

хідні підприємству для випуску продукції сьогодні і на довгострокову перспективу; визначення способів використання технологічних процесів для власних потреб або для надання в розпорядження інших підприємств; розробка організаційних структур, які необхідні для здійснення обраної технологічної стратегії.

Оперативний технологічний менеджмент передбачає розробку механізму реалізації обраної стратегії у відповідності із короткостроковими цілями розвитку підприємства. Він акцентує увагу на конкретних науково-дослідних розробках, їх кадровому і фінансовому забезпеченні.

Реалізація інтегрального підходу до технологічного менеджменту потребує відповідних змін в організаційній структурі підприємства. Для цих цілей можуть створюватись спеціальні підрозділи у вигляді технологічних груп (відділів), функції яких повинні відповідати змісту і задачам технологічного менеджменту на підприємстві. Інтегральна форма інноваційної діяльності на підприємстві передбачає використання матричної системи організації. У відповідності із цим поряд із функціональними і виробничими підрозділами зорганізуються спеціальні проектні цільові групи на чолі з керівником інноваційного проекту. Основною вимогою ефективного використання інтегральної форми інноваційної діяльності на підприємстві є чітке визначення функцій і відповідальності всіх членів цільових груп.

Список використаних джерел

1. Гвичия Г.М. Реализация инновационной стратегии предприятия / Г.М. Гвичия // Инновации. – 2004. – №1. – С. 108–112.

Гайванович Наталія Василівна

к.е.н., ст. викладач каф. маркетингу і логістики НУ «Львівська політехніка»,
n_hayvanovych@yahoo.com

ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ

Гайванович Наталія

**ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
СУБЪЕКТОВ СИСТЕМЫ ДИСТРИБУЦИИ**

Hayvanovych Nataliya

**APPROACHES TO THE STRATEGIC
DEVELOPMENT DISTRIBUTION
SYSTEM SUBJECTS PLANNING**

Сучасні тенденції розвитку вітчизняного внутрішнього ринку, мереж товароруху, роздрібної торгівлі, елементів і суб'єктів ринкової інфраструктури обумовлюють потребу в удосконаленні стратегічного управління розвитком систем дистрибуції, обґрунтування як уточнених, модифікованих, так і принципово нових стратегій дистрибуції. У науковій літературі мало представлено фундаментальних досліджень про організаційно-управлінські аспекти дистрибуції, зокрема, немає наукових розробок щодо стратегічного розвитку системи дистрибуції в контексті формування сучасних організаційних форм і моделей на інноваційних засадах.

Майбутній стан розвитку системи дистрибуції товарів і послуг концепційно можна описати як динамічну систему із розмитими внутрішніми та зовнішніми межами та слабо структуровану. Її можна подати як певний порівняно стабільний «каркас», створений ключовими елементами системи дистрибуції і динамічне порівняно менш стабільне заповнення цього «каркасу» іншими бізнес-суб'єктами, зокрема, із середовища малих і середніх підприємств, завдяки яким система дистрибуції набуває таких властивостей мобільності, що це їй дає змогу досить успішно адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та антисипативно діяти щодо очікуваних змін зі сторони клієнтів. Наукова орієнтація на такі засади зумовлює потребу в розбудові внутрішньої структури піраміди стратегій (загальна стратегія стратегічних одиниць бізнесу – функціональна стратегія) у горизонтальному та вертикальному вимірах, тобто конкретних функціональних стратегій, дотичних до окремих сфер і функцій на рі-

вні інтегрованої системи та ділових стратегій бізнес-суб'єктів системи дистрибуції. Позиціонування бізнес-суб'єктів у системі дистрибуції товарів потребує ідентифікації їхніх відносин між собою та з інтегрованою системою дистрибуції загалом. За характером ці відносини можуть бути конфронтаційні, коопераційні або у вигляді кооперенції (симбіозу конфронтаційних і коопераційних відносин). Власне, кооперенція передбачає одночасне існування кооперації задля досягнення акцептованих цілей системи та конфронтації (конкуренції) за розширення своєї частки, значення, впливу, участі у доходах тощо. Очевидно, що кожен існуючий або потенційний учасник системи дистрибуції має бути поінформований про стратегічні цілі системи, її місію, бачення та принципи функціонування для того, щоб свої цілі адаптувати відповідним чином, або ж здійснювати відповідні узгодження щодо особливих умов, чи навіть прийняти рішення щодо не входження в структуру цієї системи дистрибуції.

Планування стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів системи дистрибуції пропонуємо здійснювати на двох рівнях. По-перше, це мікрорівень, на якому кожным учасником дистрибуційної мережі розробляється та реалізується власна стратегія функціонування. По-друге, це рівень системи, де обґрунтовується спільна стратегія розвитку дистрибуції. Очевидно, що стратегічні рішення окремих суб'єктів та системи в цілому можуть у певній мірі варіюватися, проте загалом мають бути узгодженими. В іншому випадку система не буде життєздатною і конкурентоспроможною.

Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії діяльності суб'єкта господарювання (мікрорівень) складається із формування загальної (портфельної) стратегії; визначення функціональних стратегій; формування ділової (конкурентної) стратегії. При цьому загальна (портфельна) стратегія є комплексним системним планом забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, в якому обґрунтовуються рішення щодо того, як розвивати бізнес та окремі стратегічні бізнес-одиниці, яке місце займати на ринку та як протидіяти конкурентам. Загальна стратегія учасників системи дистрибуції передбачає розробку стратегій: комбінування, диверсифікаційного, інтегрованого чи концентрованого розвитку. Функціональні ж стратегії мають на меті розробку плану заходів для кожного з напрямів діяльності суб'єктів дистрибуції (маркетинг, комерційна діяльність, інноваційна діяльність, фінансова діяльність, кадрова політика тощо). Щодо стратегічних рішень, які є спільними для учасників дистрибуційної системи, то тут стратегія являє собою певний чітко визначений план дій і стратегічних альтернатив, орієнтованих на досягнення їх спільних довгострокових цілей і завдань. Це також і процес визначення взаємовідносин між елементами системи дистрибуції всередині, а також системи по відношенню до її зовнішнього середовища з метою побудови діяльності таким чином, щоб досягти ефективного перерозподілу і використання ресурсів. Для рівня інтегрованої системи можна виділити такі блоки стратегій: базові стратегії конкурентної поведінки (охоплення ринку, охоплення споживачів, ціноутворення, формування товарного асортименту, обрання та відмови від співпраці, поглинання); стратегії формування каналу дистрибуції; стратегії планування системи постачання; стратегії інституалізації відносин (партнерство, стратегічний союз, логістичний ланцюг постачання, контрактна логістика), стратегії спеціалізації (комплексна, спеціалізації на функціях, спеціалізації на клієнтах/продукті, маркетинг власної торгової марки).

У рамках підходу до стратегічного розвитку учасників системи дистрибуції важливе значення належить обранню каналу дистрибуції як чиннику прийняття рішення щодо стратегії їх розвитку, що визначає характер системи товароруку в цілому. Можна визначити такі типи базових стратегій формування каналу збуту: гарантування постачання, зниження витрат, підтримки мережі поставок, зміни навколишнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності, управління ризиками. Оскільки постачання та закупівлі об'єктивно є окремим невід'ємним функціональним напрямом інтегрованих систем дистрибуції, то охарактеризованим стратегіям слід відвести своє місце в процесах управління стратегічним розвитком бізнес-суб'єктів дистрибуції, проте із одночасним узгодженням із т. зв. процесними стратегіями інтегрованого планування системи поставок, якими, зокрема, є: JIT (Just-In-Time) – «точно, своєчасно»; VMI (Vendor-Managed Inventory) – запаси, керовані постачальником; ECR (Efficient Consumer

Response) – ефективне обслуговування клієнтів; CPRF (Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting) – спільне планування, прогнозування і поповнення запасів.

Отже, описана вище модель механізму стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів системи дистрибуції товарів і послуг має бути наповнена конкретним змістом з-поміж можливих тут представлених рішень. А відтак це дає можливість кожному бізнес-суб'єкту оцінити шанси та загрози для цієї системи дистрибуції, оцінити власні слабкі та сильні сторони з позиції системи дистрибуції, окреслити набуття ключових компетенцій, спеціалізації, місця в системі, рівня інституалізації відносин із системою та її суб'єктами тощо і таким чином підійти до формування власної ділової стратегії. Ділова стратегія окремого бізнес-суб'єкта чи в період стабілізації свого місця в мережі, чи в період входження у цю мережу може бути структурованою згідно з вище зазначеними варіантами стратегічних рішень. Це в однаковій мірі стосується як бізнес-суб'єктів у сфері роздрібного продажу, так і виконавців логістичних функцій (транспортних, експедиційних, постачальницьких), інформаційних, комунікаційних, сервісних тощо.

Список використаних джерел

1. Агеева Г. О. Роль матричних маркетингових стратегій у процесі стратегічного планування виробництва фірми: класифікація та аналіз / Г. О. Агеева, С. В. Ляшенко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 4. – С. 115–123.
2. Глубченко О. І. Оцінка стратегій управління підприємствами за умов формування конкурентного середовища/ О. І. Голубченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 5, Т. 2. – С. 133–137.
3. Котлер Ф. Основы маркетингу: 5-е вид. / Ф. Котлер, А. Гарі. – М.: Вільямс, 2016. – 752 с.
4. Шацламова М. Р., Гафурова Д. Р. Вплив стратегічного маркетингу на конкурентоспроможність підприємства // Молодий вчений. – 2015. – №7. – С. 510–513.

Liudmyla Petrenko,

PhD, Department of Enterprise Economics, KNEU “Kyiv
National Economic University named after Vadym Hetman”

Mariia Kechedzhy,

PhD student, Department of Enterprise Economics, KNEU “Kyiv
National Economic University named after Vadym Hetman”

OVERTIMES AS THE ULTIMATE MEASURE TO ACHIEVE THE RESULT IN THE PROJECT

**Петренко Людмила, Кечеджи Мария
ОВЕРТАЙМЫ КАК ПРЕДЕЛЬНАЯ
МЕРА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ
РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА**

**Петренко Людмила, Кечеджи Мария
ОВЕРТАЙМИ ЯК КРАЙНІЙ ЗАХІД ДЛЯ
ДОСЯГЕННЯ РЕЗУЛЬТАТУ ПРОЕКТА**

Too many projects where meeting the fixed deadline is crucial experience overtimes. When drafting the schedule for a project/ initiative, we usually don't treat overtime as a norm or standard, therefore, don't include it in the initial plan, even though we know for sure that overtimes happened in the past, are happening now in parallel activities and will happen in the future. Historical data let us make a retrospective analysis of the reasons, durability and effects of overtimes. Hopefully, it will also help us with proper forecasting of such adverse impacts.

This tool is frequently used to bring a project back on schedule, at the same time it generates several risks. If team works longer hours for the same money – it will not last long; if the team is paid accordingly at some increased rates – project budget will suffer. So the first option will keep the budget flat, though undermine team's motivation, dedication and morale, thus, not acceptable for the long-time perspective. The second option is, as a rule, always limited by budget constraints.

Overtime come in several scenarios, as the authors of the article “How to estimate the impacts of overtime on labor productivity” say. They can happen in shutdown project (all parties understand