зібрати вихідні дані для планування покращань, що дозволяють привести можливості компанії у відповідність до її поточних завдань і середньострокових цілей та стратегій, а також — удосконалити систему управління підприємством. Ефективна модель повинна мати високий діагностичний потенціал і допомагати компанії виявляти слабкі (та сильні) сторони її бізнесу, планувати покращання та аналізувати досягнуті результати.

Самооцінка, орієнтована на впровадження інноваційних технологій та покращання діяльності (рис. 1), є модифікацією моделі Т. Конті.



Рис. 1. Інноваційна модель самооцінки [1]

Головною відмінністю її є введення в модель категорії «інноваційний процес» (процес перетворення наукових знань на інновацію, у результаті якого на ринку з'являється нова продукція і

вона визнається споживачем). За цієї моделі головним є не отримання балів та премії з якості, а виявлення факторів і процесів, що потребують змін для підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності компанії. Тому модель та процедура оцінки мають бути об'єктивними як під час вимірювання, так і під час виявлення зв'язків результатів із системними факторами та інноваційними процесами компанії. Інноваційна модель самооцінки передбачає свободу переорієнтування моделі та підходів до власних потреб компанії з метою досягнення головної мети самооцінки — покращань і нововведень.

Розміщення інновації, як зворотний зв'язок «процесів життєвого циклу продукції», у центрі моделі, між «системними факторами» та «результатами», дозволяє здійснити об'єктивну самооцінку, а саме:

— здійснити вибір тих процесів, які мають найбільший вплив на досягнення головних цілей, та перерахувати їх у цьому центральному блоці, для оцінки керованості та ефективності цих інноваційних процесів;

— виявити причинно-наслідкові зв'язки між трьома компонентами моделі, що мають фундаментальне значення за діагностичних оцінок.

Інноваційна модель самооцінки може стати активною частиною щорічного циклу планування — як стратегічного, з його щорічними поновленнями, так і оперативного. У цьому випадку самооцінка стає фазою «перевірка» — «здійснення» (plan — do — check — act) (рис. 2), яке починається зі щорічного стратегічного планування покращань і триває протягом року фазою «дія», коли заплановані покращання впроваджуються в діяльність компанії.

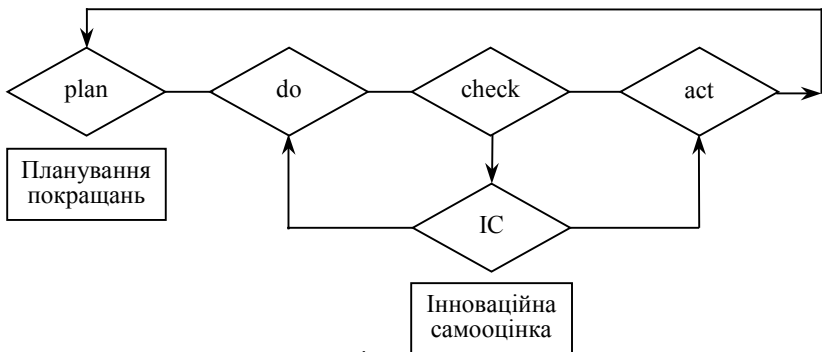


Рис. 2. Інноваційна самооцінка як складова циклу PDCA

Управлінська фаза «здійснення» включає в себе розробку та впровадження інноваційних технологій (нововведень) протягом усього періоду стратегічного планування. Фаза «перевірка» передбачає виконання всіх етапів моделі самооцінки щодо здійснення постійного контролю з інформуванням вищого керівництва про результати.

Управлінська фаза «дія» починається з вивчення висновків самооцінки та закінчується прийняттям рішення щодо постійного покращання показників процесів. Вихід фази «дія» є початком для наступної фази планування.

Інноваційна модель самооцінки як частина циклу PDCA демонструє, що статистичні методи оцінки недостатні, необхідні динамічні методи, які пов'язують попередній цикл PDCA з майбутнім — можливостями та потенціалом покращання. Тобто інноваційна модель самооцінки за її об'єднання з плануванням усієї діяльності компанії стає процесом безперервного покращання діяльності згідно з циклом PDCA.

Ця модель визначає «політику та цілі» безперервного покращання. Основними перевагами цієї моделі циклу PDCA є:

— різні рівні організаційної структури компанії наділяються засобами, необхідними як для вимірювання нових розбіжностей у характеристиках діяльності, так і для відбору інноваційних технологій методом самооцінки з метою наступного встановлення комплексних розбіжностей у можливостях інноваційних процесів та системних факторах (ліва і права частини моделі об'єднані центральною частиною);

— інноваційна модель самооцінки циклу PDCA планує дії, які дозволяють привести можливості у відповідність до цілей організації;

— модель, заснована на концепції безперервного покращання, потребує залучення всього персоналу компанії для виконання головних цілей та стратегічних задач.

На закінчення варто зазначити, що інноваційна модель управління самооцінкою може стати потужним інструментом покращання діяльності організацій та розвитку її системи управління, оскільки об'єднує у собі як інноваційний аспект, так і елемент самодіагностики. Це дасть змогу компаніям швидко розвиватися та досягати високих результатів у конкурентній боротьбі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сулейманов Н. Т. Инновационная модель управления самооценкой // Стандарты и качество. — 2005. — № 3. — С. 88—92.

ЗМІСТ

Вступ	3
<i>Бортнік А. М.</i> Сучасний підхід до управління підприємством	5
<i>Бутенко А. О.</i> Стратегія виходу підприємств на зовнішні ринки як інноваційна складова їхньої діяльності	7
<i>Васильченко Ю. Л.</i> Стратегічний процес як спосіб управління часовим ресурсом	9
<i>Войцеховский В. А.</i> Бенчмаркинг — что это?	11
<i>Воробйова С. Л.</i> Розвиток кадрового потенціалу як одна з основних умов досягнення стратегічних цілей підприємства.	13
<i>Граждан А. Б.</i> Построение системы мотивации персонала предприятия	16
<i>Ігнатова Т. А.</i> Сучасні концепції розвитку організації	18
<i>Камінська Н. І.</i> Інновації — засіб лідерів!	20
<i>Капарулін І. С.</i> Теорія інноваційного підприємства: неокласичний аспект	21
<i>Ладік Д. О.</i> Енергетична незалежність регіону як складова його економічної самодостатності	23
<i>Линовицька С. А.</i> Місце процесів адаптації в системі управління підприємством	26
<i>Литвин А. Є.</i> ANVAR: підтримка інноваційної діяльності підприємств у Франції	28

<i>Ліфінцев Д. С.</i> Управління корпоративною культурою організації . . .	30
<i>Лутай О. В.</i> Інновації: творчество или прагматизм?	32
<i>Матвієнко Ю. О.</i> Інновації в навчальному менеджменті як фактор формування конкурентоспроможних фахівців	34
<i>Надрага О. Б.</i> Інноваційність застосування програмно-цільового підходу в стратегічному управлінні підприємством	35
<i>Никулина К. В.</i> Роль инновационного менеджера в деятельности современной компании	37
<i>Петрів В. Р.</i> Формування маркетингової стратегії диференціації діяльності підприємства через впровадження транспортно-логістичної системи на прикладі підприємств промисловості будівельних матеріалів.	39
<i>Подлегаєва С. А.</i> Управління процесами розвитку регіонів та економічні фактори	41
<i>Подольна В. В.</i> Методи стратегічного аналізу малих підприємств . . .	43
<i>Рудюк А. И.</i> Управление инновациями на западных предприятиях. . .	44
<i>Середницька І. В.</i> Інновації як передумова ринкового лідерства підприємства	46
<i>Скурська О. М.</i> Інформаційні та Інтернет-технології як інструменти досягнення успіху підприємством.	47
<i>Соболева Т. О.</i> Фактори впливу та умови ефективного впровадження інновацій в організаціях	49
<i>Соломенко О. Є.</i> Зростання вартості як стратегічна мета розвитку малого підприємства	51
<i>Стреляний В. Ю.</i> Інноваційні аспекти управління підприємством . . .	52
<i>Таран Р. В.</i> Інвестиційна привабливість регіонів і галузей у контексті інноваційної перебудови економіки	54
<i>Титарчук О.</i> Сучасні концепції інноваційного розвитку	57
<i>Хамідулліна Н. Р.</i> Інновації та лідерство компаній на ринку	60

<i>Хименко С. М.</i> Балансування інтересів зацікавлених у діяльності акціонерних товариств груп — основа забезпечення належного рівня корпоративного управління	63
<i>Хотлубей О. М.</i> Маркетинговий підход к формированию инновационной стратегии предприятия.	65
<i>Черненко С. О.</i> Сучасні інноваційні стратегії	66
<i>Чернякова Н. А.</i> Развитие рынка интеллектуальной собственности в России	68
<i>Чичкан Т. М.</i> Особливості впровадження CALS-технологій на українських промислових підприємствах	70
<i>Шапринська Л. М.</i> Перспективи розвитку систем управління якістю	72
<i>Шатілова О. В.</i> Проблеми формування системи стратегічного управління у відкритих акціонерних товариствах України	74
<i>Шевчук Є. В.</i> Використання принципів корпоративного управління у вітчизняних акціонерних товариствах	77
<i>Шупта Д. М.</i> Механізм інноваційної діяльності в АПК	78
<i>Ярош М. М.</i> Інноваційна модель самооцінки як інструмент оцінки ефективності системи управління та її розвитку	80

**Інноваційні процеси
в управлінні
сучасними організаціями
в постіндустріальній економіці**

*Матеріали Міжнародної науково-практичної
Інтернет-конференції студентів і молодих учених*

21 листопада — 3 грудня 2005 р.

Редактор *А. Голуб*
Коректор *Л. Гордієнко*
Верстка *О. Ковальчук*

Підп. до друку 13.07.06. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Обл. вид. арк. 5,82. Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 5,11.
Наклад 100 пр. Зам. № 06-3138.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua