

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

II науково-практична конференція

**«Професійний менеджмент
в сучасних умовах розвитку ринку»**

1 листопада 2013 року

Тези доповідей



**Харків
2013**

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

II науково-практична конференція

**«Професійний менеджмент
в сучасних умовах розвитку ринку»**

1 листопада 2013 року

Тези доповідей

**Харків
2013**

Редакційна колегія: проф. Карамішев Д. В., доц. Кайдалова А. В.

«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали II науково-практичної конференції (1 листопада 2013 р.): Збірник. – Х.: Вид-во. – 2013. – 204 с.

Збірник містить тези доповідей наукової студентської конференції «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку».

Матеріали згруповано за провідними напрямками розвитку менеджменту і містять результати досліджень у напрямку теоретичних і практичних аспектів управління. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти сучасного менеджменту.

НФаУ, 2013

ВСТУП

II науково-практична конференція «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» проводиться у рамках Дня менеджера з метою обговорення досвіду та шляхів розвитку сучасного менеджменту в Україні.

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

У зарубіжних країнах накопичений значний досвід управління в області промисловості, торгівлі, кооперації, сільського господарства і т.п. внаслідок безпосередньої участі людей в управлінській діяльності. Він збагачується за рахунок знань основ науки управління, світових досягнень в практичній організації економічних і соціальних процесів.

В Україні поки ще не досягнуті значні успіхи в теоретичному і практичному освоєнні менеджменту. Реорганізуються старі структури управління і влади, при цьому використовуються західні моделі управління.

Сучасний менеджмент включає дві невід'ємні частини: теорію керівництва і практичні способи ефективного управління, або мистецтво управління.

Поняття «менеджмент» міцно увійшло в наше повсякденне життя і стало звичним для ділового українського життя. В даний час професія менеджера є однією з самих затребуваних на ринку праці.

ОРГАНІЗАЦІЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ НА ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Алієва Ф. А., Огієнко С. О.**

* доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент і адміністрування», 6 курс

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

У сучасних умовах, щоб успішно функціонувати і вирішувати поставлені завдання, торговим підприємствам вже недостатньо просто виробляти продукцію в максимально можливому обсязі, виконуючи власні плани, а важливо цю продукцію успішно реалізувати. У цьому зв'язку підвищення ефективності збуту продукції на товарних ринках, як найважливішої частини процесу товарообміну, є необхідною умовою подальшого розвитку торгових підприємств. В умовах конкурентної боротьби виживає тільки те підприємство, яке зможе запропонувати ринку продукцію, найкращим чином задовольняючи потреби цільового споживача. На сьогоднішній день умови ринку збуту в Україні ставлять все більш жорсткі вимоги до торгових підприємств, та потребують удосконалення каналів збуту торговельних підприємств.

Наукові дослідження і публікації присвячені питанням каналів збуту належать вітчизняним та зарубіжним вченим, а саме: Т. Амблер, Б. Берман, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Дж. Ланкастер, М. Мескон, Р. Морріс, Б. Шмітт, Дж. Еванс, Є. П. Голубкова, С. В. Земляк, Н. Г. Каменевой, Н. С. Перекаліной, Б. А. Райзберга, А. Н. Романова, П. Аллена, Дж. Вуттена, П. Діксона, М. Портера, Г. Хамела, Р. А. Фатхутдінова, А. Ю. Юданова.

Діяльність на торговому підприємстві по збуту починається з дослідження товарного ринку. Вивчення ринку сприяє зниженню комерційного ризику, пов'язаного з прийняттям рішень з виробництва продукції та вибору каналів просування товарів на ринок. Для ефективного збуту продукції торговельного підприємства повинні досліджувати ринок за такими основними напрямками: вивчення товару; визначення місткості ринку; аналіз кон'юнктури

ранка; вивчення споживачів і сегментація ринку; аналіз діяльності конкурентів; вивчення основних форм і методів збуту продукції. Канал збуту (розподілу) - це сукупність фірм або окремих осіб, що беруть участь у процесі просування товарів від виробника до споживача.

Діяльність каналів збуту характеризується певними функціями: закупівля продукції, розподіл і збут; маркетингові дослідження, ринку і потреб споживачів; встановлення контактів з виробниками, торговельними підприємствами, посередниками; підготовка та укладання договорів купівлі-продажу і контролю за їх якісним виконанням; здійснення стимулюючої політики щодо просування товару до споживача; участь і допомога у плануванні товарного асортименту; фінансування витрат на функціонування каналу товароруку і збутових мереж; транспортування, складування і зберігання товарів.

Ефективний вибір каналу збуту є найкраща комбінація розподілу продукції, так як вибір комбінації каналу збуту залежить від конкретних умов ринку, обсягів продажу, фірмової стратегії та ресурсного потенціалу. У визначених умовах може бути перехід від ексклюзивного збуту до селективного, а потім до інтенсивного, в міру проходження товару за конкретним надходженням товару на ринку. Кожне торгове підприємство має можливість організувати необхідний канал збуту.

При організації товароруку торгових підприємств використовуються прямий і непрямий види каналів збуту. Прямий канал збуту передбачає, що виробник продукції вступає у безпосередні відносини з її споживачами, не звертаючись до послуг незалежних посередників. Непрямий канал збуту – це переміщення товарів від виробника до посередника, а в подальшому – до споживача. При цьому посередників може бути декілька.

Розрізняють: Однорівневий канал, який включає одного посередника – роздрібного торговця на ринку споживчих товарів.

Дворівневий канал налічує двох посередників - оптового і роздрібного торговців.

Трирівневий канал включає трьох посередників – оптового, дрібнооптового та роздрібного торговця.

Організація каналів збуту на торгових підприємствах є засобом досягнення поставлених цілей підприємства і завершальним етапом виявлення смаків і переваг покупців. Збут продукції для підприємства важливий з ряду причин: обсяг збуту визначається інші показники підприємства.

Крім того, від збуту залежать виробництво і матеріально-технічне забезпечення. Таким чином, в процесі збуту остаточно визначається результат роботи підприємства, спрямований на розширення обсягів діяльності та отримання максимального прибутку. Пристосовуючи збутову мережу і сервісне обслуговування до і після покупки товарів до запитів покупців, підприємство-виробник підвищує свої шанси в конкурентній боротьбі.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Антонова Я. О., Гончаров А. Б **

*доцент кафедри менеджменту і адміністрування, к. е. н.

спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування», 5 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

З розвитком ринкових відносин відбувається становлення і формування конкурентного середовища в національній економіці. Підвищення жорсткості методів та форм проявлення конкуренції, прискорення темпів змін параметрів ринку викликали об'єктивну необхідність розроблення та втілення на українських Фармацевтичних підприємствах принципово нових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції і формування стратегії підприємства.

Актуальність даної статті полягає в тому, що управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоднішній день відіграє важливу роль в системі управління підприємством. Саме рух концепцій від маркетингового підходу в управлінні до концепції управління конкурентоспроможністю продукції є найактуальнішими для менеджменту підприємства, адже це інтегрований процес, який складається із декількох взаємопов'язаних складових та від якого залежить конкурентоспроможність підприємства. Серед вітчизняних і західних дослідників даної проблематики слід виділити таких вчених і практиків, як Бурцева Т. А., Гриньов А. В., Книш М. І., Піддубний І. О., Портер М., Сабецька Г. Р., Батуров А. В., Громовик Б.П.

Метою статті є дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, а також наведення заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сама продукція є знаряддям конкурентної боротьби.

Управління конкурентоспроможністю продукції являє собою сукупність заходів, які здійснюються в процесі розробки, проектування, виробництва, просування, реалізації та післяпродажного обслуговування продукції з метою створення її привабливості для кінцевого споживача та передбачає збалансований вплив на економічні показники діяльності підприємства виходячи з його прибутку.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення наступних функцій: аналіз показників конкурентоспроможності; планування, тобто розробка стратегії з метою покращення позиції підприємства на ринку; організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії; мотивація персоналу підприємства; контроль за виконанням стратегії.

Український фармацевтичний ринок активно розвивається. Освоюються і впроваджуються у виробництво нові препарати. Провідні українські компанії модернізують виробничі ділянки, приводять їх у відповідність з вимогами GMP. Наявність національного сертифікату GMP дозволяє українським фармацевтам повільно, але впевнено освоювати закордонні ринки. Потреба в цьому велика, оскільки на фармацевтичному ринку стає тісно.

Отже, метою управління конкурентоспроможністю фармацевтичного підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств усередині країни та за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

В результаті проведених досліджень можна зробити висновок про те, що управління конкурентоспроможністю продукції – це процес ідентифікації, планування, формування, утримання та нарощування (нагромадження) конкурентних переваг продукції на кожному етапі створення доданої вартості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або втримання його на запланованому рівні.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ СТО

*Банникова А. П., Шинкаренко В. Г.**

*профессор кафедры менеджмента, д.э.н.

направление подготовки «Менеджмент организаций

и администрирование (автомобильный транспорт)», 5 курс

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

При разработке общей стратегии организации необходимо учитывать все стороны функционирования, т.е. разрабатывать так называемые функциональные стратегии предприятия. Многие авторы рассматривают вопрос о количестве и формировании функциональных стратегий, однако единого мнения какие именно стратегии должны входить в общий набор нет, так же нет специфики разработки функциональных стратегий на СТО.

Так, например, Дэвид А.Локер в наборе функциональных стратегий различает стратегии в таких областях деятельности компании, как продажи, управление брендом, НИОКР, производство и финансы. Мартиненко М.М. под функциональной стратегией понимает тип поддерживающих стратегий, которые дополняют корпоративный стратегический набор, определяющие стратегическую ориентацию определенного функционального объекта управления организации. Он рассматривает следующие стратегии: маркетинговая стратегия, социальная (кадровая) стратегия, инновационная стратегия, финансовая стратегия, инвестиционная стратегия Тищенко О.М. под функциональными стратегиями понимает стратегии отдельного функционального подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. К функциональным автор относит стратегии: маркетинговая, инновационная, финансовая, производственная, управления персоналом и др. Шершнева З.Е. рассматривает функциональную стратегию как тип обеспечивающей стратегии, которая определяет стратегическую ориентацию той или иной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижение целей, а также

управляемость процессами выполнения общей стратегии и миссии фирмы. К функциональным стратегиям относятся: продуктово-товарная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия НИОКР, производственная стратегия, финансовая стратегия, стратегия управления персоналом

Организация может разрабатывать столько отдельных функциональных стратегий, сколько считает нужным. Каких-то жестких общих правил или ограничений на этот счет не существует. Примерами функциональных стратегий являются: продуктовая стратегия, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, стратегия управления персоналом, финансовая стратегия. Обобщив мнения авторов о «стратегическом наборе» функциональных стратегий предлагается таблица 1

Таблица 1.

Анализ «стратегического набора» функциональных стратегий

Стратегии	Авторы						
	Дэвид А. Локер	Мартинено М.М.	Тищенко О.М.	Шершнева З.Е.	Мизюк Б.М.	Немцов	∑
Продажи	+						1
Управления брендом	+						1
НИОКР	+			+			2
Производственная	+		+		+	+	4
Финансовая	+	+	+	+	+	+	6
Маркетинговая		+	+	+		+	4
Социальная		+			+		2
Инновационная		+	+				2
Инвестиционная		+			+		2
Управления персоналом			+	+	+	+	4
Продуктово-товарная				+			1
Материально-технического обеспечения				+			1
Товарно-рыночная					+		1
Ресурсно-рыночная					+		1
Технологическая					+		1
Продуктовая						+	1

Таким образом, мы видим, что наиболее согласованными мнения авторов являются по отношению стратегий финансовая, производственная, маркетинговая, управления персоналом, НИОКР. Для успешного

функционирования СТО такого набора должно быть вполне достаточно, данные стратегии отображают все, наиболее важные стратегии определяют направление деятельности организации. Так под стратегиями будем понимать следующее:

– маркетинговая стратегия – детальное планирование разнообразных маркетинговых мероприятий, проведение которых приводит к достижению бизнес-целей предприятия. Маркетинговая стратегия входит в общую стратегию организации и является одним из основных ее составляющих, она задает вектор направления жизни деятельности компании, поведение ее на рынке, взаимоотношения с конкурентами и потребителями.

– производственная стратегия – подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта (услуги) организации;

– стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

– финансовая стратегия – подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

– стратегия НДПКР – стратегия создания и использования нововведений разных типов, которые обеспечивают предприятию стратегический рост;

Таким образом, сформирован научно обоснованный набор функциональных стратегий при разработке общей стратегии станции технического обслуживания, в который входят следующие стратегии: маркетинговая, производственная, финансовая, стратегия управления персоналом и стратегия НДПКР.

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

*Бацман М.В., Стогул О. І.**

* доцент кафедри менеджмента, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент організації і адміністрування
на автомобільному транспорті», 5 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

В умовах ринкових перетворень підвищується зацікавленість у результативності та ефективності праці. Ефективність – це ключова проблема економіки, а правильне розуміння цієї категорії, вміння точно її визначати і прораховувати, знаходити нові резерви її і забезпечення ними – основне професійне призначення економістів та управлінців. Враховуючи це та той факт, що питання забезпечення ефективності та продуктивності управлінської праці тісно пов'язане з нагальною проблемою сьогодення – забезпечення сталого економічного розвитку України, управлінню продуктивністю у сфері виробництва присвячено багато робіт вітчизняних учених, таких як: П.Буряк, М.Григор'єва, О.Грішнова, А.Калина, С.Калініна, Б.Карпінський, Н.Лук'янченко, Н.Єсінова та ін.

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва. В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат.

Оцінка роботи управлінського персоналу – це процес збору, аналізу та оцінки інформації у тому, як управлінці виконують доручену роботу, і з'ясування цього у якій мірі їх робоче поведінка, робочі показники і індивідуальні характеристики відповідають вимогам організації та керівництву. Оцінка роботи управлінського персоналу є складовою процесу управлінського контролю, здійснюваного щодо людських ресурсів організації.

Найефективніші показники оцінки управлінського персоналу представлені у схемі 1.



Схема 1. Показники ефективності роботи управлінського персоналу

Таким чином були виявлені показники забезпечення ефективності роботи управлінського персоналу. Найважливіші з них – стаж працівників, ділові якості, складність виконуваних робіт, результати праці. Ці показники дозволяють керівнику оцінити ефективність кожного управлінця, що згодом вплине на нормальне функціонування всієї організації та успішне розв'язання виробничих завдань.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Белікова В. В., Кононов І. О.**

*доцент кафедри менеджменту і адміністрування, к. е. н

спеціальність «Менеджмент», 6 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Для прийняття ефективних рішень необхідно мати мету управління, модель об'єкта управління і інформації про стан середовища. У самому загальному випадку мета управління може визначатися показниками, що визначають необхідну для суб'єкта управління стан об'єкта.

При цьому, якщо стратегія поведінки об'єкта управління задає загальні орієнтири і напрямки діяльності виражають сенс його функціонування, то конкретний кінцевий стан, до якого воно має прагнути, фіксується у вигляді цілей її поведінки в середовищі. Інакше кажучи, мета являє собою конкретне значення окремих характеристик об'єкта, досягнення яких є для нього бажаним, якщо не обов'язковою і на досягнення яких повинна бути спрямована його управлінська діяльність.

Існує два типи цілей: довгострокові та короткострокові. В основі розділу цілей на ці два типи лежить час, асоційовану з тривалістю певного періоду виробничого циклу, пов'язаного з їх досягненням. Цілі, досягнення яких передбачаються до кінця виробничого циклу, прийнято відносити до довгострокових цілей. Зазвичай на практиці короткостроковими вважаються цілі, які досягаються на протязі одного року, довгострокові цілі досягаються відповідно через два-три роки.

Поділ на довгострокові і короткострокові цілі мають принципове значення, так як ці цілі суттєво відрізняються за своїм змістом. Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових, конкретизація і деталізація в питаннях: хто, як, що і коли повинен виконувати для їх досягнення. Якщо виникає необхідність, між довгостроковими і

короткостроковими цілями встановлюються ще й проміжкові цілі, які називаються середньостроковими.

Залежно від особливостей стану середовища, характеру та змісту стратегії на кожному фармацевтичному підприємстві встановлюються свої власні цілі, особливі як по набору параметрів підприємства так і з кількісної оцінки цих параметрів. Однак, незважаючи на відносність та умовність у виборі цілей, виділяють чотири напрямки діяльності, стосовно яких фармацевтичне підприємство встановлює цілі, виходячи з своїх інтересів. Цими напрямками є:

- отримання максимальних доходів підприємства;
- робота з замовниками;
- найбільш повне задоволення потреб і підвищення добробуту працівників;
- підвищення соціальної відповідальності.

Отже, необхідно говорити не про окрему мету функціонування фармацевтичного підприємства, а про цільові умови, які охоплюють усі види діяльності, підлягають оцінці та впливають на ефективність його функціонування.

Зазвичай короткострокові цілі з довгострокових, тобто вони являються конкретизацією та деталізацією довгострокових цілей на певному інтервалі часу. Саме через досягнення короткострокових цілей підприємство крок за кроком рухається у напрямку досягнення своїх довгострокових цілей.

Таким чином, довгострокові цілі повинні і можуть встановлюватися у вигляді підсумкових показників, що визначають ефективність функціонування підприємства по закінченню заданого часу. Що ж стосується короткострокових цілей, то для прийняття ефективних управлінських рішень вони повинні визначатися у вигляді функціональних залежностей $k_f(t)$, що включають незалежну змінну t (як правило, час) і постійний параметр k , що визначаються виходячи з умов навколишнього середовища фармацевтичного підприємства. Це дозволяє фармацевтичному підприємству адаптуватися до змін навколишнього середовища.

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Бондаренко К. С., Мирошниченко Ю. В.**

* доцент кафедри менеджменту, к. т. н.

напрям підготовки «Менеджмент і адміністрування», 6 курс

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Глобалізація економіки, підвищення конкуренції на ринку спонукають торговельні підприємства до пошуку відповідних методів управління, стратегії і тактики поведінки, нових засобів взаємовідносин з партнерами та клієнтами. Найбільш актуальною серед цих проблем є підвищення ефективності управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі комплексного використання інструментів менеджменту та інформаційних технологій. Саме такою концепцією трансформаційних перетворень торговельних підприємств є реінжиніринг бізнес-процесів.

Передумовами виникнення реінжинірингу як нової ідеології управління стали: прогрес в інформаційних технологіях та успіхи його прикладної адаптації у сфері виробництва й управління; поява нових технологій та, як наслідок, посилення конкурентної боротьби на ринках збуту. Серйозний вплив на формування позитивної оцінки реінжинірингу дала система менеджменту якості, основні положення якої підтверджують необхідність застосування процесного підходу та збігаються з принципами класичної теорії реінжинірингу бізнес-процесів.

Запорукою успіху для топ-менеджменту торговельного підприємства у проведенні даного процесу є саме правильне трактування та знання сутності реінжинірингу бізнес-процесів, його характерних ознак і найголовніше відмінностей від інших категорій, які також спрямовані на трансформацію в

економічній та організаційній системі підприємства. Вищезазначене і обумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

В проведеному дослідженні визначено ключові принципи, на основі яких будується реінжиніринг бізнес-процесів, що розкривають обов'язкові умови та можливості його застосування, Визначено можливості реінжинірингу для вирішенні наступних завдань: усунення малопродуктивних структурних ланок, підвищення ефективності господарської діяльності шляхом удосконалювання виробничих процесів, посилення контролю за використанням ресурсів, відмова від бюрократичних форм організації; створення стратегічно ефективною організаційної структури і методів господарювання, що дозволяють реалізувати конкурентну стратегію.

Таким чином можна зробити висновок, що реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням та радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення суттєвого поліпшення таких важливих для сучасного бізнесу показників результативності, як затрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Ключові моменти РБП:

- 1) для ефективного використання РБП, потрібно застосовувати кардинально нові методи та інструменти;
- 2) не існує нічого недоторканного, усе піддається сумніву;
- 3) РБП доцільно використовувати там, де потрібне суттєве поліпшення результатів діяльності підприємства.

В результаті проведених досліджень можна зробити наступний висновок, що часткові удосконалення бізнес-процесів торговельного підприємства потребують чутливого, підходу, суттєві ж удосконалення можливі тільки в результаті повної заміни старих, неефективних структур на нові та життєздатні.

ВРАХУВАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ПРИ ФОРМУВАННІ ФПГ НА УКРАЇНІ

Бочарова Н. А.

доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Сучасні ринкові умови економіки України вимагають створення особливих форм підприємств, що мають здатність функціонувати за умов кризового стану та необхідності впровадження світового досвіду в економічні процеси країни. Досвід розвинутих країн при формуванні фінансово-промислових груп (ФПГ) показав, що найбільш провідними є такі країни як Японія, США і Німеччина. Особливості сутності ФПГ різних країн наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Сутність фінансово-промислових груп розвинутих країн

Назва країни	Сутність та характерні особливості ФПГ
Японія	Наявність власної системи фінансових установ; взаємне володіння акціями; об'єднання фірм у середині групи для реалізації великих та перспективних проектів; наявність зобов'язань про взаємні поставки всередині групи; організація загальної універсальної торговельної фірми; система регулярних нарад керівників фірм, що входять до складу групи; взаємний обмін працівниками, у тому числі керівниками різних рівнів.
США	Не мають жодних чітко окреслених організаційних меж, обов'язкових форм та державної реєстрації. Відсутня стандартизація принципів, за якими виникають ФПГ, як у галузі спеціалізації, так і у виробничій та географічній диверсифікації. Унаслідок чого існують багатогалузеві, спеціалізовані за деякими галузями, регіональні, національні, у тому числі багатонаціональні ФПГ.
Німеччина	Створені на основі горизонтальної міжгалузевої інтеграції найбільших банків і промислових концернів. Головним чинником їхнього функціонування є можливість дістати додаткову вигоду від консолідації капіталів та розширення сфери їхнього впливу. Відсутня формально закріплена організаційна структура.

Для України існує також можливість застосування результатів формування ФПГ в Російській Федерації. В Росії ФПГ – це сукупність юридичних осіб, що діють як основне і дочірні товариства, або котрі повністю чи частково об'єднали свої матеріальні й нематеріальні активи на основі договору про створення фінансово-промислової групи з метою технологічної або економічної інтеграції для реалізації інвестиційних або інших проектів і програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності й розширення ринку збуту товарів і послуг, підвищення ефективності виробництва, створення нових робочих місць.

При формуванні ФПГ особливої важливості набуває дослідження видів ФПГ для вибору найбільш оптимального за економічних умов, що склалися.

Таблиця 2 – Класифікація українських фінансово-промислових груп

Класифікація	Види
Спосіб творення	Сформовані за рішенням органів влади (федеральних, регіональних, міських; на основі міжурядових угод) Сформовані в ініціативному порядку (у результаті договірної процесу на добровільній основі; ринковими методами консолідації пакетів акцій)
Ініціатори формування	Банківські, промислові, торгові
Організаційні будівлі	«М'які» (консорціум, асоціація, союз) «Тверді» (холдингового типу)
Форми виробничої інтеграції	Вертикальні, горизонтальні і конгломерати
Масштаби діяльності	Регіональні, міжрегіональні та транснаціональні.

При цьому повинні враховуватись направленість ФПГ та її призначення.

Таблиця 3 – Призначення фінансово-промислових груп України

Назва	Призначення
Нефтегаз України	Добування, переробка, продаж нафти та газу
Укррудпром	Добування та збагачення залізної руди
Хліб України	Закупівля та зберігання хлібу
Укрзалізниця	Покращення якості обслуговування
Недра	Геологорозвідка та бурові роботи

Виходячи з цього можливо навести порядок створення ФПГ в Україні. В загальному вигляді схема створення ФПГ наведена на рис. 1.

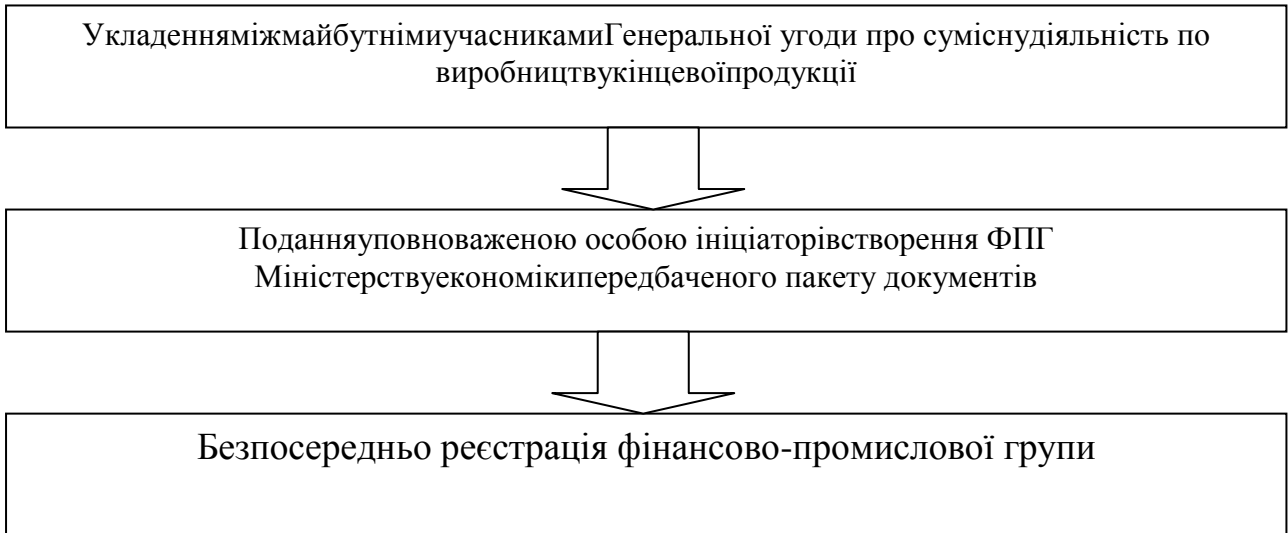


Рисунок 1 – Порядок створення фінансово-промислових груп

Таким чином, на сьогодні на Україні склалися всі умови для ефективного створення та функціонування фінансово-промислових груп. Їхнє застосування сприятиме виходу країни з кризового стану та економічному підйому України в цілому за рахунок підвищення можливості виходу на міжнародні ринки.

СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

*Брусенцева М. В., Криворучко О. М.**

зав. кафедрою менеджменту, д. е. н., професор

напряму підготовки «Менеджмент», 4 курс

факультет управління та бізнесу

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

В умовах функціонування ринкової системи господарювання у підприємств стоїть необхідність діяти у конкурентному середовищі, освоювати нові типи економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоздатність. Тому в наш час питання, що стосується мотивації розвитку управлінського персоналу необхідно впроваджувати в діяльність підприємств.

Теоретичні і методичні основи мотивації управлінського персоналу розроблено було у роботах багатьох вчених. Питанням розвитку управлінського персоналу присвячені праці таких діячів науки, як І. Адізеса, П. Форсіса, В. Білошапки, В. Василенка, О. Зозулі, П. Капустянського, М. Нагорської, О. Ястремської та ін. Проблеми мотивації управлінського персоналу висвітлені у роботах О. Гарват, В. Гриньової, М. Дороніної, А. Колота, С. Цимбалюк та ін.

Питання мотивації та розвитку персоналу в сучасній науковій літературі розглянуто досить широко, але проблема мотивації розвитку персоналу на українських підприємствах, яка є однією зі складових мотивації і передумовою розвитку персоналу, не можна вважати до кінця вирішеною. На сьогодні відсутнє чітке визначення терміну мотивації розвитку, методів та принципів, на підставі яких повинна здійснюватися політика безперервної освіти працівників.

Під впливом динамічних змін зовнішнього середовища і працівникам, і підприємству необхідно постійно вдосконалювати свою роботу, головним завданням кожного суб'єкта господарювання має бути пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не

є гарантією високої ефективності праці. Поштовхом їх активної трудової діяльності є мотивація. Але мотивація персоналу сама по собі хоча і досить добре впливає на показники роботи підприємств, для більшої користі необхідно щоб розвиток людини в професійному плані співпадав з ідеями та потребами підприємства і як наслідок будуть покращуватися показники розвитку підприємства. І тільки тоді, коли інтереси працівника і підприємства гармонійно співіснують, в роботі будуть досягнуті максимальні результати.

Економічна сутність мотивації розвитку персоналу складається з двох різних, але при цьому взаємопов'язаних процесів: мотивації персоналу та процесу розвитку знань і навичок працівників та підвищення рівня кваліфікації персоналу. Тому для того, щоб сформулювати чітке визначення такого комплексного процесу як мотивація розвитку персоналу доцільним є виконання аналізу кожної із складових даного процесу. «Розвиток персоналу» – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпечення більшої індивідуальної та організаційної ефективності. «Мотивація персоналу» – це процес використання внутрішніх та зовнішніх стимулів, за допомогою яких працівників спонукають до активної діяльності, щоб досягнути тих чи інших власних та організаційних цілей.

Виходячи з цього мотивація розвитку управлінського персоналу це сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають працівника до розвитку відмінних за внутрішньою природою складових: соціального, професійного, інтелектуального та духовного розвитку, передбачає мотивацію не лише вузькопрофільних знань, які користуються попитом, а усіх здібностей управлінців.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ РОБІТНИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Бурда А. Ю., Шинкаренко В. Г.**

професор кафедри менеджменту, д. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 4 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

У розвитку світової економічної думки останніх років найвизначнішим стало створення теорії людського капіталу. Дослідження показують, що менеджери підприємств, усвідомлюючи значення людського капіталу, на практиці не використовують методи визначення його управління, які б забезпечували раціональне використання людського капіталу для розвитку підприємства. Це і зумовило актуальність обраної теми.

Дослідженню проблем людського капіталу присвятили свої наукові праці такі відомі вчені минулого та сучасності як Г. Беккер, Г. Боуен, К.Маркс, Ф. Ліст, Дж. Мілль, А. Сміт та ін. Теоретичною базою для аналізу формування та розвитку людського капіталу є також праці російських вчених В. Гойло, А.Добриніна, С.Дятлова, І. Ільїнського, З. Капелюшнікова, та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розв'язання проблеми управління людським капіталом зробили Д.Богиня, О. Грішнова, Г.Дмитренко, М.Долішній, М. Дороніна, Г.Євтушенко, М.Критський, В.Куценко, В.Пономаренко, О.Пушкар та ін.

Метою дослідження є визначення поняття управління людським капіталом робітників в сучасних умовах.

В сучасності не має єдності думок стосовно визначення поняття людського капіталу підприємства. Багато вчених розглядають поняття «людський капітал» з різної точки зору. Аналізуючи безліч визначень «людський капітал» було отримане таке поняття: «людський капітал» – це певні здібності, знання, здоров'я, навички, культура, освіта та мотивація людини, які впливають на рівень продуктивності праці та підвищення доходів цієї людини.

Управління людським капіталом є важливою складовою управління організацією. Складність її полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління. Специфіка людського капіталу виражається в тому, що, по перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються; по третє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Дуже мало підприємств усвідомлюють, що їх багатство складається з капіталу трьох видів: людського, інтелектуального та фінансового, що вони не в змозі зберегти свій фінансовий капітал без активного управління людським та інтелектуальним капіталами. Тому вирішальним фактором, який здатен спричинити втрату багатства – це надмірна увага фінансовому капіталу та недостатня увага людському та інтелектуальному капіталу

Управління людським капіталом являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОСТІ

*Василенко С. І., Кайдалова А. В. **

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к. ф. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 2 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Управління як сфера людської діяльності виникло разом із формуванням соціуму – сукупності людей, що існують, певним чином взаємодіючи між собою у процесі спільного виконання тих чи інших робіт. Уявлення про менеджмент як систему знань формувалось під впливом світового суспільного і економічного розвитку. У другій половині ХХ ст. країни-лідери вступили у постіндустріальну епоху, якій притаманні нові риси і закономірності. Прискорення науково-технічного прогресу і концентрація наукового і виробничого потенціалу стали головними факторами цих змін. З'явилися нові можливості для росту бізнесу, особливо у галузях, що орієнтувалися на задоволення безпосередніх потреб людей. Середовище господарювання ускладнилося, стало більш динамічним внаслідок появи значної кількості малих і середніх фірм, що працювали у вузьких ринкових нішах. Велике значення у цих умовах набули такі властивості бізнесу, як гнучкість, динамічність, адаптивність. Виникла потреба у появі нових методів управління, які б враховували сучасні реалії.

У порівнянні з традиційним менеджментом, що включав в себе такі етапи як планування, організацію, контроль за виконанням, функції сучасного менеджменту включають в себе більш широкий набір функцій, який, до того ж, постійно поповнюється і розширюється.

Нові функції сучасного менеджменту включають в себе необхідність розвитку здібностей, що дозволяють швидко змінювати стратегію у разі виникнення зовнішніх або внутрішніх загроз; розвиток особистої конкурентоспроможності, яка просуває особистісний ріст і дозволяє підвищити конкурентоспроможність свого підрозділу; розширення міжособистісних і

мережових комунікацій за допомогою особистого спілкування і з допомогою сучасних комп'ютерних інформаційних мереж, що дозволяють економити час; постійне самонавчання і навчання новим методам і технологіям управління; усвідомлення своєї соціальної відповідальності та можливості впливу на підлеглих, необхідність дотримуватися загальнолюдських цінностей при прийнятті будь-яких управлінських рішень, створення корпоративної культури всередині підрозділу; необхідність комплексного забезпечення підпорядкованих всім необхідним у процесі праці: матеріалами, інформацією, засобами праці; необхідність участі менеджера в різних проектах, заснованих на застосуванні нових інтелектуальних методів і технологій, складових найбільш цінний нематеріальний актив будь-якої компанії; включення в діяльність менеджера завдання з формування позитивного іміджу компанії на ринку і свого власного іміджу всередині компанії, щодо вдосконалення взаємодії з клієнтами фірми і щодо збільшення віддачі вкладених у діяльність компанії інвестицій .

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Це висуває необхідність вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого типу управління. Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях розвитку, і розглядати його, безсумнівно, потрібно з урахуванням історичного досвіду, тих цілей і задач, що ставилися на різних етапах його розвитку. Необхідно підготувати менеджерів до сприйняття сучасних проблем менеджменту крізь історичну призму, що дозволяє зрозуміти логіку розвитку цих проблем.

У зарубіжних країнах накопичений значний досвід управління в області медицини, фармації, промисловості, торгівлі, кооперації, сільського господарства і т. п. внаслідок безпосередньої участі людей в управлінській

діяльності. Він збагачується за рахунок знань основ науки управління, світових досягнень в практичній організації економічних і соціальних процесів.

В Україні поки ще не досягнуті значні успіхи в теоретичному і практичному освоєнні менеджменту. Реорганізуються старі структури управління і влади, при цьому використовуються західні моделі управління. Однак механічне перенесення концепції управління з однієї соціокультурної середовища в іншу, сліпе копіювання досвіду тієї або іншої держави практичне неможливе і веде до важких економічних і соціальних наслідків. Менеджмент зумовлений такими базисними чинниками, як тип власності, форма державного устрою, міра розвитку ринкових відносин. Тому розвиток сучасного менеджменту в умовах переходу України до ринкової економіки в значній мірі залежить від цих чинників.

В даний час сучасний менеджмент в Україні є багатогранною системою. Сучасний менеджмент включає в себе ряд важливих операцій таких як: планування витрат, виробництва, збуту і, нарешті, фінансове планування (прибутку). Менеджмент, як наука, дозволяє керівнику так спланувати свою діяльність і організації на коротко-, середньо- і довгостроковий період, щоб забезпечити одержання організацією максимально можливого прибутку з мінімальними витратами в умовах мінливості стану ринку. Звичайно це пов'язано з неминучим фінансовим ризиком, особливо в сучасних умовах, але правильно проведене стратегічне планування дозволить звести ризик до мінімуму.

Отже, практичне втілення нових принципів сучасного менеджменту вельми складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології працюючих (в тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГА В СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

*Ващенко І. В., Федотова І. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.
напрямок підготовки «Менеджмент», 4 курс

Харківській національній автомобільно-дорожній університет

Розвиток вітчизняної економіки на сучасному етапі визначається глобалізацією, посиленням конкуренції, інституційними перетвореннями, активним поширенням інформаційних технологій в управлінні. Конкуренція, що посилюється, динамічна і невизначена ринкова середу обумовлюють необхідність пошуку та впровадження інноваційно орієнтованого інструментарію управління з метою адаптації підприємств до зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

У структурі суспільного виробництва транспорт належить до сфери виробництва матеріальних послуг. Значна частина логістичних операцій на шляху руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача здійснюється із застосуванням різних транспортних засобів. Витрати на виконання цих операцій складають до 50% від суми загальних витрат на логістику. Все більше підприємств, діяльність яких так чи інакше пов'язана з транспортуванням (доставка сировини або матеріалів, обслуговування споживачів), приймають рішення про передачі всіх або частини перевезень транспортно-експедиційним організаціям (аутсорсинг).

Таке рішення дозволяє підприємствам сконцентруватися на основній сфері своєї діяльності, підвищити якість продукції, що випускається, а також довірити напрямок транспортної логістики професіоналам і знизити логістичні транспортні витрати.

Дані умови спонукають підприємства шукати нові методи управління для економії ресурсів, оптимізації системи управління, спираючись на досвід

закордонних підприємств. Одними з таких методів управління виступають інсорсинг та аутсорсинг.

Однією з основних проблем у бізнесі є прийняття рішення «робити або купувати» (Make or Buy – МОВ). Перенесення функцій управління та / або постійне виконання цілої бізнес-функції зовнішнім постачальником послуг (рішення «купувати») отримало назву аутсорсингу.

Виконання окремої бізнес-функції власними силами компанії (рішення «робити») прийнято називати інсорсинг. Інсорсинг – поняття, протилежне аутсорсингу, і визначається як делегування функцій або операцій окремому внутрішньому підрозділу, який спеціалізується на цій операції. Інсорсинг – це бізнес-рішення, яке часто приймається з метою підтримки контролю над процесом створення важливого продукту або ключовою компетенцією.

Прийняття рішення про передачу функції на аутсорсинг або виконанні її своїми силами ґрунтується на оцінці економічного ефекту від кожного з рішень, а також з урахуванням можливих стратегічних переваг, одержуваних компанією.

В сучасних умовах значна частина автотранспорту знаходиться у розпорядженні промислових підприємств, які самі утримують транспортно-експедиційні підрозділи. Транспортні засоби таких підприємств не завжди відповідають вимогам сучасності та мають значний знос. Методи управління на таких підприємствах застарілі. Такі підрозділи призводять до зростання витрат на їх утримання та як наслідок цього, підприємство може втратити конкурентну позицію на цільовому ринку. Для вирішення цих проблем може слугувати розвиток ринку аутсорсингу. Тому діяльність автотранспортних підприємств (АТП) потрібно переорієнтовувати на представлення аутсорсингових послуг в сфері транспортної логістики промисловим та іншим підприємствам.

Підприємства, які працюють на основі транспортного аутсорсингу, зможуть уникнути низки проблем, а саме:

1. АТП вчасно виконує строки поставок товару;

2. У разі виходу із ладу транспортного засобу відразу надається інший;

3. Зберігаються оборотні кошти, тому що відпадає необхідність купувати автомобілі, їх технічному обслуговуванні, утримання площі під гараж;

4. Економляться кошти і час на узгодження з перевіряючими органами.

Все ж таки треба відмітити, що ефективне використання автомобільного транспорту неможливо без спеціальних знань та висококваліфікованого персоналу.

Застосування аутсорсингу дає можливість вирішення багатьох завдань з транспортування, у тому числі і таких як доставка вузлів для виробництва великогабаритного устаткування, які виробляються в різних регіонах і вимагають перевезення в певне місце замовлення.

Найбільш прийнятною для такої ситуації є використання моделі елімінування за параметрами, коли при виборі оптимального перевізника до уваги приймаються більш значущі параметри перевезення, такі як:

–вартість перевезення;

–час перевезення та доставки товару до споживача;

–надійність перевезення і якість наданих послуг.

Таким чином, використання аутсорсингу на підприємстві є дуже ефективним та оптимальним. Підприємства, які користуються послугами АТП-аутсорсера, зможуть зосередити свій управлінський персонал на виконанні основних функцій, зменшити витрати на утримання транспортно-експедиційного підрозділу, що дозволить займати конкурентну позицію на цільовому ринку. Крім цього застосування зовнішніх транспортно-експедиційних служб дозволить підприємствам збільшити кількість замовників за рахунок зменшення вартості готових замовлень та скоротити строки поставок готової продукції від виробника до споживача.

ПРОЦЕСИ ВІДКРИТТЯ АВТОБУСНОГО МАРШРУТУ

*Вербицька В. В., Шинкаренко В. Г.**

професор кафедри менеджменту, д. е. н.

напряму підготовки «Менеджмент», 4 курс

Національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків

Сьогодні неможливо уявити жодну країну без стабільного функціонування транспортного комплексу. Життя ставить високі вимоги до рівня мобільності населення, крім того з кожним роком зростають потреби економіки в транспортних послугах. Тому ефективне функціонування транспортного комплексу має важливе соціальне значення для країни.

Пасажирський автомобільний транспорт – важлива складова частина транспортного комплексу України. Його стійке і ефективне функціонування є необхідною умовою стабілізації, підйому і структурної перебудови економіки, забезпечення цілісності країни, а також покращення умов і підвищення рівня життя населення.

Перед транспортниками стоять завдання своєчасно задовольняти потреби в перевезеннях, вдосконалювати організацію перевезень, забезпечити повне транспортне обслуговування, підвищувати якість і ефективність роботи, оновлювати структуру транспортних засобів, розвивати і вдосконалювати виробничо-технічну базу, впроваджувати прогресивні технології, підвищувати рівень безпеки перевезень, знижувати негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечувати впровадження комп'ютерних систем в організацію та управління рухом, проводити маркетингові дослідження з метою конкуренції на ринку транспортних послуг.

Тому необхідно провести дослідження процесу відкриття нового маршруту перевезення пасажирів та удосконалення існуючого маршруту.

Метою дослідження є визначення етапів відкриття автобусного маршруту.

Важливою народно-господарською проблемою, що має соціально-економічний значення, є забезпечення громадян країни в пасажирських перевезеннях. Вирішенням цієї проблеми передбачає мінімальні витрати часу на проїзд, високий рівень комфорту, а також максимальний рівень безпеки пасажирів та ін.

Серед напрямків вирішення проблеми особливе місце займає обґрунтування оптимальної схеми автобусного маршруту; оцінка вже існуючого маршруту перевезення пасажирів.

Обґрунтування мережі нового маршруту передбачає такі етапи:

- дослідження пасажиропотоку, вивчення попиту та його динаміки, прогнозування пасажиропотоків, аналіз пропозиції;
- аналіз сучасних методів функціонування систем перевезення пасажирів;
- складання раціональної схеми маршруту перевезення пасажирів, розподіл пасажирів між зупиночними пунктами маршрутів, організація роботи пунктів пересадки, використання місткості автобусів по ділянках і в цілому по маршруту;
- вибір типу та марки рухомого складу, аналіз техніко-економічних показників роботи рухомого складу, нормування швидкостей руху;
- інформаційне забезпечення роботи системи;
- організація контролю на лінії; встановлення тарифу перевезення та квиткової системи;
- управління рухом автобусів на маршруті; складання паспорту маршруту.

Отже, основним процесом відкриття нового маршруту перевезення пасажирів є формування раціональної маршрутної системи перевезень.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

*Володін А. Д., Носик О. М. **

*доцент кафедри менеджменту і адміністрування, к. е. н.

напрям підготовки «Менеджмент», 1 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Термін «міжнародний маркетинг» відноситься до діяльності міжнародних фірм, сфера виробничої і комерційної діяльності, який поширюється на закордонні країни. В нашій країні українським споживачам є найбільш відомі такі міжнародні фірми як «Кока-кола», «Мак-Дональдс», «Фуджі-Фільм», «Reno», «SONY» тощо.

Так як наша країна має економіку, що розвивається, то багато іноземних інвестицій починають грати усе більш істотну роль у економіці України. Крім того, необхідно було б, придивитися до того, хто саме і чому, не дивлячись ні на що, намагається вкладати свою тверду валюту в хитку українську економіку. Існує думка, що до нас йдуть, по-перше, великі компанії, для яких можливість утрати декількох чи мільйонів навіть десятків мільйонів доларів не позначиться фатально на їхній долі; по-друге, авантюристи, тобто ті хто хоче розбагатіти, використовуючи довірливість українського бізнесу.

Тепер окремо про кожну найвідомішу міжнародну фірму, яка функціонує в Україні. Найбільш відомою корпорацією – франчайзера в Україні є «Кока-Кола», яка розпочала виробництво негазованої питної води «Бонаква» – високоочищена питна вода, виробництво якої розпочато на заводі Кока-кола Беверіджиз України, що біля Києва.

Компанія Кока-кола постійно проводить в Україні дослідження, вивчає потреби споживачів. Останні опитування показали, що більшість населення віддає перевагу воді з нормальним рівнем газованості. Натомість, 18% споживачів вибирають для споживання низькогазовану або негазовану воду. Для повного задоволення потреб усіх споживачів було розпочато випуск негазованої «Бонакви».

Швейцарська компанія «Нестле», світовий лідер у виробництві продуктів харчування, працює в Україні з 1994 року. За цей час бізнес компанії в нашій країні виріс у кілька разів. Лише у львівську фабрику Світоч компанія інвестувала близько 40 млн. доларів США та продовжує і далі інвестувати значні кошти в українську економіку.

Останнім часом в засобах масової інформації неодноразово з'являлися повідомлення про започаткування співпраці відомої вітчизняної кондитерської фірми «Світоч» з транснаціональною компанією «Нестале», яка на сьогодні присутня на ринку ста п'ятдесяти країн світу. Їх спільні дії будуть скеровані насамперед на придбання і модернізацію того обладнання, на якому випускатиметься продукція підвищеного попиту, молоді спеціалісти фірми проходять перепідготовку на спецкурсах.

Окрім виробництва продуктів харчування найвищої якості, «Нестале» відома в усьому світі своєю благочинністю та широкою підтримкою соціально важливих проектів. Не стала винятком з цього правила і Україна, де компанія також здійснює значну благочинну та спонсорську діяльність.

Щоб свій товар зробити більш перспективними у продажі, то для цього проводять різні акції, конкурси тощо. Прикладом можна взяти навіть жувальну гумку «Stimorol». Під час змагань з пляжного волейболу, в Одесі та Ялті було висунуто ідею - створити образ «Stimorol» та зв'язати його зі здоровим способом життя. Ці змагання було організовано виробниками «Stimorol». Перш за все створили пряму рекламну кампанію. Було поширено 20 тис. листівок серед відвідувачів пляжів та нічних розважальних закладів. Розносили їх спеціально відібрані для цього дівчата-волейболістки з місцевих юнацьких спортивних шкіл. Вони були одягнені у форму із символікою «Stimorol» та, крім листівок, роздавали ще й жувальну гумку (тобто вплив акції посилювався семплінгом). Також інформування про проведення акції по радіо, телебаченню, встановлення зовнішньої реклами - щитів з логотипом «Stimorol» у всіх людних місцях тощо. І результат - за вартості акції в 16 тис. доларів попит на продукцію «stimorol» під час проведення акції і відразу після неї збільшився майже на

80%.

В Україні з 1993 року успішно працює дочірнє підприємство «Oriflame». Високі темпи зростання продажів, освоєння нових ринків збуту, широке коло споживачів - усе це свідчить про правильно вибрану політику «Oriflame». За даними засобів масової інформації, на терені України нині діє понад 50 таких компаній – AVON Vision, MaryCay, HERBALIFE та інші. Функціонує низка зарубіжних компаній, які реалізують свою продукцію.

Avon представляє недорогу і досить якісну продукцію на ринку косметичних засобів. В Україну декоративна і лікувальна косметика Avon прийшла 1997 року і завдяки своїм маркетологам непогано прижилася:

- дізналася, що потрібно українським споживачам;
- постійно їх заохочує знижками, подарунками тощо;
- постачає нову продукцію.

Для багатьох підприємств вивчення і застосування міжнародного маркетингу необхідно внаслідок наростаючої відкритості стосовно зовнішніх ринків і з метою удосконалювання їхніх відносин з цими ринками. Зовнішньоекономічні зв'язки стають усе більш помітною складовою частиною господарської діяльності українських підприємств і організацій.

Зростає інтерес до участі в економічному, виробничому і науково-технічному співробітництві з партнерами з закордонних країн. У цих умовах усе більше число працівників виробничої сфери, малих підприємств і державних установ мають потребу в об'єктивній інформації про світовий ринок, його структури, організації і техніку здійснення комерційних операцій.

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ПРОФІЛІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

*Воронцова Д. О., Догадайло Я. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент організацій та адміністрування», 6 курс
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

У сучасних економічних умовах підприємства все більше акцентують увагу на діагностиці власного потенціалу. Оцінку можливої віддачі від вкладеного капіталу проводять, виходячи з певного рівня використання потенціалу придбаних або наявних ресурсів. Але не завжди можна з достатньою вірогідністю визначити найвищу віддачу при складній сукупності взаємодіючих елементів, тому що у даному випадку мова йде про врахування їх взаємовпливу, взаємодоповнення та інших подібних якостей. Помилкова оцінка потенціалу підприємства призводить до формування хибних цілей, а при певних умовах і до банкрутства підприємства, тому власник повинен мати інструментарій реальної оцінки потенціалу.

Автором було обрано за основу метод профілів, так як перевагами цього методу є наглядність та комплексний характер, що дозволяє отримати єдину комплексну оцінку. Також, за допомогою даного методу можна спрогнозувати оцінку якості, порівняльну оцінку, контроль якості для підтримки його на необхідному рівні, а також математичне моделювання товарів(послуг) з заданим набором характеристик і якостей.

По-перше, треба визначити основні складові потенціалу ДГ, шляхом порівняльного аналізу основних поглядів на склад ПДГ. Так як у кожного з вчених своя точка зору на перелік складових ПП було здійснено порівняльний аналіз основних поглядів на склад ПП. Згідно з даними видно, що деякі ресурси розглядаються вченими під різними назвами, хоч сутність у них однакова, це: трудові і кадрові ресурси; інформаційні та комунікаційні ресурси; інноваційні ресурси і НДДКР; організаційна структура управління та організаційні ресурси.

Згідно з останнім аналізом вчені в середньому виділяють п'ять складових ПП. На думку автора, якщо у 50% вчених погляд на складові співпадає, то вони притаманні потенціалу всіх підприємств незалежно від специфіки галузі функціонування. Тому склад потенціалу дорожнього підприємства формують фінансові, трудові, організаційні та маркетингові ресурси. Але оскільки дорожнє підприємство має ряд особливостей, то їх при формуванні складу ПДП необхідно врахувати. Таким чином необхідно додати матеріальні, технічні та технологічні ресурси.

Наступним етапом є збір даних для аналізу складових ПДГ (необхідна документація – баланс підприємства, звіт з праці і ін.) і безпосередньо аналіз і кількісна оцінка кожної складової. Тобто треба кожну з обраних складових розібрати більш детально. До технологічних ресурсів відноситься: коефіцієнт зносу, питома вага матеріальних засобів в оборотних активах, коефіцієнт оновлення. До технічних - питома вага сучасного обладнання в загальному парку машин, питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років, ступінь механізації праці, амортизація, фондоозброєність праці. До трудових – середньоспискова чисельність працівників, коефіцієнт плинності, продуктивність праці. До маркетингових – витрати на збут продукції, рентабельність продажів, ефективність маркетингової діяльності. До фінансових - коефіцієнт фінансової стійкості, власні обігові кошти, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт автономії, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт покриття. До матеріальних – матеріальні витрати, коефіцієнт оборотності запасів, період одного обороту запасів. До організаційних - частка адміністративних витрат у виручці, коефіцієнт надійності праці апарату управління, ефективність управління, коефіцієнт безперервності роботи апарату управління. Для того, щоб визначити кути секторів кожної складової для побудови графіка треба розрахувати вагомості складових методом ранжування і перевірити узгодженість думок експертів.

Також для того, щоб побудувати графік методу профілів необхідно усі складові привести до однорідних величин. Для цього необхідно проаналізувати

усі отримані розрахунки складових і визначити відсоток позитивних змін у діяльності підприємства, для того, щоб чітко сформулювати становище на підприємстві і прийняти заходи, щодо поліпшення відстаючих показників в залежності від вагомості кожної складової. Відсоток позитивних змін визначається шляхом аналізу отриманих розрахунків по кожній складовій. Якщо зміни позитивно впливають на діяльність підприємства ставимо «+», якщо негативно – «-». Після чого розраховуємо кількість позитивних змін відносно загальної кількості показників. Тепер, коли були здійснені усі розрахунки розраховуємо комплексний показник методом профілів за формулою:

$$P_i = \frac{(Y_1/2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n/2)}{n-1},$$

де P_i – комплексний показник;

Y_1, Y_2, Y_n – розрахункові величини;

n – число показників.

$$Y_i = \frac{\ddot{I}_{i3} - \ddot{I}_{i3\min}}{\ddot{I}_{i3\max} - \ddot{I}_{i3\min}},$$

або

$$Y_i = \frac{\ddot{I}_{i3\max} - \ddot{I}_{i3}}{\ddot{I}_{i3\max} - \ddot{I}_{i3\min}},$$

де $\ddot{I}_{i3\max}$ і $\ddot{I}_{i3\min}$ - максимальне і мінімальне значення і-го показника якості, які при побудові профілю були прийняті як граничні значення інтервалу по і-му показнику.

В результаті проведення дослідження для оцінки потенціалу підприємств дорожнього господарства рекомендується використовувати метод профілів, так як він наглядно відображає сильні і слабкі сторони, і дає змогу отримати комплексну оцінку стану підприємства, враховуючи значимість кожного показника окремо.

МОТИВАЦІЙНІ МОДЕЛІ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Гаврилюк П. А., Кайдалова А. В. **

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к. ф. н.
напряму підготовки «Менеджмент», 2 курс
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Для успішного функціонування будь-якого виробництва і будь-якої компанії, незалежно від послуг і товарів, які вона надає, необхідні ефективно працюючі і кваліфіковані кадри, грамотні і здатні керувати виробничим процесом управління. Однак навіть якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати. Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом.

У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Проблеми дієвого і результативного мотивування також завжди виникали у процесі зародження та формування менеджменту як науки. Спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання. На сучасному етапі все більше акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів.

Проблеми мотивації персоналу цікавили вчених протягом усієї історії економічної науки. Питаннями мотивації праці займалися як закордонні, так і вітчизняні автори, зокрема: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи: застосування політики «батога та пряника» та використання методів психології і фізіології.

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних теоретичних напрямів. До них відносять змістовні теорії мотивації, що аналізують базові споживи людини, які досліджують споживи працюючих в організаціях людей, спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих.

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, в свою чергу, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні.

Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а інтерес – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Теорії, які відображають зміст потреб сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії. Основоположником теорій мотивацій є А. Маслоу, за теорією якого було сформульовано ієрархію потреб людини, яка ґрунтується на біхевіористичній доктрині – вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення. А. Маслоу виділяє такі групи потреб: фізіологічні (в їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, тощо); безпеки і захищеності (у захисті від фізичної та психологічної небезпеки); соціальні (у відчутті причетності до подій); поваги (у повазі з боку оточення, визначенні, самоповазі); самовираження (у реалізації власних можливостей).

Згідно з теорією А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші – вторинними.

Аналізуючи інші теорії мотивації, можна виділити позитивні та негативні аспекти їх положень. (табл. 1).

Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
Теорія очікувань В. Врума	<ul style="list-style-type: none"> – встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; – контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань. 	<ul style="list-style-type: none"> – не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; – недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління.
Теорією потреб Д. Мак-Клелланда	<ul style="list-style-type: none"> – люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; – люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірного ризику, особистої відповідальності, ініціативи. 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; – не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі.
Теорія справедливості С. Адамса	<ul style="list-style-type: none"> – роз'яснення перспектив (зусилля - винагорода); – пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці. 	<ul style="list-style-type: none"> – модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей; – визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	<ul style="list-style-type: none"> – результативна праця веде до задоволення; – результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; – рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди. 	<ul style="list-style-type: none"> – точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; – оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

Таким чином, сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства. Одним з таких факторів є проблема мотивації. При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати класичні теорії мотивації і враховувати менталітет українського народу.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Гацько А. В., Бурмака М. М.**

* доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрям підготовки «Менеджмент», 5 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Соціальний розвиток підприємства – це багатоаспектне поняття, що включає в себе збалансовані кількісні, структурні та якісні зміни у соціальному середовищі, які відповідають соціально-економічним цілям підприємства і враховують обмеження, що накладаються зовнішнім середовищем й внутрішнім потенціалом. Соціальний розвиток підприємства може здійснюватися за наступними складовими соціального середовища, а саме: умови роботи та охорона праці, соціальна захищеність працівників, соціально-психологічний клімат колективу, потенціал і соціальна інфраструктура підприємства, матеріальна винагорода праці й сімейні бюджети, позаробочий час та використання дозвілля.

Ефективний соціальний розвиток неможливий без здійснення якісного управління. Управління соціальним розвитком можна охарактеризувати як систему управлінських, регулятивних і організаційно-економічних заходів, спрямованих на формування та реалізацію соціальних потреб, вирішення соціальних проблем на основі знань закономірностей соціальних процесів, точного аналітичного розрахунку і вивіренних соціальних нормативів.

Суб'єкт і об'єкт управління у своїй взаємодії створюють систему управління, що включає управляючу підсистему і систему, якою управляють. Суб'єктом управління являється керівництво підприємства, а об'єктом управління - складові соціального середовища. Система управління є реальним втіленням управлінських зв'язків. Через неї управління отримує конкретний зміст і прояв, а функція управління – конкретну реалізацію. Тобто управлінська діяльність – це функціонування системи управління.

Запропонована система управління соціальним розвитком підприємства представлена на рисунку.

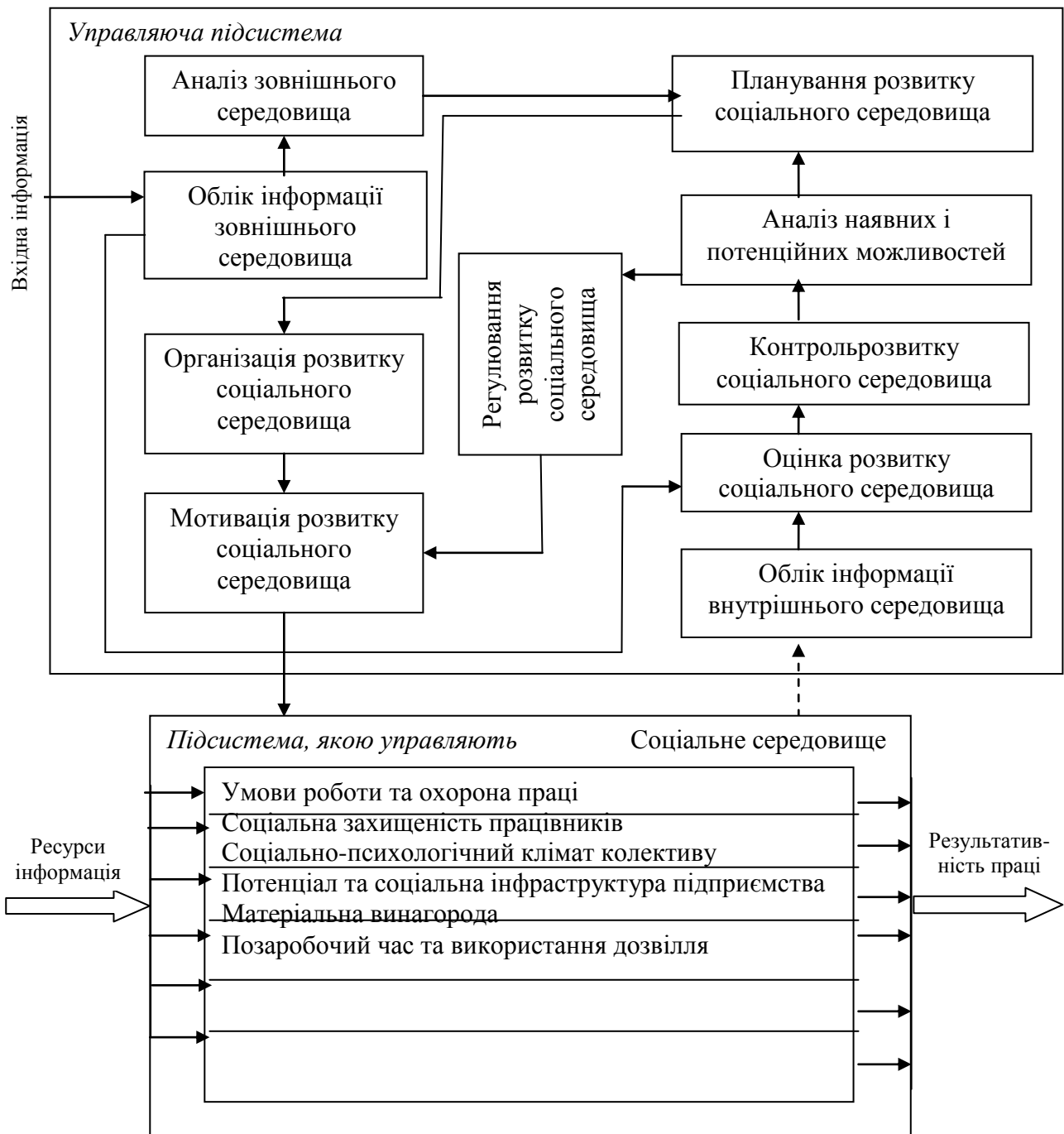


Рисунок – Система управління соціальним розвитком підприємства

Представлена система управління соціальним розвитком підприємства дозволяє структурувати процес управління, призведе до покращення соціального середовища й зумовить підвищення результативності праці робітників підприємства.

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ДИНАМІЧНОГО НОРМАТИВУ ДЛЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗА ВИДАМИ РЕСУРСІВ

*Гнилицька Г. О., Догадайло Я. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент організацій та адміністрування», 6 курс
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Конкурентна перевага підприємства – це максимальна ефективність використання усіх наявних на підприємстві ресурсів у порівнянні з пріоритетним конкурентом. Для визначення місця організації серед аналогічних підприємств доцільно здійснювати оцінку її конкурентних переваг за рівнем ефективності використання наявних ресурсів. Але показники різних видів ресурсів мають неоднакові одиниці виміру, що ускладнює можливість зведення їх в інтегральний показник. З цією метою доцільно використовувати підпорядковану систему показників, що будуть свідчити про ступінь ефективності використання кожного виду ресурсів. Такий підбір носить назву методу «динамічного нормативу», який визначається як сукупність показників, підпорядкованих по темпах зростання таким чином, що підтримка такого порядку забезпечує найкращий режим функціонування господарської системи.

В основі методу лежить побудова впорядкованої системи показників результативності та визначення відхилень фактичних рангів від нормативних. В теперішній час зроблено чимало спроб застосування динамічних нормативів, прикладом якого може виступати так зване «золоте правило економіки підприємства», що надає оцінку рівня розвитку підприємства.

$$T^{ПБ} > T^{OP} > T^A > 100\%, \quad (1)$$

де $T^{ПБ}$, T^{OP} , T^A – відповідно темпи зростання у звітному періоді валового прибутку, обсягів реалізації та активів підприємства.

Цей норматив враховує темпи росту показників діяльності будь-якого підприємства, які підпорядковані таким чином, що при дотриманні такої послідовності забезпечується ефективне функціонування підприємства. Але будь-яке підприємство існує в певній галузі, тому при формуванні динамічних нормативів за видами ресурсів доцільно враховувати усі галузеві особливості.

Підприємства дорожнього господарства мають свої особливості, тому необхідна розробка таких нормативів, що ураховують ці особливості. До складу ресурсів підприємств дорожнього господарства входять: фінансові, технічні, технологічні, маркетингові, матеріальні, трудові та організаційні ресурси. Склад показників, які будуть формувати динамічні нормативи потребує обґрунтування. Перше місце серед цілей підприємства посідає прибуток, тому його присутність у нормативі обов'язкова. Зростання прибутку забезпечується збільшенням доходів підприємства, які повинні збільшуватись більш швидкими темпами ніж темпи росту власного капіталу. Складовими капіталу підприємства є оборотні та необоротні активи. Необоротні активи оновлюються значно повільніше ніж оборотні і таким чином, темпи зростання оборотних активів повинні бути більшими, ніж темпи росту необоротних активів. Підприємство має певну кредиторську заборгованість та поточні зобов'язання, для своєчасного погашення яких підприємство повинно мати певну суму, що носить назву «забезпечення наступних витрат та платежів». Цієї суми повинно вистачати для погашення як поточних, так і довгострокових кредиторських зобов'язань, відповідно її темпи росту повинні перевищувати темпи росту поточних зобов'язань, а темпи росту поточних зобов'язань повинні перевищувати темпи росту кредиторської заборгованості, оскільки остання має тенденцію накопичуватись та збільшувати суму заборгованості підприємства.

Вищенаведені показники характеризують фінансові ресурси підприємства дорожнього господарства. Таким чином, пропонується об'єднати фінансові показники та представити залежність їх темпів росту у вигляді динамічного нормативу (еталонної моделі) фінансових ресурсів:

$$T^{ЧП} > T^{Дм.п.} > T^{ВК} > T^{ОА} > T^{НА} > T^{Зв.п.} > T^{ПЗ} > T^{КЗ}, \quad (2)$$

де $T^{ЧП}$, $T^{Дм.п.}$, $T^{ВК}$, $T^{ОА}$, $T^{НА}$, $T^{Зв.п.}$, $T^{ПЗ}$, $T^{КЗ}$ – відповідно темпи росту чистого прибутку, доходів майбутніх періодів, власного капіталу, оборотних активів, необоротних активів, забезпечення наступних витрат та платежів, поточної та кредиторської заборгованості.

Далі залежно від місця показників в нормативі кожному параметру привласнюється відповідний ранг, починаючи з одиниці, далі будується фактичний ранговий ряд з тих же показників, який зіставляється з еталонним поруч методами рангової статистики. Два рангових ряди відрізняються один від одного двома параметрами: різницею між номерами окремих показників (відхиленням) і інверсією (перестановкою) одного повного ряду по відношенню до іншого. Таким чином, виходять три характеристики. Перша характеристика ($K_{відх}$) – оцінка відхилень, обчислюється за формулою коефіцієнту рангової кореляції Спірмена. Друга характеристика ($K_{інв}$) – кореляція по інверсіях, що розраховується за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Кендела. Третя характеристика – інтегральний показник, отриманий на основі двох попередніх:

$$K_{інт} = \frac{(1 + K_{відх}) * (1 + K_{інв})}{4}, \quad (3)$$

Чим вище значення $K_{інт}$, тим більш ефективною та стійкою є конкурентна перевага.

Таким чином, застосування методу динамічного нормативу для оцінки конкурентних переваг підприємства вирішить проблему різної вимірності оціночних показників за кожним видом ресурсів підприємства і, насамперед, дозволить розробити еталонну модель стану конкурентних переваг, тобто встановити взаємозв'язок між показниками кожного нормативу таким чином, щоб забезпечити максимізацію ефективності використання ресурсів підприємства в цілому.

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА РИСКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АТП

*Гречишкина Ю. А., Левченко О. П.**

*доцент кафедры менеджмента,

направление подготовки «Менеджмент», 5 курс

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Управление риском является сложным процессом, включающим ряд этапов. Оценка риска – важнейший этап риск-менеджмента, цель которого состоит в идентификации рисков, их качественной и количественной оценке. В существующей литературе представлены различные методы, позволяющие осуществить оценку рисков. Выполняя качественную оценку риска, исследователи определяют факторы и источники наиболее значимых рисков, устанавливают зоны риска. Количественно оценить риск позволяют различные методы, среди них: статистический метод, метод анализа целесообразности затрат, метод экспертных оценок, аналитический метод, метод использования аналогов. Данные методы применяют для оценки риска отдельных управленческих решений. Когда стоит цель оценить риск деятельности предприятия в целом, актуальными являются методы комплексной оценки. С одной стороны, проведенный анализ методических разработок в данной сфере позволяет сделать вывод об отсутствии единого подхода к комплексной оценке риска. С другой, деятельность автотранспортных предприятий (АТП) имеет специфику, что требует адаптации имеющихся подходов к условиям функционирования предприятия. В результате предлагается методика комплексной рейтинговой оценки риска функционирования АТП.

Основное внимание при выявлении рисков сосредотачивается на четырех основных процессах, протекающих в АТП: перевозки, техническое обслуживание и ремонт (ТО и Р) подвижного состава, материально-техническое обеспечение, менеджмент. Данный перечень не является полным, он может быть дополнен.

В рамках основных процессов экспертным методом определены наиболее вероятные риски.

Риски процесса перевозки: риск отсутствия в парке автомобиля с необходимым заказчику типом кузова; риск отсутствия необходимой тары для перевозки определённого вида груза; риск нарушения целостности доставляемого груза; риск поломки автомобиля в момент осуществления перевозки; риск ошибок и погрешностей при составлении (заполнении) товарно-транспортных накладных (путевых листов).

Риски процесса ТО и Р: риск длительных простоев в ТО и ремонте; риск использования устаревшего подвижного состава; риск недостаточного количества ремонтных рабочих; риск дороговизны содержания и аренды ремонтного цеха; риск недостаточного финансирования ремонтного цеха.

Риски процесса снабжения: риск задержки поставки материалов (по вине поставщика); риск значительно устаревшего погрузочно-разгрузочного оборудования; риск отсутствия необходимых для ремонта автомобилей запчастей; риск повышения цен на запчасти и горюче-смазочные материалы; риск недостаточного финансирования материально-технической базы.

Риски процесса управления: риск отсутствия ответственных за выполнение той или иной задачи; риск отсутствия системы мотивации (штрафования) за успехи (недочёты) в работе; риск отсутствия координации и согласованности между подразделениями АТП; риск отсутствия бюджета затрат на перевозки; риск большой текучести кадров.

Оценку риска предлагается осуществлять по двум направлениям: значимость рисков для предприятия и вероятность наступления рисков ситуации. Значимость рисков определяется по шкале от 0 до 10, а вероятность факта наступления определённого риска по шкале от 0 до 1 (0,1; 0,2; 0,3..., 1), в зависимости от склонности данного предприятия к определённому риску.

В результате предполагается получить комплексную оценку по процессам и предприятию в целом, выявить узкие места в работе конкретного предприятия, подготовить программу управления рисками.

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ВИДУ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Григор'єв О. Г., Федотова І. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрям підготовки «Менеджмент», 5 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Одним з найбільш важливим критеріїв стабільності діяльності будь-якого підприємства є лояльність співробітників, що особливо проявляється під час фінансової й структурної кризи економіки. Широко застосовуваний у кадровій галузі термін лояльність персоналу походить від англійського «loyal» – вірний, і означає коректне, доброзичливе (як мінімум – терпиме) ставлення персоналу до своєї організації, схвалення її цілей і способів їх досягнення. Лояльний означає що тримається в межах законності, коректно і доброзичливо відноситься до організації, в якій він працює. Лояльне відношення до підприємства припускає вірність співробітника стратегічним цілям діяльності підприємства, його інтересам, цінностям, спрямованості основної діяльності й збереженню власності підприємства, крім цього лояльність співробітників позитивно впливає на лояльність споживачів, що впливає на формування прибутку.

Традиційно розрізняють три види лояльності: поведінкову, афективну й нормативну. Поведінкова лояльність обумовлена прихильністю організації й тривалістю (стажем) роботи на підприємстві («тривала лояльність»). Такий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Афективна лояльність – це емоційна прихильність, відданість. Люди відчувають бажання залишатися в своїй компанії в силу позитивних почуттів, які вони відчувають на роботі. Нормативна лояльність, на думку зарубіжних вчених, пов'язана з почуттям обов'язку залишитися в організації через тиск, що чиниться на працівника.

На основі аналізу підходів виділяються: емоційне ставлення до організації (афективний компонент); поділ і прийняття організаційних цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень і т.д. (когнітивний компонент) і намір (готовність) діяти певним чином (поведінковий компонент). Однак недоліками цих підходів є те, що відсутні чіткі критерії визначення певних типів лояльності персоналу, немає системного підходу, крім того деякі компоненти нормативного виду лояльності частково відповідають як поведінковим так і емоційним характеристикам лояльності.

Серед дослідників немає єдності думок, оскільки вони обґрунтовують різні критерії щодо виділення типів лояльності та виділяють різні види лояльності персоналу.

Для визначення основних видів лояльності звернемося до досліджень лояльності з точки зору маркетингу. Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини компанії та працівників будуються на тих же підставах, що відносини компанії з клієнтами. Внутрішній маркетинг виступає філософією ставлення до персоналу як до внутрішніх споживачів, який орієнтований на формування їхньої лояльності до підприємства. Тому критерії для визначення виду лояльності зовнішнього споживача цілком підійдуть також і для внутрішнього споживача – робітника підприємства.

У маркетинговій літературі більшість авторів виділяють два критерії до визначення видів лояльності споживачів. Перший критерій називається поведінкова лояльність, який базується на розгляді лояльності як певного типу поведінки споживача, що виражається в тривалій взаємодії з компанією і скоєнні повторних покупок, він тісно пов'язаний з економічними результатами підприємства. Другий критерій має назву сприймана (перцепційна, афективна) лояльність, вона розглядається як відношення або перевага споживачів, що формується в результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок щодо послуги (або її постачальника).

Поведінковий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Кожна людина, проводячи велику частину часу

на роботі, причому в одній і тій же організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Даний вид лояльності, обумовлений не внутрішніми чинниками (наприклад, почуттям обов'язку або емоційною прихильністю), а суто зовнішніми, які проявляються в поведінці робітника. Співробітники, лояльні до компанії на рівні поведінки, будуть намагатися виконувати існуючі правила та вимоги. Вона виражається у відкритій демонстрації чесності по відношенню до підприємства, прагненні найкращим чином виконувати обов'язки, високій ефективності та результативності роботи співробітника.

Від робітника, лояльного на рівні поведінки, не слід очікувати готовності до самопожертви і прагнення до розвитку або змін. А ось професійні здібності такі співробітники будуть розвивати найчастіше з великим задоволенням та підвищувати результати своєї роботи за допомогою правильної мотивації.

При наявності сприйманої (афективної) лояльності робітник відчуває емоційну прихильність до компанії, в якій працює. Люди, що володіють високим ступенем афективної лояльності, відчувають бажання залишатися в своїй компанії в силу позитивних почуттів, які вони відчувають на роботі. Такі почуття можуть бути пов'язані з прийняттям і згодою з основоположними цілями і цінностями компанії, принципами, які відстоює ця організація, прагненням втілити в життя її місію або з усвідомленням обов'язку перед організацією. Тобто сприймана лояльність базується на емоціях, ставленні, думках та намірах співробітника.

Наочне визначення типу лояльності персоналу пропонується проводити на основі побудови матриці лояльності персоналу. Матриця будується у двовимірній площині, утвореної показниками сприйманої й поведінкової лояльності, на яку наносяться координати підсумкових показників, що характеризують лояльність персоналу. Це дає можливість об'єднувати персонал у групи залежно від ступеня їх лояльності до підприємства та розробляти відповідні стратегії підвищення лояльності робітників до АТП.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ РЕЙТИНГУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Гунбіна І. С., Бочарова Н. А.**

* доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрям підготовки «Менеджмент», 4 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

На ринках, що розвиваються, незалежна думка щодо практики корпоративного управління набуває особливого значення. Досить важко визначити єдиний підхід до оцінювання корпоративного управління в різних країнах, з різними традиціями та культурою.

Дієве корпоративне управління є однією з основ ефективно працюючої ринкової економіки. Про високу якість процесу корпоративного управління можна стверджувати тоді, коли воно дозволяє акціонерам отримувати відповідну інформацію, реалізовувати своє право на управління акціонерним товариством та використання його активів, забезпечуючи дотримання інтересів усіх фінансово-зацікавлених осіб.

В Україні рейтинги Української Асоціації Інвестиційного бізнесу, газет «Бізнес» та «Української Інвестиційної газети» зводяться до формування переліків акціонерних товариств, по яким встановлюються ранги за певним не репрезентативним показником. Проте існують визначені стандарти, що застосовуються у правових, політичних і економічних контекстах. На основі цих стандартів рейтингові агентства, консультаційні фірми, дослідницькі центри розробляють інформаційно-аналітичні продукти, що тією чи іншою мірою характеризують якість корпоративного управління як в окремих компаніях, так і в країні в цілому.

На сьогоднішній день у світі існує декілька рейтингів та велика кількість інших різноманітних індикаторів, що характеризують якість корпоративного управління. Використання системного підходу до аналізу існуючих індикаторів корпоративного управління дозволило систематизувати їх за такими

критеріями: в залежності від суб'єктів, що їх розраховують; в залежності від виду індикатора; в залежності від комплексності проведених розрахунків; в залежності від інформації, що використовується при розрахунках.

Рейтинг корпоративного управління – результат комплексної оцінки практики корпоративного управління компанії, яка базується на принципах чесності, прозорості, підзвітності і відповідальності, та пов'язаних із цим ризиків, а також рівня захисту інтересів власників та інших зацікавлених осіб за встановленою шкалою рейтингів корпоративного управління.

При цьому шкалу рейтингів корпоративного управління можна розглядати, як шкалу, що поділена на визначені групи та рівні, кожен з яких відображує практику корпоративного управління компанії. Найголовніші поняття процесів рейтингу – це відкликання рейтингу, зміна рейтингу, оновлення рейтингу, підтвердження рейтингу, призупинення рейтингу, прогноз рейтингу, рейтингова дія, рейтинговий звіт, рейтинговий комітет.

До основних зарубіжних індикаторів слід віднести рейтинги агентства Standard&Poor's, CORE-рейтинг, рейтинг Brunswick UBS Warburg, Російського інституту директорів і рейтингового агентства «РІД – Експерт РА» тощо. До вітчизняних – Індекс корпоративного управління в Україні (УІРФР) та Рейтинг корпоративного управління рейтингового агентства «Кредит-рейтинг».

Незважаючи на те, що усі рейтинги побудовані згідно із Принципами корпоративного управління (права акціонерів, однакове ставлення до акціонерів, роль зацікавлених осіб в управлінні корпорацією, розкриття інформації та прозорість, обов'язки ради директорів), кожний має свої особливості (шкалу, основні показники та інше), недоліки та переваги.

Оцінка рівня корпоративного управління здійснюється шляхом дослідження окремих складових системи корпоративного управління, які розглядаються рейтинговим агентством під час рейтингового процесу. До них віднесено: структуру власності компанії; права власників та інших зацікавлених осіб; механізми управління та контролю; рівень розкриття інформації; аудит.

Російський інститут директорів, рейтингове агентство «РІД – Експерт РА» та рейтингове агентство «Кредит-рейтинг» пропонують шкалу рейтингів корпоративного управління. Рейтинг корпоративного управління може перебувати в межах від рівня А (найвищий рівень рейтингу) до рівня Е (найнижчий рівень рейтингу). Рейтинги рівнів В, С та D можуть мати проміжні значення рівня (+, без знаку, –).

Прогноз рівня рейтингу корпоративного управління (позитивний, стабільний, негативний або у розвитку) є коментарем щодо тенденції його подальшої зміни (можливої, але не обов'язкової). Визначений рівень рейтингу корпоративного управління має обов'язкові позначки «ua» (ознака української національної шкали) та «RCG» (ознака рейтингу корпоративного управління).

На основі цієї шкали можна розробити прогностичний характер рівня рейтингу корпоративного управління, що може мати наступний характер: стабільний прогноз, позитивний прогноз, негативний прогноз чи прогноз у розвитку.

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ

«ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА»

*Данилова Д. Ю., Федорова В. О.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

факультет управління та бізнесу, 4 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Створення іміджу є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Для того щоб сформувати гарний імідж підприємства, необхідно, перш за все, з'ясувати, що він являє собою, тобто уточнити його сутність.

В літературних джерелах представлено багато підходів до визначення сутності іміджу підприємства. Думки авторів розходяться не тільки щодо змісту даного поняття, але й щодо використовуваної для його позначення назви: «діловий імідж» (Фоміна Є.В., Хоц А.Є.), «корпоративний імідж» (Бурцева Т., Синяєва І.М., Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М.), «організаційний імідж» (Альошина І.В., Лебець В.С., Федотова В.М., Татарінова Г.Н.), «імідж підприємства» (Блінов А.О., Захаров В.Я., Браун Л., Віханський О.С., Вишнякова М., Гоц Л.Н., Дихтль Е., Джи Б., Енджел Д., Котлер Ф., Липман У., Логінова В.В., Музикант В.Л., Муромкіна І.І., Песоцька Є.В., Попова Н.В., Примак Т.О., Томілова М.В., Чередниченко Т.В., Шабельник А., Шарков Ф.І.).

У структурі визначення дослідники виділяють такі складові елементи: родові поняття, суб'єкти сприйняття іміджу, спосіб, інструмент та метод формування іміджу. Однак щодо змісту даних складових серед них немає єдності думок.

Так, в якості родового поняття автори виділяють: образ – (Альошина І.В., Беленкова А.А., Браун Л., Джи Б., Липман У., Логінова В.В., Музикант В.Л., Попова Н.В., Примак Т.О., Синяєва І.М., Татарінова Г.Н., Хомуленко Т.Б., Шабельник А.); уявлення – (Благодатін А., Віханський О.С., Вишнякова М., Даулінг Г., Дихтль Е., Лебець В.С., Бурцева Т., Миронова Н., Шкардун В.Д.,

Ахтямов Т.М.); сприйняття – (Блінов А.О., Захаров В.Я., Енджел Д., Котлер Ф., Муромкіна І.І., Томілова М.В.); враження – (Гоц Л.Н., Уткін Е.А.); характеристики – (Песоцька Є.В.); відображення – (Чередниченко Т.В.).

В якості суб'єктів сприйняття іміджу підприємства дослідники виділяють: групи громадськості – (Альошина І.В., Благодатін А., Синяєва І.М., Уткін Е.А., Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М.); клієнтів, партнерів – (Благодатін А., Вишнякова М., Шарков Ф.І.); людей, суспільство – (Беленкова А.А., Браун Л., Даулінг Г., Джи Б., Логінова В.В., Песоцька Є.В., Примак Т.О.); споживачів – (Котлер Ф.); бізнес-суб'єктів – (Гоц Н. Л.); соціальні групи (Лебець В.С., Федотова В.М.); цільову аудиторію – (Музикант В.Л., Хомуленко Т.Б.); широку публіку – (Попова Н.В.); контактні групи – (Бурцева Т., Миронова Н.).

Відносно способу формування іміджу в літературних джерелах виділяються два підходи: згідно з першим імідж формується як природнім шляхом, без зусиль з боку підприємства, так і за рахунок дій підприємства (Даулінг Г., Шабельник А., Шарков Ф.І.); а згідно другого – цілеспрямовано створюється підприємством (Бурцева Т., Миронова Н., Вишнякова М., Джи Б., Енджел Д., Липпман У., Муромкіна І.І., Томілова М.В., Чередниченко Т.В.).

В якості інструментів формування іміджу дослідники виділяють в більшості випадків: назву, емблему, товарний знак – (Благодатін А.); політику, здібності, культуру – (Дихтль Е.); рекламу – (Джи Б., Енджел Д., Муромкіна І.І.); PR – (Тагарінова Г.Н.); маніпуляцію стереотипами – (Шабельник А.); акції, знижки – (Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М.).

Останній елемент, що виділяється в структурі поняття іміджу підприємства, а саме: мета його формування – в більшості випадків дослідниками не наводиться. Деякі автори вказують в якості мети підвищення конкурентоспроможності підприємства (Альошина І.В.); стійке отримання прибутку – (Синяєва І.М.); популяризацію товару, фірми за рахунок емоційно-психологічного впливу на цільову аудиторію – (Хомуленко Т.Б.).

Таким чином, з огляду на розбіжності думок авторів з приводу сутності іміджу підприємства напрямком подальших досліджень є її уточнення.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДОМ ГОЛОВНИХ КОМПОНЕНТ

*Дуднік М. Г., Догадайло Я. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент і адміністрування», 5 курс
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

На сьогодні метод головних компонент (МГК) являє собою один з найбільш використовуваних засобів скорочення розмірності даних з мінімальними втратами. Незважаючи на наявність багатьох фундаментальних праць з МГК, поза увагою залишається питання вибору оптимального алгоритму його обчислення в залежності від специфіки даних та обмежень, які накладаються на точність та швидкість отримання результату.

Згідно з існуючими методиками дослідження методом головних компонент здійснюється в п'ять етапів: формування матриці вихідних даних; реалізація методу головних компонент; вибір найбільш суттєвих компонент; інтерпретація суттєвих компонент; статистична оцінка надійності результатів дослідження методом головних компонент.

В свою чергу реалізація кожного з даних етапів потребує використання методичних рекомендацій щодо його здійснення. Але необхідно відмітити, що в існуючих літературних джерелах, які присвячені застосуванню методу головних компонент в дослідженнях, приділяється увага розкриттю та здійсненню не всіх, а тільки деяких етапів. Так наприклад, в роботі Хармана Г. досить повно розкриті методи щодо здійснення вибору найбільш суттєвих компонент, але незрозуміло, яким чином здійснюються наступні етапи, в роботі Тимошевича В.Н. там навпаки надані практичні рекомендації щодо здійснення етапу статистичної оцінки надійності результатів дослідження методом головних компонент, але невідомо як визначати кількість найбільш суттєвих компонент.

Менш всього уваги в роботах Геминтерна В.И., Друцької М.В., Дубровського С.А., Тимошевича В.Н., Кима Д.О., Хармана Г. приділено

методичним рекомендаціям щодо реалізації етапу інтерпретації обраних компонент. Інтерпретація компоненти заснована на аналізі економічного змісту найбільш тісно пов'язаних з нею ознак. Тіснота зв'язку визначається навантаженням ознаки на компоненту, що відображає величину парної кореляції між останніми. При здійсненні інтерпретації обраних компонент в деяких роботах незрозуміло, чому обиралися саме такі ознаки для інтерпретації компоненти. В більшості робіт використовувалися методичні рекомендації, які запропонували Геминтерн В.И, Френкель А.А., Герасимова Т.Я., але при цьому підході деякі ознаки можуть характеризувати відразу кілька компонент тому вірогідність одержаних результатів інтерпретації лишається незрозумілою.

Таким чином, використання методу головних компонент в економічних дослідженнях пов'язане на сьогодні з наступними труднощами:

- по-перше, при проведенні більшості досліджень відсутній комплексний підхід, тобто здійснюються не всі, а лише деякі етапи процесу дослідження;

- по-друге, не існує чітких методичних рекомендацій щодо інтерпретації обраних головних компонент, які б давали чітке уявлення про її процес та вірогідність.

Формальна постановка задачі інтерпретації компонент полягає в тому, щоб кожній з них поставити у відповідність набір найбільш істотних для неї ознак. Для рішення даної задачі пропонується використовувати теорію множин, згідно з якою безліч ознак необхідно факторизувати за множиною компонент. Факторізація є розбиттям безлічі ознак на підмножини так, щоб кожній компоненті відповідала своя підмножина ознак, найбільш для неї значущих.

Для реалізації вищенаведеного підходу пропонується здійснювати процедуру факторізації, яка складається з шести блоків: відображення множини ознак в множину компонент; відображення множини компонент в множину підмножин значущих ознак; відображення множини значущих ознак в множину підмножин значущих ознак; побудова ланцюга значущих ознак, що беруть участь у формуванні назви компоненти; інтерпретація суттєвих компонент шляхом присвоєння їм назви на основі економічного аналізу ознак; перевірка коректності одержаних результатів інтерпретації.

На підставі використання розробленого методичного підходу щодо інтерпретації визначених головних компонент одержала подальший розвиток інформаційна база оцінки критеріїв економічної результативності діяльності підприємств дорожнього господарства шляхом виділення в її полі блоків показників, що характеризуються спільністю змісту: прибутковості, продуктивності, економічності (включає два блоки – виробничого потенціалу та витрат). Це дозволяє врахувати неоднозначність оцінки економічності функціонування підприємства з точки зору подальшого розвитку, тобто дає можливість визначити характер причин її недотримання. Тому неекономний розвиток підприємства не завжди має сприйматися як негативне явище. Це стосується видів діяльності, завжди пов'язаних із значними вкладеннями фінансових ресурсів, які здебільшого не дають миттєвого прибутку, але в перспективі можуть окупитися.

Економічна результативність (EP) – це кінцевий економічний результат функціонування підприємства, що характеризує правильність та рівень досягнення встановлених цілей шляхом виконання необхідних робіт з мінімально можливими витратами та помилками. Ця величина є багатокритеріальною, її характеризують прибутковість, продуктивність, економічність, дієвість та положення на ринку. Розгляд співвідношення темпів зміни одержаних блоків по відношенню один до одного дозволить визначити правильність і рівень виконання поставлених цілей з урахуванням характеру розвитку підприємства.

Таким чином, використання теорії множин для інтерпретації суттєвих компонент забезпечує можливість наочно, оперативно, без особливих зусиль факторизувати ознаки за компонентами та з необхідним ступенем вірогідності давати назву останнім на підставі аналізу економічного змісту обраних для них ознак.

МІКРОСЕКМЕНТАЦІЯ СПОЖИВАЧІВ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ТА СПЕЦІАЛЬНИХ ХАРЧОВИХ ДОБАВОК ДЛЯ СХУДНЕННЯ

Жадько С. В. Кругова Д. В.*

доцент кафедри менеджменту та маркетингу у фармації

напрямок підготовки «Маркетинг», 6 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Останнім часом ожиріння стало актуальною медико-соціальною проблемою у багатьох країнах світу завдяки його високій поширеності, негативному впливу на якість життя і здоров'я населення. Надмірну вагу розглядають як масштабну епідемію неінфекційного характеру, яка охопила більше 1 млрд. осіб (15% населення земної кулі). В Україні поширеність ожиріння серед осіб старше 45 років складає 52%, а надмірна маса тіла – 33%

Високий рівень конкуренції на ринку засобів для схуднення зумовлює актуальність досліджень, направлених на складання розгорнутого портрету споживачів, аналіз моделей купівельної поведінки, виявлення переваг споживачів, їх ставлення до окремих торгових марок, ступеня поінформованості, виявлення цінових очікувань тощо.

Метою роботи є мікросекментація споживачів засобів для схуднення та вивчення моделей поведінки різних груп споживачів. Використано метод анкетного опитування, оброблено 100 анкет відвідувачів аптек, які здійснювали купівлю засобів даної групи. Використано такі критерії сегментації: стать, вік, соціальний статус, рівень доходу, рівень освіти, тривалість прийому, наявність супутніх захворювань, мотиви купівлі та ін.

Встановлено, що основну групу споживачів становлять жінки (95%), найбільше представлені вікові групи 36-45 років (32%) і 26-35 років (28%). Більше третини покупок здійснюється службовцями (35%), значними є сегменти підприємців (22%) та робочих (19%). Вищу освіту мають 72% респондентів. Найбільшими є сегменти споживачів з рівнем доходу на місяць (на одного члена сім'ї) 1500-2000 грн. – 38% і 2000-2500 грн. – 27%. Більшість

опитаних купували засіб для схуднення вперше (39%), 17% споживачів використовували засоби менше 1 місяця, 20% – від 1 до 3 місяців, 12% – від 1 до 3 місяців і 12% – понад 6 місяців.

65% опитаних споживачів здійснили купівлю через незадоволеність своїм зовнішнім виглядом для вирішення косметичних або естетичних проблем. Іншими факторами, які спонукали споживачів до купівлі були: погане самопочуття (17%), поради членів сім'ї (11%) і рекомендації лікаря (7%).

Опитування показало, що частина споживачів має досвід використання різних методів зменшення маси тіла, серед яких низькокалорійні дієти (28%), фізичні навантаження (25%) і фіточаї (23%), фізіотерапевтичні процедури (8%), приймання лікарських засобів (9%), у тому числі гомеопатичних (2%), харчових дієтичних добавок (10%). Більше третини опитаних споживачів планує поєднувати прийом засобу для схуднення з фізичними навантаженнями (38%) і/або низькокалорійними дієтами (36%), 5% планують використовувати фізіотерапевтичні процедури (масаж, голковколювання). 21,3% опитаних не бажають поєднувати прийманням засобу для схуднення з будь-яким іншим методом.

На даний час діапазон цін у сегменті лікарських засобів і дієтичних продуктів, що вживаються при ожирінні, складає від 9 до 415 грн. за упаковку. Встановлено, що найбільша частина опитаних споживачів бажає купувати засоби для схуднення в ціновому діапазоні 150-200 грн. (25%) і 100-150 грн. (22%). Приблизно однакова кількість споживачів готова сплатити 50-100 грн. – 19,4% і 200-300 грн. – 17,9%. Найменша частина споживачів бажає купувати засоби для схуднення за ціною до 50 грн. – 7,4% і 300-400 грн. – 6% і понад 400 грн. – 1,5%.

За результатами дослідження виявлені переважні групи споживачів засобів для схуднення за різними критеріями сегментації. У подальшому доцільно проаналізувати особливості поведінки споживачів (поінформованість, джерела інформації, процес та мотиви купівлі) засобів даної групи залежно від віку, рівня доходу, місця купівлі тощо.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРО - ВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

Жукова Ю. С., Мирошніченко Ю. В.

доцент кафедри к. т. н.

напряму підготовки «Менеджмент», 5 курс

Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ

В умовах розвитку ринкової економіки в Україні персонал є одним з основних ресурсів підприємства, тому розробка продуманої системи управління персоналом є одним з резервів підвищення ефективності господарської діяльності.

Створення кадрової служби, здатної працювати в умовах ринку, має здійснюватися на таких принципах:

- Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора;

- Широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки працівників, потрібних для підприємства і галузі ;

- Планомірна робота з резервом за індивідуальними планами для висування, ротацийні пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах ;

- Перехід від адміністративно - командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки , підбору і розстановки ;

- Зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, створення системи підготовки фахівців для кадрових служб;

Таким чином , корінна перебудова роботи кадрової служби дасть змогу найбільш повно використовувати трудовий потенціал у системі управління персоналом.

СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ В СИСТЕМІ ТОРГІВЛІ

*Злобіна В., Огієнко С. О.**

* доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент і адміністрування», 6 курс

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Сучасний стан розвитку економіки України вимагає розробки заходів, направлених на забезпечення ефективності господарювання вітчизняних підприємств та підвищення темпів економічного зростання. Саме раціональна організація, організаційні відносини, активні дії організуючої спрямованості виступають нині вагомим чинником ефективного функціонування торгівлі як системи. Для цього слід приділяти увагу розробці методичних підходів до проектування, моделювання та оцінки впровадження організаційних змін на торговельних підприємствах.

Різні аспекти формування, реорганізації організаційних структур, їх місце і роль у розвитку економічних систем досліджували такі відомі науковці як О.М. Азарян, Б.М. Герасимов, Ф. Котлер, П. Друкер, Б.З. Мільнер, І.І. Корольков, С.І. Бай, М.П. Войнаренко, М.М. Мартиненко, О.І. Гарафонова.

Аналіз внутрішньої структури об'єкта торгівлі або систем його внутрішньої організації дає вагомі конкурентні переваги на ринку, тому організаційна модель підприємства відіграє значну роль у розвитку підприємства.

Класифікувати організаційні моделі та елементи, що склались у сфері торгівлі можна залежно від функціональної спрямованості в різних секторах торговельної сфери, а саме організаційні моделі в роздрібній торгівлі та організаційні структури оптових підприємств.

Загальним недоліком організаційної побудови вітчизняних та зарубіжних магазинів є так звані плоскі моделі, тобто надмірна раціоналізація структури за

рахунок вилучення багатьох потрібних підрозділів –маркетингу, інформації, юрисконсульта тощо.

Типові організаційні моделі оптових підприємств, які функціонують у торгівлі зарубіжних країн, відрізняються від вітчизняних тим, що вони, як правило, мають корпоративний характер і виконують не тільки основні (закупівлі, зберігання, оптовий продаж товарів), але й додаткові функції.

В організаційній побудові підприємств оптової торгівлі зарубіжних країн спостерігається тенденція синергізму підрозділів, безпосередньо пов'язаних з виконанням складських операцій. Зарубіжні фірми намагаються максимально скоротити їх за рахунок удосконалення організації, тому що саме ці операції є найбільш витратними у складному процесі оптового обігу.

В Україні, більш популярною є організаційна модель в роздрібній торгівлі для невеликого і середнього бізнесу. Директором магазину, як правило, є його власник. Інші управлінські служби очолюють фахівці-професіонали. Функціональні підрозділи представлені у вигляді спеціалізованих товарних відділів та секцій.

Узагальнюючи організаційно-структурні побудови різних форм і систем торгівлі, можна зробити висновок:

- організація торгівлі має переважно функціонально-товарний характер;
- організаційні структури не уніфіковані, а відрізняються різноманітністю;
- по суті, немає централізації управління, функцій, ресурсів, що забезпечує організаційну самостійність торговельних суб'єктів;
- організаційні відносини регламентуються і регулюються статутами, положеннями, угодами, добровільно прийнятими і визнаними учасниками об'єднання.

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ

*Зубенко Ю. О., Кайдалова А. В. **

*доцент кафедри менеджменту і адміністрування, к. ф. н.
спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування», 5 курс
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Діяльність керівника має різноманітний характер. Щоб успішно здійснювати ефективну роботу підприємства, приймати оптимальні рішення, працювати з людьми, талановитий керівник повинен поєднувати в собі здібності, досвід, знання, і вміння їх застосування. Керівник повинен мати підготовку в багатьох сферах життєдіяльності. Зокрема і в сфері психології.

Робота керівника – це, насамперед, робота з людьми, яка є одним з найскладніших видів діяльності. Вже один тільки цей факт породжує необхідність психологічної підготовки менеджера. Керівник повинен знати, як вести себе з виконавцями, коригувати свою поведінку в залежності від їх стану, вміти виявити сильні сторони виконавців і помітити їх недоліки з метою найбільш ефективного розподілу кадрів. Його обов'язок – створити сильний згуртований колектив, в якому кожен його член займає своє місце, в якому зведені до мінімуму можливості виникнення конфліктних ситуацій, який здатний злагоджено і ефективно працювати. Менеджер повинен вивчити і використовувати ті чинники навколишнього середовища, які надають сприятливий вплив на виконавців та підвищення ефективності роботи колективу. Виконуючи виховну функцію, керівник повинен активізувати, розвивати у виконавцях ті особистісні якості, які сприяють більш плідної роботи окремого виконавця і колективу в цілому.

Всі ці різноманітні функції менеджера неможливо здійснити, не володіючи достатніми знаннями в галузі психології та досвідом їх застосування в практичній діяльності.

Сучасний світ, постійно і швидко змінюється пред'являє особливі вимоги до такої науки як психологія, яка повинна не тільки вимірювати і оцінювати, але й прогнозувати, проектувати, формувати. На думку багатьох дослідників, психологи в даний час змушені займатися плануванням змін особистості, профілактикою особистісного регресу.

Необхідно, щоб керівники організації проявили далекоглядність і визнали високу значимість психологічного чинника в роботі організації. У свою чергу важливо, щоб психологи теж навчилися надавати дієву практичну допомогу і будувати ефективні ділові взаємовідносини.

В даний час у практичній психології розроблені форми і методи роботи, випробувані цільові програми соціально-психологічної підтримки для всіх груп службовців. Використання розробок вітчизняної практичної психології в організаціях, адаптація західних програм, а також створення нових спеціалізованих циклів лекцій, семінарів, ділових та ігрових тренінгів для фахівців будуть сприяти ефективності роботи організації.

Як складне системне утворення, управління пов'язано з багатьма змінними, в тому числі і психологічними. Тому виникла особлива наука – психологія управління. Вона існує і розвивається на стику двох наук: психології і менеджменту (управління). Психологія управління, як частина науки управління, має безпосереднє відношення до вивчення розробки підвищення якості життєдіяльності організації.

Вивчаючи особливості психіки людини в управлінській діяльності, психологія управління дає рекомендації по використанню цих факторів в управлінні. Ця особливість характеризує її як прикладну науку. Розвиток управлінських кадрів, здатних ефективно здійснювати діяльність в умовах ринкової економіки, є актуальною проблемою для сучасної України, неможливо без активізації наукових досліджень в області психології управління.

Отже, психологія останнім часом набуває все більшого значення в практичній діяльності, в тому числі і у виробництві. Все більше психологів

приймають на роботу на великі підприємства, все більше досліджень і експериментів проводиться в області психології у зв'язку з виробничим процесом. Але особливе значення психологічні знання мають в управлінському процесі.

Володіючи психологічною підготовкою, талановитий менеджер зможе ефективно здійснювати свої функції, керувати роботою підприємства. Психологічна підготовка допоможе менеджеру у спілкуванні з підлеглими, він зможе краще зрозуміти їх потреби та мотивацію до діяльності. Він зможе уникнути конфліктних ситуацій як всередині колективу, між виконавцями, так і між виконавцями та підлеглими. Вміле застосування психологічних знань у поєднанні з іншими сприятливими умовами розвитку виробництва приведуть до підвищення ефективності роботи підприємства і збільшення прибутку.

Психологічна підготовка необхідна менеджеріві в цілях вдосконалення самого себе, своїх особистісних якостей і підлеглих. Зрештою, менеджер може використовувати свою психологічну підготовку в контакті з керівниками більш високого рівня, схиляючи їх до своєї точки зору.

Навпаки, відсутність достатніх знань в області психології або досвіду їх застосування у практичній діяльності може стати прямою перешкодою в здійсненні керівником своїх функцій, привести до падіння ефективності виробництва.

Отже, проаналізувавши вище викладений матеріал, можна дійти висновку, що психологічна підготовка має особливе місце в управлінській діяльності. Вивчення психології та застосування цих знань на практиці слід приділити особливу увагу при навчанні, перепідготовці або підвищенні кваліфікації менеджерів.

ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Іваніченко О. Ф.

ст. викладач кафедри менеджменту, к. е. н.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Серед основних причин загального кризового стану економіки України є відсутність й до цього часу на більшості підприємств системи сучасного менеджменту, включаючи у більшості своїй як адекватних вимогам керівників-менеджерів, так і наявність реально упроваджених менеджерських інструментів ефективної організації роботи.

Успішність та швидкість вирішення завдання становлення ринкових відносин в Україні визначальною мірою залежать від ефективності управлінської діяльності, що зумовлює необхідність докорінного оновлення усіх підсистем менеджменту відповідно до вимог ринкової економіки.

Налагоджений менеджмент можна розглядати як важливу передумову адаптації підприємства до ринкових умов господарювання та запоруку його життєздатності й успішності у конкурентному середовищі.

Слід відзначити, що сучасна наука управління базується на дослідженнях таких теоретиках наукового менеджменту, як Г. Форд, Е. Мейо, М. Фолет, А. Файоль, М. Вебер та інших західноєвропейських вчених, які розробили та апробували в практичній діяльності основні підходи до здійснення менеджменту в усіх сферах людського буття. Також на сьогоднішній день фундаментальним дослідженням питань менеджменту на підприємстві здебільшого присвячені праці таких авторів: Маслоу А. Х., М. Альберт, Д. Сноуден, В. Дж. Стівенсон та ін.

Недостатня розвиненість теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо менеджменту на торговельних підприємствах з

урахуванням специфіки економічного розвитку України підтверджує особливу актуальність проблеми.

Про відсутність практики сучасного управління свідчить цілий комплекс проблем соціально-економічного, організаційного, інформаційного характеру, а також проблеми загального та самоменеджменту у сфері формування інтелектуальної власності підприємств.

Звідси все більш проблематичним вбачається досягнення істотних результатів у розвитку інноваційної сфери широкого кола підприємств. Серед основних причин зазначеного особливо вираженим є:

1. Відсутність на підприємствах науково-обґрунтованих планів довгострокового характеру, внаслідок чого неможливо здійснити планомірну підготовку виробництва і персоналу до оновлення продукції;

2. Відсутність чіткого зв'язку між результатами маркетингових досліджень і роботами з оновлення продукції;

3. Неefективність використання наявних у розпорядженні ресурсів, незбалансованість інвестиційної політики підприємства, що призводить до розпорошення ресурсів;

4. Непристосованість систем планування, обліку і контролю до сучасних умов господарювання і неefективність фінансового менеджменту, управління витратами виробництва, що не дозволяє використовувати реальні резерви підвищення конкурентоспроможності продукції.

Що ж дає ефективний менеджмент підприємству для зміцнення позицій на ринку? [3]

1. Підвищення ефективності виробництва і передусім продуктивності праці. Аналізуючи діяльність фірми, слід враховувати, що прибуток – не причина існування підприємства, а результат здійснення функцій (маркетинг, інновації, продуктивність) персоналом, об'єднаним завдяки менеджменту в єдину систему. Менеджмент забезпечує вільне спілкування персоналу на підприємстві: по вертикалі (зверху вниз і знизу вверху) і по горизонталі (між різними підрозділами і працівниками).

2. Менеджмент дає змогу уникнути фінансових потрясінь в умовах ринку. Справа в тому, що при ринковій конкуренції важливо не стільки одержати прибуток, скільки створити умови, необхідні для дальшого успішного функціонування підприємств. Та або інша операція менеджменту має приносити такий прибуток, який дав би можливість акумулювати досить коштів, що створюють реальні передумови долати можливі ризики майбутнього, успішно елімінувати вплив ризикових ситуацій.

3. Менеджмент знижує рівень соціальної напруженості на підприємстві і в суспільстві. Справа в тому, що управлінська діяльність, виходячи з ідей наукового менеджменту, покликана всіляко пом'якшувати, а в ідеалі усунути конфлікти між менеджерами і робітниками. І це багато в чому вдається на провідних зарубіжних фірмах за рахунок поширення акцій серед робітників, системи «довічного найму» та ін. Конкурентоспроможність фірми, в якій немає внутрішніх конфліктів, а до того ж чітко розподілені функції між підрозділами, є дуже високою.

Одним із головних завдань при розробці та реалізації завдань менеджменту повинна бути наявність стратегії інноваційно-технологічного розвитку підприємства, що передбачає створення нової конкурентоспроможної продукції, адже постійне підвищення інтенсивності конкуренції, особливо на зовнішньому ринку, зростання складності нової техніки та технологій, скорочення термінів морального старіння продукції та виробництва диктують необхідність постійного оновлення продукції і безперервного вдосконалення технологій розробки.

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: АМЕРИКАНСЬКІ І ЯПОНСЬКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

*Канж Б. М., Кайдалова А. В. **

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к. ф. н.
напрям підготовки «Менеджмент», 2 курс
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на підприємствах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Американський підхід до управління персоналом передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада-працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають

короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці при американському підході є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід-вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник-посада»). Японській моделі характерна орієнтація на: довгу перспективу роботи на одному підприємстві; якість освіти й особистий потенціал робітника; оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами японської моделі управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії

(висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є не кваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

Специфічні особливості японської моделі менеджменту дають підставу експертам для ствердження того, що ця модель забезпечує найбільшу гармонійність між виробництвом, збутом і фінансами.

Аналізуючи американські та японські підходи, можна дійти висновку про існування схожостей та відмінностей. Важливим механізмом японського управління є система просування по службі. Діяльність молодих людей буде оцінюватися тільки після десяти років роботи у фірмі. До цього нікого не підвищать у посаді.

Для американської моделі це неприйнятне, оскільки вони звикли до швидкого просування (швидкого «зворотного зв'язку») залежно від конкретних результатів.

Причина відмінності японської й американської систем у частині спеціалізації працівників полягає в тому, що японські працівники виконують різноманітну роботу в межах однієї фірми, а американські – практично ту саму роботу в різних фірмах. Довічний і контрактний набір персоналу обумовлюють і різні підходи до підвищення кваліфікації кадрів.

Підводячи підсумок японського й американського підходів до просування по службі, треба зазначити, що жоден з них не можна абсолютизувати поза конкретними умовами.

Обидві моделі – американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИКИ АТП

*Кібець І. В., Федотова І. В.**

* доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 6 курс

Харківській національній автомобільно-дорожній університет

Маркетинг-логістика – це діяльність фірми, направлена на задоволення потреб споживача найбільш ефективним способом з одночасною реалізацією власних економічних інтересів, шляхом балансування між потребами ринку та можливостями фірми, між рівнем якості та витратами, управляючи відповідними матеріальними, технічними, інформаційними та фінансовими ресурсами. Побудова системи маркетинг-логістики АТП передбачає виділення у її складі десяти узагальнених функціональних підсистем (УФПС): збору і аналізу інформації, ціноутворення, процесу надання послуги, якості послуги, складування, матеріально-технічного забезпечення, управління персоналом, розподілу, фізичного оточення, просування. Тобто, логічно виникає питання стосовно оптимальних способів організації вищеназваних підсистем маркетинг-логістики в АТП.

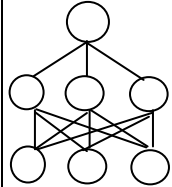
В науці цьому питанню не приділялося до цих пір особливого питання, оскільки маркетинг-логістика – відносно новий напрямок, який навіть часто у вчених колах піддається сумнівам та критиці. Тому пропонується піти шляхом адаптації існуючого універсального методу для вирішення цієї задачі. Мова йдеться про методи морфологічного аналізу та синтезу.

Методи комбінаторно-морфологічного аналізу і синтезу призначені для пошуку нових рішень на основі поділу розглянутої системи на підсистеми і елементи, формування підмножин альтернативних варіантів реалізації кожної підсистеми, комбінування різних варіантів вирішення системи з альтернативних варіантів реалізації підсистем, вибору найкращих варіантів вирішення системи. Що безпосередньо стосується для вирішення завдання

організації системи маркетинг-логістики. Функціональні підсистеми якої мають безліч альтернативних варіантів організації. Метод передбачає побудову морфологічних таблиць, приклад наведений у табл.1.

Таблиця 1

Морфологічні таблиця

Узагальнена функціональна підсистема	Альтернатива A_{ij} вектор пріоритетів W_{ki}			Вага критерію	Найменування критерію	Структура ієрархії критеріїв
УФПС1	A_{11} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	A_{12} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	A_{13} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	$K_1 =$ $K_2 =$... $K_n =$	K_1 K_2 ... K_n	
УФПС2	A_{21} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	A_{22} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	A_{23} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	$K_1 =$ $K_2 =$... $K_n =$	K_1 K_2 ... K_n	...
УФПС3	A_{31} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	A_{32} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	A_{33} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	$K_1 =$ $K_2 =$... $K_n =$	K_1 K_2 ... K_n	...
...
УФПС $_n$	A_{n1} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	A_{n2} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	A_{n3} $W_{k1} =$ $W_{k2} =$... $W_{kn} =$ $W_{k0} =$	$K_1 =$ $K_2 =$... $K_n =$	K_1 K_2 ... K_n	...

У першу колонку записуються назви усіх вищеназваних підсистем маркетинг-логістики АТП. А графу «альтернативи» записуються варіанти організації роботи окремої підсистеми (наприклад, по УФПС «складське господарство»: максимальний аутсорсинг, самостійне управління і т.д.), альтернатив може бути безліч. У графу «найменування критерію» записуються параметри, яким повинна відповідати підсистема (своєчасність, мінімальні витрати і т.д.), параметри підбираються під кожну підсистему окремо. Далі визначається вага кожного критерію експертним методом. Структура ієрархії

критеріїв відображає, як пов'язані між собою альтернативи з критеріями. Не кожна альтернатива може бути безпосередньо пов'язана з кожним критерієм. Наприклад, якщо по підсистемі ціноутворення розглядати альтернативу стратегії росту проникаючої ціни і при цьому підібрати критерій по цій же підсистемі «максимізація цінової толерантності», то зрозуміло, що альтернатива не буде відповідати цьому критерію, що в результаті зменшить її інтегральну оцінку.

Після побудови морфологічної таблиці, внесення в неї вищеописаних даних за допомогою методу аналізу ієрархій оцінюються спочатку попарно між собою головні критерії, а потім оцінюються попарно альтернативи відносно кожного критерію окремо, після чого визначається інтегрована оцінка кожної альтернативи. Це робиться по кожній підсистемі. Далі методом деревовидного синтезу комбінуються між собою варіанти організації підсистем маркетинг-логістики АТП і визначається найкращий з них шляхом сумування інтегрованих оцінок.

Отже, був запропонований та адаптований методичний підхід для пошуку кращого варіанту реалізації функціонування системи маркетинг-логістики АТП. Метод є універсальним, дозволяє досліднику розглянути всі бажані або взагалі існуючі альтернативи реалізації підсистем маркетинг-логістики та шляхом деревовидного синтезу розрахувати найефективнішу комбінацію підсистем маркетинг-логістики в інтегровану систему.

АНАЛІЗ МЕТОДІВ КЛАСИФІКАЦІЇ ВИТРАТ НА ПОСТІЙНІ ТА ЗМІННІ

*Кісельова Я. Е., Догадайло Я. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрям підготовки «Менеджмент і адміністрування», 5 курс
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

На даний момент в управлінні витратами досить перспективним для впровадження є операційний аналіз або як його ще називають CVP – аналіз та аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток», в основу якого покладено класифікацію витрат на змінні та постійні.

На основі аналізу літературних джерел, які присвячені питанням класифікації та побудови функції витрат можна зробити висновок, що різні автори виділяють різну кількість методів, більшість методів дублюються, маючи різну назву і однакову сутність. Більшість думок збігаються у виокремленні шістьох основних методів: методу аналізу бухгалтерських рахунків (метод аналізу бухгалтерських рахунків, селективний метод, метод змістовного аналізу статей витрат, метод заснований на записах в бухгалтерських регістрах); методу верхньої і нижньої точки (метод прямого розрахунку, аналізу діапазону обсягів діяльності, мінімаксний метод, алгебраїчний метод, метод абсолютного приросту); методу візуального пристосування (графічний, візуального пристосування, оцінки коефіцієнту пропорційності на погляд, метод кореляції, побудови графіка розкиду); спрощеного статистичного методу (спрощений статистичний аналіз Чумаченка); технологічного методу (інженерний метод, метод технологічного аналізу, технологічного нормування); та методу найменших квадратів (статистичний метод, метод аналізу лінійної регресії, регресійний аналіз).

Метод аналізу облікових даних передбачає розподіл витрат на постійні та змінні виходячи з даних бухгалтерського обліку. Перевагою даного методу є можливість поділу витрат по статтям. Але в даному методі присутня певна

суб'єктивність та можливість суттєвих відмінностей між минулими та майбутніми умовами діяльності.

Метод вищої-нижчої точки – передбачає визначення функції витрат на основі припущення, що змінні витрати – це різниця між загальними витратами при найвищому та найнижчому рівнях діяльності. Перевагою даного методу є те, що він найпростіший метод визначення функції витрат. Але недоліком є те, що при побудові графіка функції витрат проводиться лінія через вищу та нижчу точки графіка, ігноруючи всі інші точки. Якщо всі інші точки не мають тісного взаємозв'язку з вищою та нижчою точками, то функція витрат не відобразить реальної залежності між витратами та їх фактором.

Метод побудови графіку розкиду передбачає, що аналітик будує графік залежності рівня витрат від обсягу виробництва, на якому розкид точок характеризує взаємозв'язок між цими явищами. А потім проводить пряму, яка, на його погляд, найбільш точно відображає поведінку витрат. Точка перетину цієї прямої з віссю «У» (віссю витрат) покаже рівень постійних витрат. Даний метод дозволяє уникнути недоліків методу вищої-нижчої точки та не потребує багато часу для побудови функції витрат. Але недоліком є суб'єктивність, оскільки результати розрахунків суттєво залежать від кваліфікації аналітика та зазвичай не застосовується самостійно.

Спрощений статистичний аналіз – це метод статистичного аналізу запропонований українським вченим М. Г. Чумаченком, що передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи зі зростання значення X , та розрахунок постійних витрат на основі середніх значень X та Y . Достатньо простий при визначенні витрат, але при значних відхиленнях від середніх величин можна отримати від'ємне значення постійних витрат.

Метод технологічного аналізу дозволяє здійснити оцінку майбутніх витрат за відсутності статистичних даних, зорієнтований на майбутні операції і не потребує вивчення минулих подій. Суть його полягає в тому, що на окрему статтю витрат технологи встановлюють нормативи в натуральних одиницях, а витрати планують шляхом множення цих нормативів на ціну. З методологічної

точки зору він є точним та орієнтований на майбутні операції, а не на вивчення минулої діяльності. Але при цьому потребує значних витрат часу і коштів.

Найбільш точним з усіх наведених методів є регресійний метод. В основі методу лежить твердження, що лінія, яка відображає поведінку витрат, повинна проходити таким чином, щоб відхилення відстаней усіх точок витрат до теоретичної лінії регресії було мінімальним. Однак регресійний метод має недолік, що може зробити його використання неможливим. При достатньому нахилу кривої регресії постійні витрати можуть ставати від'ємними.

Ліквідувати даний недолік В.Г. Широкобоков, Л.П. Яновський, М.Л. Яновська пропонують за допомогою конструктивно-аналітичного методу, який заснований на розрахунках коефіцієнтів відповідного лінійного рівняння регресії. При цьому за базовий нульовий рівень аргументу приймається мінімальний рівень діяльності, при якому можливе продовження діяльності.

Але при застосуванні вище наведених методів (окрім методу аналізу бухгалтерських рахунків) результатом є лише кількісний поділ витрат. Я. В. Догадайло пропонує вирішити дану проблему шляхом комбінування методів аналізу бухгалтерських рахунків та статистичного. Оскільки за допомогою статистичного методу можна одержати без великих витрат коштів результати високої надійності без постатейної класифікації витрат, а, в свою чергу, метод аналізу бухгалтерських рахунків дозволяє здійснювати постатейну класифікацію.

Таким чином в результаті проведеного аналізу було виявлено два методи, що є найбільш точними: статистичний метод та метод статистичного аналізу бухгалтерських рахунків. Перший можна застосовувати коли необхідно тільки побудувати функцію витрат. Другий – у випадку коли необхідно вирішити два завдання: поділити витрати на постійні та змінні у постатейному розрізі та побудувати функцію витрат.

АКТУАЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Киенко Л., Цуканова В. Я.**

* доцент кафедры менеджмента, к. э. н.

направление подготовки: «Менеджмент и администрирование», 6 курс

Харьковский торгово-экономический институт

Киевского национального торгово-экономического университета

В нынешних условиях динамичного развития рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться и реагировать на изменения во внешней среде, чтобы успешно функционировать. Поэтому, для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности предприятиям необходимо постоянно вносить изменения в свою хозяйственную деятельность, структуру, и его другие составляющие.

Целью любых изменений можно считать осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние. Под такими изменениями и нововведениями будут подразумеваться изменения, вносимые в организационную структуру предприятия, её функционирование; процесс обновления технологий, техники, и других аспектов деятельности предприятия.

С учетом изменений и нововведений организации будут более адаптированы к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и умениями, что особенно важно в условиях рыночной экономики.

На наш взгляд, наиболее распространенными причинами организационных изменений и нововведений являются изменение огромного числа факторов, определяющих внешнюю среду, в которой находится организация, а так же, безусловно, изменения, проходящие во внутренней среде. При этом признаки, определяющие необходимость изменений, бывают прямыми и косвенными. К таким, например, могут быть отнесены следующие: освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций,

осуществление прогрессивных изменений в системе управления. В результате проведенных изменений в зависимости от масштабов мероприятий мы можем осуществить частичную или полную реорганизацию предприятия, которая является не самоцелью, а средством реализации новых задач и направлений деятельности.

При этом, реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование. В каждом из указанных видов реорганизации в свою очередь происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре и других существенных параметрах функционирования организации.

Таким образом, актуальность управления изменениями в деятельности любой организации предприятия, фирмы в современных условиях не вызывает сомнения, поскольку приоритетной целью изменений является получение более высокой прибыли и рентабельности, более высоких результатов работы предприятия, что в условиях рыночной экономики можно считать основными приоритетами.

АСПЕКТИ СУЧАСНОГО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

*Кирилюк В. О., Зоїдзе Д. Р.**

*доцент кафедри менеджменту і адміністрування, доцент, к. е. н.
спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування», 6 курс
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

На сьогодні рекрутинг став обов'язковим та необхідним процесом в організації, або на підприємстві, будь-якої сфери діяльності. Від якості та ефективності цього процесу залежить фінансова результативність її праці.

Слово «рекрутинг» в перекладі з французької мови («recruter») означає «набирати» або «вербувати». Початково воно застосовувалось до солдат, які набирались у королівську армію.

В економічному аспекті під рекрутингом розуміється підбір персоналу в штат компанії або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства. Рекрутинг є основною функцією і обов'язком менеджерів по персоналу та рекрутерів.

Правильний вибір кандидата може допомогти у збільшенні продуктивності та прибутку компанії, підвищенні лояльності її співробітників. Неправильний вибір, зазвичай, позначається на великій плинності персоналу або на недостатній компетенції співробітників.

Підбір персоналу починається з опису вакансії і аналізу її на адекватність ситуації, що склалася на кадровому ринку і в компанії роботодавця. При необхідності опис вакансії коригується. Далі починається етап пошуку кандидатів. Бажано, щоб компанія мала початкову базу кандидатів, а в процесі роботи постійно її поповнювала.

Рекрутинг умовно можна поділити на кілька видів:

1) хедхантинг – або переманювання співробітників інших компаній (як правило у конкурентів). У випадку замовлення в рекрутинговому агентстві ця послуга є найдорожчою;

2) масовий набір персоналу. Він здійснюється у випадку відкриття нової компанії або філії. Яскравим прикладом може бути відкриття нового супермаркету. Ціна підбору одного спеціаліста в цьому випадку значно нижча, ніж при хедхантингу;

3) класичний рекрутинг, тобто звичайний пошук спеціаліста без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів.

Пошук персоналу, або рекрутинг, сьогодні здійснюють, використовуючи різні підходи та джерела інформації. Основними джерелами являються:

- внутрішня база даних компанії, або агенції;
- сайти по пошуку роботи;
- соціальний капітал (або пошук кандидатів по знайомству);
- засоби масової інформації;
- соціальні мережі, форуми, блоги та ін.;
- працівники компаній-конкурентів, тобто переманювання спеціалістів;
- вищі навчальні заклади, тобто залучення молодих спеціалістів;
- співпраця з рекрутинговими агенціями.

При прийнятті рішення про пошук нового працівника, насамперед, треба обміркувати, наскільки необхідна посада, яку компанія хоче ввести. Можна швидко і правильно вирішити цю задачу, скориставшись простим прийомом: компанія попросить співробітників докладно викласти на папері виконуваними ними обов'язки. Аналіз написаного дозволить виявити сильні і слабкі сторони працівників, і, можливо, виявиться, що частина функцій дублюється співробітниками, а частину необхідних обов'язків не виконує ніхто.

Якщо фірма дійшла до висновку, що новий співробітник необхідний, то наступною умовою успішного найму буде розробка та визначення посадових обов'язків спеціаліста та умов його прийому на роботу. Від того, наскільки добре опрацьовані деталі, залежить успіх всієї справи. Ретельно описуються функції, які виконуватиме працівник. Якщо посада нова, то необхідно скласти посадову інструкцію. У разі існування інструкції добре було б ще раз перевірити в ній всі пункти.

Коли стало ясно, що конкретно робитиме фахівець, в які терміни, яка повинна бути результативність його діяльності і які завдання може вирішити фірма за допомогою цієї діяльності, позначена ступінь відповідальності, слід зайнятися економічними розрахунками. Визначення рівня заробітної плати – питання не зайве. В сучасному українському бізнесі його вирішують не завжди професійно, іноді – абстрактно, тобто призначена сума не підтверджена жодними розрахунками: ані вартістю робочого місця, ані витратами фірми, ані продуктивністю праці майбутнього працівника, ані іншими важливими показниками. При проведенні подібних розрахунків треба визначити не тільки рівень заробітної плати, а й продумати систему соціальних виплат, пільг, премій, бонусів.

Для успішного вирішення зазначених завдань кадрові служби на підприємстві, або в організації, повинні працювати в тісному контакті з керівниками всіх рівнів та вузькими спеціалістами з «людинознавчих» наук. Керівники найкраще обізнані про вимоги до робіт та людей, які займаються ними, про потреби в кадрах та про професійну майстерність. У більшості випадків саме керівники роблять запит кадровим службам про підбір необхідних фахівців.

Добре, коли керівники розуміють при цьому коло завдань кадрових служб, а фахівці-кадровики володіють комерційним досвідом і добре розуміються на щоденних проблемах своєї фірми. У рішенні кадрових завдань на всіх етапах роботи необхідні знання в області юриспруденції, економіки, соціології та психології.

Таким чином, тільки проаналізувавши всі умови, рекрутер, або менеджер з персоналу, набирає ефективний штат. Саме такий підхід до пошуку персоналу у наш час дозволить фірмі наймати найкращих ТОП-працівників та займати лідируючі позиції на ринку.

ОЦІНКА СТАВЛЕННЯ ПРОВІЗОРІВ/ФАРМАЦЕВТІВ ДО РЕКЛАМИ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ

*Кобець М. М., Кобець Ю. М.**

доцент кафедри менеджменту та маркетингу у фармації

* доцент кафедри менеджменту та маркетингу у фармації

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Проведено опитування фахівців (провізорів/фармацевтів) з метою виявлення їх ставлення до реклами лікарських засобів (ЛЗ) на базі аптек м. Харкова та м. Горлівка (Донецької обл.). В опитуванні прийняли участь 50 фахівців. З них посаду провізора займають 50%, посаду фармацевта – 22%, провізора-інтерна – 8%. В ході досліджень встановлено, що з новими доповненнями до Закону України «Про рекламу» та з переліком ЛЗ, заборонених до рекламування, які відпускаються без рецепта, ознайомлені тільки 85% опитаних фахівців. 80% респондентів все ж таки приймають подарунки від медичних представників і лише 20% фахівців не приймають. Згідно з «обмеженнями для медичних і фармацевтичних працівників під час здійснення ними професійної діяльності» їм забороняється одержувати неправомірну вигоду. Нами було встановлено, що це обмеження дотримується в неповному ступені: 30% фахівців отримують від медичних працівників поповнення рахунку, 20% – отримують ручки та блокноти, 15% – різні сувеніри, 10% – сертифікати на подарунки та 5% – матеріальну винагороду. Фахівцям було запропоновано визначитися, як вони ставляться до інтернет-реклами. 50% респондентів відносяться позитивно до інтернет-реклами в соціальних мережах, 45% – до реклами на форумах, 53% – до реклами в блогах. 30% негативно відносять до інтернет-реклами в соціальних мережах, 25% – до реклами на форумах та 27% – до реклами в блогах. До реклами в соціальних мережах байдуже 20% респондентам, 30% – до реклами на форумах, 20% – до реклами в блогах. Щоб знизити рівень самолікування реклама ЛЗ повинна підлягати більш ретельному контролю зі сторони держави.

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Коник К. Б., Мороз С. Г. **

*старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування, к. е. н.
спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування», 6 курс
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

На сучасному етапі розвитку економіки діяльність вітчизняних підприємств суттєво ускладнюються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Найважливішою проблемою кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є виживання і забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного, спонтанного, ситуаційного управління закінчилась. Дедалі більше виникає необхідність управління на підставі науково обґрунтованого підходу. Саме тому впровадження стратегічного управління є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності виробництва.

Нині більшість досліджень присвячено застосуванню концепції стратегічного управління в умовах досконалих ринкових відносин, в якій не в повній мірі враховуються особливості адаптації інструментарію стратегічного керування до сучасних вітчизняних реалій.

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління можна виділити наступні: мінливість та складність зовнішнього середовища підприємства; усвідомлення недостатньої ефективності оперативного управління; нові методи вирішення стратегічних проблем провідними західними фірмами.

Впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, спрямованої на досягнення місії та цілей його функціонування.

Нині стратегічне планування є однією з найважливіших управлінських технологій, використання якої дає змогу досягти координованості дій підрозділів підприємства з реалізацією його стратегічних цілей, збільшити можливості в забезпеченні необхідною інформацією, сприяти раціональному розподілу ресурсів, поліпшити контроль за діяльністю.

У сучасній вітчизняній науці питання використання системи стратегічного управління є дискусійним. Багато вчених-економістів скептично висловлюються з приводу необхідності розробки стратегії. Вони вважають, що стратегія на 60% складається з вдачі й лише на 40% - з ідеї. Так, роль вдачі важко і не потрібно заперечувати. Проте досвід показує, що в переважній більшості випадків успіху досягають ті, хто приймає рішення, спираючись на механізм дії економічних законів, хто розробляє перспективні стратегічні плани. У вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатня дослідженість методологічних проблем у сфері стратегічного управління; не систематизований належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату. Крім того, керівництво підприємствами

виступає проти руйнування традиційних взаємовідносин в процесі управління в підприємстві, немає відповідної мотивації, інформаційне забезпечення недостатнє для ефективного стратегічного управління.

До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні: зменшення впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»; можливість врахувати та проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки наявні стратегічні плани дають змогу порівняти досягнуті цілі з запланованими; можливість встановлення системи стимулювання для забезпечення гнучкості підприємства до змін; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення цілей; чітке формулювання бачення, місії, цілей підприємства.

Нині є успішні впровадження проблем стратегічного управління на сучасних підприємствах. ПАТ «Київський вітамінний завод» – одне з найбільших фармацевтичних підприємств України. У 2010 році підприємство зайняло 7-е місце в Україні з обсягу продажу лікарських засобів серед вітчизняних виробників (у грошовому еквіваленті – 246,9 млн грн); темпи зростання порівняно з 2009 роком склали 32 %. Одним із факторів, які забезпечили високу ефективність діяльності підприємства, стала розробка довгострокового плану стратегічного розвитку до 2014 року. Згідно з планом підприємство обрало і реалізує стратегію зростання; виділено пріоритетні напрями розвитку: виробництво препаратів для лікування кардіологічних, психоневрологічних та гастроентерологічних захворювань. Також підприємство планує більшою мірою переорієнтуватися на виробництво лікарських засобів (переважно рецептурних), ніж на виробництво вітамінів.

Отже, теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, що активно розвиваються в західній науці управління, повинні бути пристосовані до сучасних умов України і широко запроваджуватися у вітчизняній науці та діяльності українських підприємств, що дасть їм змогу зберегти свої активні позиції на ринку в кризових умовах.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

*Кошиленко К. Ю., Носик О. М.**

*доцент кафедри менеджменту і адміністрування, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 1 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Найважливіший компонент менеджменту підприємства є стратегічний менеджмент. Актуальні завдання стратегічного менеджменту полягають у наступному:

- забезпечувати проектування і впровадження стратегічних змін у різні сфери і рівні діяльності підприємства;
- здійснювати розробку стратегічного плану та бюджету;
- брати на себе повну відповідальність за реалізацію і контроль їх виконання;
- підтримувати двосторонній зв'язок з бізнес-процесами оперативного та довічного менеджменту, втягнутими в сферу стратегічних нововведень.

Сферою дії стратегічного менеджменту стане:

- персонал підприємства;
- клієнти підприємства;
- партнери по бізнесу.

На сьогоднішній день стратегічний менеджмент діє у двох напрямках:

- організація виробництва економічного зростання підприємства, розвиток його здатності до мобілізації та експлуатації матеріальних і нематеріальних активів в інтересах конкуренції за майбутнє;
- традиційні завдання – вкладення капіталу, управління фізичними (матеріальними) активами, зниження вартості, цінова конкуренція, прискорення виробництва, зростання продуктивності.

Головні концепції управління бізнесом:

- ідеї та методи стратегічного планування;
- управління можливостями;

– управління проблемами.

При цьому кінцевими цілями в стратегічному менеджменті будуть виступати:

- підвищення конкурентоспроможності;
- зростання бізнесу;
- забезпечення лідируючої ролі підприємства в галузі;
- капіталізація лідерства .

Стратегічний менеджмент сконцентований на:

- продуктах і послугах;
- клієнтів і партнерів;
- ринки і конкурентів;
- аналізі, прогнозі і рішеннях;
- потреби та можливості;
- гарантії та ризику;
- дохідних активах;
- потенціалі і радикальних змінах;
- інфраструктурі та організаційній структурі;
- персоналі, готовності та навчанні;
- управлінні та інформації.

Стратегічний менеджмент повинен нести всю повноту відповідальності за:

- стійке зростання економічної та соціальної стабільності підприємства, його конкурентоспроможність та інноваційний розвиток;
- досягнення гармонії соціальних інтересів, накопичення людського капіталу, формування і проведення в життя корпоративної ідеології покращення та розвитку, підвищення інноваційної культури;
- вкладення капіталу, управління активами, зниження вартості, цінову конкуренцію, прискорення виробництва, зростання продуктивності.

Стратегічний менеджмент повинен вимірювати, оцінювати та

прогнозувати:

- конкуренцію в галузі;
- кращу практику;
- технологічне відставання;
- тиск клієнтів;
- тиск замовників.

У свою чергу, на стратегічному менеджменті лежить відповідальність:

- за об'єктивний аналіз задоволеності і прихильності клієнтів;
- пошук проблем при продажу і наступному сервісі;
- продукти та послуги для клієнтів;
- цінові невідповідності;
- недоліки оперування.

Сьогодні в Україні можна виділити три актуальні напрямки в управлінні підприємствами:

- менеджмент здорового глузду;
- професійний ринковий менеджмент;
- менеджмент адміністративно-командної системи.

Тому, приймаючи до уваги вищезазначене, можна з упевненістю сказати, що виробничі досягнення в Україні не залежать ні від області, ні від розміру підприємства. Чималу роль у таких досягненнях грає успішний стратегічний менеджмент, а також здібності і воля менеджера управління.

ОПЛАТА ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ЗА ЗМІННИМ ТАРИФОМ

*Кривобок Е. О., Бурмака М. М. **

* доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напряом підготовки «Менеджмент», 5 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Посилення стимулюючої ролі основної заробітної плати може бути досягнуте за рахунок впровадження змінної тарифної ставки. Сутність змінного тарифу полягає в тому, що крім диференціації плати в залежності від складності праці за тарифними розрядами, здійснюється стимулювання індивідуальних результатів праці робітників.

Для кожного кваліфікаційного розряду встановлюється три тарифних ставки в залежності від результатів діяльності робітника: «низька» – при виконанні менш ніж 95% норми; «нормальна» – характеризує середній рівень інтенсивності праці; «висока» – при виконанні більше 105% норми. У межах виконання норми (95-105%), робітник отримує основну заробітну плату згідно відповідної тарифної ставки.

Визначення тарифних ставок кожного тарифного розряду здійснюється шляхом множенням тарифної ставки 1-го розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. Значення тарифних коефіцієнтів різняться в залежності від галузевої специфіки діяльності підприємства. В таблиці 1 представлені тарифні коефіцієнти, що використовуються для оплати праці робітників підприємств дорожнього господарства.

Таблиця 1 – Диференціація тарифних коефіцієнтів

Тарифний розряд	Тарифний коефіцієнт	Верхня межа тарифного коефіцієнту	Нижня межа тарифного коефіцієнту
1	1,0	1,04	0,96
2	1,11	1,15	1,07
3	1,23	1,28	1,18
4	1,37	1,42	1,32
5	1,52	1,58	1,46
6	1,69	1,75	1,63

Диференціація тарифних коефіцієнтів здійснюється з урахуванням наступних принципів:

- різниця значень верхньої та нижньої межі тарифного коефіцієнту не повинна перевищувати 10%;
- верхня межа попереднього тарифного коефіцієнту не повинна перевищувати нижньої межі наступного тарифного коефіцієнту.

У відповідності до наведених принципів, запропонована диференціація тарифних коефіцієнтів представлена у таблиці 1.

Основним показником, що характеризує результат діяльності робітників є коефіцієнт технічної участі (КТУ). Його базове значення дорівнює одиниці. На кожному підприємстві визначаються умови збільшення чи зменшення базового значення коефіцієнта технічної участі. Узагальнюючі ці умови можна зазначити, що найчастіше значення коефіцієнта технічної участі змінюється в межах від 0,6 до 1,5. Умови визначення тарифного коефіцієнта за допомогою коефіцієнта технічної участі представлено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Умови визначення тарифного коефіцієнта за допомогою коефіцієнта технічної участі

Показник КТУ	Тарифний коефіцієнт
1,0	базовий
1,0-1,5	за методом екстраполяції
0,6-1,0	за методом екстраполяції
Більше 1,5	за вищою межею
Менше 0,6	за нижньою межею

Таким чином, індивідуалізація оплати праці шляхом впровадження змінної тарифної ставки є додатковим мотивуючим фактором до підвищення результативності праці.

ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Кулініч А. П., Пупенко І. С.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 4 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Умовами успішного довгострокового функціонування підприємства є його активні дії з адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що у підсумку визначають спроможність підприємства до розвитку. Джерелом постійного розвитку підприємства виступає його потенціал, який містить в собі перспективу майбутнього стану підприємства. Для використання такого джерела першочергово слід визначити, що собою являє та з яких елементів складається потенціал підприємства. Тому актуально встановлення сутності поняття «потенціал підприємства».

Проведений огляд літературних джерел дозволяє констатувати, що питання сутності та змісту потенціалу підприємства залишається достатньо дискусійним. Так, одні науковці трактують потенціал підприємства як спроможність підприємства адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища і досягати поставлених цілей інші – розглядають як кількість та якість можливостей, ресурсів, засобів, що має підприємство. Інші – розглядають потенціал підприємства як можливості економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Узагальнюючи існуючі точки зору, на підставі ресурсного підходу в потенціалі підприємства відокремлюють дві ресурсні позиції: по-перше, потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів без врахування їх взаємозв'язків та участі у процесі виробництва; по-друге, потенціал підприємства трактується як сукупність ресурсів, здатних виробити певну кількість матеріальних благ. Отже, виходячи з цього, потенціал підприємства

має містити різноманітні ресурси.

При формуванні поняття потенціалу підприємства слід, по-перше, ґрунтуватися на ресурсній позиції, яка відображає внутрішню характеристику потенціалу;

по-друге, враховувати здатність підприємства здійснювати пошук додаткових зусиль, а також сфери перерозподілу наявних зусиль; по-третє, розглядати зміну потенціалу у часі – внаслідок саморозвитку та під впливом результатів перетворення; по-четверте, забезпечувати оптимальне поєднання ресурсів, наявних у підприємства у певній кількості та якості; по-п'яте, враховувати обмеження, що формуються зовнішнім середовищем; по-шосте, представити узагальнений опис усіх характерних ознак, якостей та рис потенціалу.

На підставі визначених положень під потенціалом підприємства пропонується розуміти узагальнюючу динамічну характеристику внутрішніх ресурсів підприємства та зусиль щодо їх оптимального використання для досягнення встановлених цілей. При цьому підприємство здійснює пошук прихованих чи перерозподіл наявних зусиль сфери використання ресурсів шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень.

Отже, сформовано поняття потенціалу підприємства, яке, відображає як внутрішню, так і зовнішню характеристики потенціалу підприємства, враховує його здатність виявляти приховані зусилля щодо сфери використання ресурсів; а також на відміну від існуючих, враховує постійну зміну потенціалу у часі – внаслідок саморозвитку та під впливом результатів перетворення.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОГРАММЫ «20 КЛЮЧЕЙ» ДЛЯ КОМПЛЕКСНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Кушнарёва О. М., Федотова И. В.**

*доцент кафедры менеджмента, к. э. н.

Направление подготовки «Менеджмент», 5 курс

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

В условиях глобальной экономики предприятия неизбежно сталкиваются с жесткими условиями глобального соревнования. Для того чтобы успешно выдержать конкурентную борьбу в современных рыночных условиях отечественным предприятиям необходимо непрерывно улучшать свою деятельность с целью производить продукцию и предоставлять услуги лучше, быстрее и дешевле своих конкурентов.

Чтобы помочь им в этом, было разработано множество методик организации и управления производством, среди которых «шесть сигм», 5S (Упорядочение), TPM, BSCи многие другие. Однако необходимо понимать, что при использовании всего лишь одной методики невозможно добиться необходимого конкурентного преимущества, и только при совместном применении нескольких методик компания в состоянии достичь намеченных целей.

В качестве основы при внедрении системы менеджмента совершенствования на украинских предприятиях, предлагается использовать Практическую программу революционных преобразований на предприятии (ППРПП) так же известную как программу (систему) «20 ключей», которая была успешно внедрена крупными зарубежными компаниями. При этом методика характеризуется четкой систематизированностью и комплексным подходом к вопросам управления предприятием.

Созданная японским профессором Ивао Кобаяси Практическая программа революционных преобразований на предприятии или «Система 20 ключей», по сути, объединила все существующие методики, позволяющие

повысить производительность и качество, в единую интегрированную систему. Эта программа явилась результатом анализа и обобщений многочисленных примеров, взятых из практики работы различных предприятий, и основывается на личном опыте автора, который он приобрел за много лет консультаций множества предприятий.

Система 20 ключей призвана помочь компаниям значительно повысить эффективность своей работы. Это очень простая и «прозрачная» программа, которая с успехом может применяться в любой сфере деятельности.

Главная цель системы – выявление и избавление от всех видов деятельности, не добавляющих ценность при помощи 20 взаимосвязанных между собой практичных методов.

Программа состоит из двадцати ключей и предполагает, что "обладание" каждым из них обеспечит компании победу на рынке: 1 – Чистота и организация; 2 – Оптимизация системы управления целями; 3 – Работа коллектива по внедрению улучшений; 4 – Сокращение запасов и времени на выполнение заказа; 5 – Быстрый переход производства к выпуску новой продукции; 6 – Производственный функционально-стоимостный анализ; 7 – Безмониторинговый производственный процесс; 8 – Совместное производство; 9 – Эксплуатационная надежность оборудования; 10 – Контроль времени и дисциплина; 11 – Система управления качеством; 12 – Управление поставщиками; 13 – Устранение потерь; 14 – Стимулирование работников к внедрению улучшений; 15 – Универсальность навыков и перекрестное обучение; 16 – Планирование производства; 17 – Контроль производительности; 18 – Использование информационных систем; 19 – Рациональное использование энергии и материалов; 20 – Оценка передовых и используемых на предприятии технологий, практичных методов.

Каждый из 20 пунктов программы состоит из 5 уровней:

I уровень – организация находится на начальном этапе внедрения системы;

II уровень – организация знает свои сильные и слабые стороны, обучает работников;

III уровень – появляются положительные тенденции улучшения в производительности, себестоимости, поставках;

IV уровень – организация отличается от своих конкурентов улучшенными показателями, высокопроизводительными технологиями, активным вовлечением персонала;

V уровень – мировой лидер, инвестиции в работников, технологии, исследования-разработки, поставщиков и т.д.

Преодоление каждого оценивается в один балл, то есть для получения одного ключа предприятие должно иметь 5 баллов и, таким образом, выявляются слабые места. После этого компания реализует определенные мероприятия по усовершенствованию и развитию выявленных слабых направлений. Опыт мировых лидеров бизнеса показывает, что компании, начинающие внедрять ППРПП, имели порядка 20-30 баллов. И за каждые последующие 3-4 года набирали примерно еще по 20 баллов.

Особенностью «Системы 20 ключей» является ее гибкость. Каждый руководитель предприятия сам, в зависимости от существующих проблем, решает, какие ключи необходимо внедрять в первую очередь. А это позволяет быстро, с наименьшими затратами и учетом индивидуальных особенностей предприятий сформировать дополнительные конкурентные преимущества. При этом программа работает не только как инструмент диагностики, но и как координатор гармоничного развития компании, усовершенствование в одной из сфер автоматически приводит к усовершенствованию к другой сфере.

Практический опыт показывает, что в результате внедрения программы «20 ключей» возрастает производительность, снижаются затраты и повышается качество, что в итоге приводит к повышению конкурентоспособности продукции компании на рынке, поэтому украинским предприятиям для комплексной трансформации необходимо внедрять этот опыт в своей деятельности.

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*Кущенко А. В., Мороз С. Г.**

*старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 4 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Конкурентоспроможність – багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на декількох рівнях: конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузей, країн. Між всіма цими рівнями достатньо щільний внутрішній та зовнішній взаємозв'язок.

Проблема конкурентоспроможності має універсальний характер, і від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить багато чого в економічному і соціальному становищі будь-якої країни, в цілому, та підприємств зокрема.

Особливим питанням є проблема оцінки та визначення конкурентоспроможності. Нині існує досить багато методів оцінки цього явища. В основному, авторами більшості з них є зарубіжні дослідники, але останніми роками почали з'являтися розробки вітчизняних дослідників. При цьому, кожен із них намагається доповнити їх та ускладнити. Нами було знайдено близько 15 методів, які можна згрупувати за такими ознаками:

- за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства;
- за формою вираження результату оцінки.

У розвинутих країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства.

Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки автори поділяють на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи – такі, що орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод

оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз.

За формою вираження результату оцінки можна виділити такі групи методів (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

Група методів	Назва методу	Переваги	Недоліки
Матричні	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» 2. Матриця І. Ансоффа 3. Матриця McKinsey 4. Матриця Shell 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера 5. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда 6. Матриця Хофера – Шендлера	Простота використання на практиці	Як процес, так і результат такої оцінки дають досить обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства
Індексні	1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.	Враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Допомогає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже осяжні та трудомісткі розрахунки
Графічні	1. Багатокутник конкурентоспроможності 2. Радар конкурентоспроможності 3. Метод «профілів».	Високий ступінь наочності	Не дозволяє встановити достовірного значення інтегрального показника та унеможливає прогнозування змін у майбутньому

Слід зазначити, що матричні методи є відособленою великою групою. Вони потребують окремого детального аналізу, а тому, з метою узагальнення, у таблиці 1. ми наводимо найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи.

Сутність цих методів полягає у маркетинговій оцінці діяльності підприємства. В основі методики – аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одного.

Графічний метод базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. Слід враховувати, що конкурентоспроможність – це інструмент досягнення успіху, а не ціль сама по собі. Дану категорію необхідно розглядати не статично, а динамічно. У цьому сенсі прогнозування і моделювання не можна виключати із аналізу.

Інший підхід покладений в основу індексних методів. Розглянемо декілька з них. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає декілька етапів. По кожному товару розраховуються економічні та параметричні індекси. Економічні індекси враховують вартісні показники, параметричні – технічні параметри. Метод бенчмаркінгу в цілому можна охарактеризувати як дослідження сприяючих факторів успіху лідерів у галузі та показників діяльності останніх задля порівняння із власними показниками. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції передбачає, що конкурентоспроможними будуть підприємства із кращою організацією діяльності усіх підрозділів і служб. При цьому аналізуються чотири основні аспекти діяльності підприємства: виробнича діяльність, збутова діяльність, конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан.

Результати дослідження свідчать, що сьогодні застосовуються різні методи для оцінки конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим існує нагальна необхідність у розробці методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах складності отримання достовірної інформації про конкурента із врахуванням специфіки української економіки.

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

*Лаврова Н. С., Криворучко О. М.**

* зав. кафедри менеджменту, д. е. н., професор

напрямок підготовки «Менеджмент», 5 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Успішні підприємці створюють цінність для своїх споживачів, знаходячи кожного разу відповідь на запитання: хто їхні споживачі і що таке цінність з точки зору цих споживачів. Тоді система взаємовідносин зі споживачами стає важливою ланкою в ланцюжку цінності організації, що повністю відповідає побажанням споживачів. А створивши систему взаємовідносин зі споживачами, організація отримує можливість аналізувати, планувати і контролювати програми, направлені на формування і збереження взаємовигідних відносин зі споживачами задля досягнення своїх цілей

Для збереження клієнтів – розробка стратегії взаємовідносин, представленої у вигляді програми побудови норм взаємовигідних відносин з клієнтами. Не зважаючи на те, чим він керує – адміністративним чи територіальним підрозділом організації, чи здійснює торгові операції, необхідно скласти якомога повніше уявлення про клієнтів, з якими має справи в даний час, і про те, як будувати відносини з ними. Необхідно детально вивчати причини задоволення чи незадоволення клієнтів, знаходити способи, як справити враження на первинного відвідувача та викликати у нього бажання з'явитися тут знову і домогтися того, щоб відвідувач став активно формувати суспільну думку, створюючи рекламу вашій організації і її продукції чи послугам.

В залежності від характеру товару чи сервісної пропозиції, а також очікування клієнтів, організація повинна визначитись з пріоритетами у відносинах зі своїми споживачами, обрати напрямок, на який будуть

спрямовані зусилля та визначити якого виду відомості про споживачів потрібні підприємству.

Сьогодні можна легко отримати демографічні і психографічні дані по будь-якому регіону, чи придбати програмне забезпечення з різними можливостями, які дозволяють формувати базу даних клієнтів у будь-якій сфері бізнесу. Але важливим залишається, як витягнути дійсно необхідні дані з великої кількості інформації. Інформація про споживачів необхідна при прийнятті рішень з організації бізнесу, пропозиції сервісних послуг, стратегії маркетингу тощо.

Інформація, отримана безпосередньо від споживачів, може бути використана лише для цілей, про які вони були повідомлені. Крім опитування споживачів поширеними джерелами інформації є: урядові звіти, доповіді приватних організацій, працівники фірми, Інтернет.

Не підлягає сумніву, якого важливого значення набуває сьогодні використання електронної комерції. Інтернет – найбільш підходящий засіб для роботи в бізнесі.

З метою обміну інформацією з клієнтами, достатньо опублікувати web-сторінку, чи на сайтах розмістити інформаційні матеріали про фірму. Для отримання інформації від споживачів фірми, можна створити свою електронну адресу, доступну для клієнтів, чи шляхом реєстрації споживачів на своєму сайті.

Організації використовують Інтернет не лише для швидкого поширення інформації, а й для формування близьких відносин зі споживачами і постачальниками, для залучення нових клієнтів за рахунок надання їм найвищої споживацької цінності. Вони формують нові ланцюжки цінностей і використовують їх у якості інструменту для усвідомлення, обслуговування і задоволення споживацьких потреб.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ РИСІВ «СЛАБКОГО» КЕРІВНИКА

*Лашина А. М., Кайдалова А. В. **

*доцент кафедри менеджменту і адміністрування, к. ф. н.

напряму підготовки «менеджмент», 5 курс,

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Якості сильного керівника є не більш ніж мета, до якої потрібно прагнути. Будь-який керівник повинен на всі 100% не відповідати характеристикам слабого керівника. Адже знати, яким не треба бути – це перший крок до того, щоб знайти свій шлях і стиль в менеджменті. Аналізуючи стилі і методи управління, досягнення поставленої мети, корпоративну культуру в організації можна систематизувати типові риси «слабого» керівника.

Однією з найпоширеною рисою є те, що керівник завжди стикається з масою несподіваних, непередбачених обставин і витрачає на їх усунення колосальну кількість часу і сил. Відбувається це тому, що він, по-перше, не може передбачити, відчути наближення проблем будь-якого роду і підготуватися до них заздалегідь і, по-друге, весь час займається другорядними питаннями, випускаючи з виду головне – стратегічні завдання.

Другою рисою є переконаність у тому, що знає справу і вміє його робити краще за всіх, тому все намагається робити сам. В основі цього - нерозуміння як мінімум двох найважливіших аксіом менеджменту, а саме:

а) абсолютно нормальним є те, що щодня менеджер повинен вирішити набагато більше завдань, ніж він фізично здатний;

б) абсолютно нормально, що багато працівників знають свою справу не гірше, а краще, ніж керівник.

Третя риса – це зайнятість справами, бажання вникати у все, тому практично не має часу. Часто пишається своєю зайнятістю. Приймає відвідувачів, водночас розмовляє по телефону, підписує наказ і дає усні розпорядження підлеглим.

Четверта риса визначається безладом на робочому столі. Керівник постійно завалює паперами письмовий стіл. При цьому абсолютно незрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які взагалі не потрібні. Найчастіше при такому «порядку» на робочому столі менеджер не тільки не може знайти потрібну йому в даний момент папір, службовий документ, але і демонструє оточуючим (насамперед співробітникам) невміння або небажання організувати свою працю, встановлювати пріоритети у справах.

П'ятій рисі притаманні невідповідність принципам і правилам тайм-менеджменту. Керівник працює з раннього ранку і до пізнього вечора, інколи навіть по ночах. У цьому випадку менеджер часто робить вигляд людини, завантажений до межі, що не дає спуску ні собі, ні підлеглим. Нічого, крім жалю, такий керівник не викликає.

До шостій риси належить неохайність. Його портфель «роздутий» від паперів, які керівник носить з роботи додому і назад. Єдина реальна користь від цього полягає в тому, що перетягування портфеля може в деякому сенсі замінити фізичні вправи.

Проблеми у прийнятті управлінських рішень належать до сьомій риси «слабкого» керівника. Рішення будь-якого, а тим більш важливого питання намагається відкласти. Він сподівається на те, що питання зважиться сам, або його вирішить хтось інший. Крім того, якщо він береться за вирішення проблеми, то ніколи не доводить справу до кінця.

Також до рис «слабкого» слід віднести:

– володіння «чорно-білим» мисленням. Все бачить тільки білим або тільки чорним, його оцінки завжди однозначні, категоричні, не мають відтінків. Це призводить до того, що менеджер втрачає можливість досягати компромісу;

– надання занадто великого значення випадковим, неістотним деталям. Керівник не вміє відрізнити головне від другорядного, важливе від неважливого, істотне від несуттєвого;

– бажання придбати репутацію гарного керівника і робить це оригінальним чином – або без фамільярності з підлеглими, або використовуючи

принцип відкритих дверей, коли в його кабінет іде хто хоче, коли хоче і за яким завгодно питання;

– прагнення уникати відповідальності, схильний звалювати вину на інших.

Отже, «слабкий» керівник виявляє свою слабкість, навіть незважаючи на свій грізний вигляд. Він робить безліч управлінських помилок, часом елементарних.

Але сучасні підходи до управління виділяють типові помилки управлінської поведінки таких, як: перенесення або відкладання рішення на завтра (або на невизначений термін); виконання роботи наполовину; прагнення все зробити відразу характеризується переходом до вирішення нового завдання тільки тоді, коли попередня вже вирішена або хоча б отримано чітке уявлення про спосіб її рішення і про те, хто буде це робити; прагнення все зробити самому. Справа керівника – керувати, а не виробляти. переконання, що менеджер знає все краще за всіх; невміння розмежувати повноваження; звалювання провини на інших.

СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НА ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Логвіненко О., Цуканова В. Я **

* доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент і адміністрування», 6 курс

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

В сучасних ринкових умовах конкуренції фірма для зменшення ризику повинна володіти надійною інформацією про стан і особливості національних, регіональних, глобальних ринків, товарне виробництво і стосовно цього, будувати свою політику на ринку. Кожен підприємець, який працює на ринку, повинен вивчати, аналізувати всі процеси, які на ньому відбуваються. Для цього необхідно розробляти та застосовувати низку відповідних заходів та систему аналітичних досліджень маркетингової діяльності.

Відомо, що однією з важливих складових частин маркетингової діяльності є маркетингові дослідження, які треба здійснювати на підприємстві планомірно і постійно. Результати, які будуть отримані в ході цієї роботи необхідно співставити з реальною ситуацією на ринку та внести своєчасні корективи в підприємницьку діяльність.

Такі корективи та прийняття ефективних управлінських рішень можливе тільки в умовах наявності достатнього обсягу актуальної, повної, обґрунтованої, достовірної, точної і своєчасної.

Фундаторами сучасної методології маркетингових досліджень є різні іноземні та вітчизняні вчені. До них, безумовно, слід віднести: Г. Армстронг, Г. Барнет, Ф. Котлер, а їх послідовниками є такі російські вчені, як: І. Герчикова, Є. Голубков, Н. Моїсєєва. В Україні є фахівці, що також професійно, всебічно займаються проблемами маркетингу, це: О. Азарян, С. Гаркавенко, А. Мазаракі, О. Мних та інші.

Існують різні думки щодо визначення терміну «маркетингове дослідження». Так, американські вчені Г. Армстронг, Ф. Котлер вважають, що «маркетингові дослідження – це вид діяльності, який за допомогою інформації, пов'язує споживача, покупця і громадськість з маркетингом; інформація, яка при цьому отримується, далі використовується для виявлення і визначення маркетингових можливостей і проблем; для вироблення, вдосконалення і оцінки маркетингових дій; для відслідковування результатів маркетингової діяльності, а також для покращення розуміння процесу управління маркетингом» [Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг]. У авторів [Крикавський Є. В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б.Мних, О.А. Сорока]. «Маркетингові дослідження – це проектування, збирання, оброблення та аналіз даних, які потребують спеціального дослідження конкретної маркетингової проблеми». Такої ж думки дотримуються фахівці маркетингових досліджень Л.Мороз і Н.Чухрай [Мороз Л. А. Маркетинг: Підручник / А. А. Мороз, Н. І. Чухрай].

Виходячи з перелічених тлумачень терміну «маркетингові дослідження» можна сказати, що вони в цілому необхідні для забезпечення менеджерів інформацією з метою виявлення маркетингових можливостей і розробки стратегій для використання цих можливостей.

Розглянемо більш детально класифікацію маркетингових досліджень за різними ознаками.

- По відношенню до підприємства розрізняють внутрішні – які здійснюються на самому підприємстві в напрямку таких аспектів діяльності як виробнича, інноваційна, організаційна і т. і. Зовнішні – зосереджуються на дослідженні чинників макро- і мікросередовища у різноманітних маркетингових аспектах.

- По розробці стратегії проведення – первинні маркетингові дослідження і дослідження зворотнього зв'язку. Первинні дослідження мають своєю метою вивчення об'єкту, що ніколи не вивчався та не аналізувався.

Дослідження зворотнього зв'язку організуються для визначення реакції об'єкта на певні дії, тобто першочергова увага приділяється динаміці процесів або змінам, що відбуваються з об'єктом.

- В залежності від форми організації розрізняють систематичні – дослідження проводяться регулярно впродовж достатньо довгого проміжку часу. Спеціальні дослідження – які є разовими заходами.

- По методам збору інформації розрізняють кабінетні, польові, та змішані дослідження. Кабінетні – спрямовані на вивчення вторинної інформації; польові дослідження – методи безпосереднього збирання інформації; змішані дослідження – поєднують риси кабінетних і польових.

Практика роботи торговельних підприємств, на яких були впроваджені маркетингові дослідження, показала, що найбільш частіше зустрічаються з такі маркетингові ризики, як: закупівельні, цінові, збутові, комунікаційні, інноваційні. На наш погляд, основними причинами цих ризиків є наступні (див табл.1).

Таблиця 1

Характеристика основних видів маркетингових ризиків

Види ризиків	Причини виникнення
Закупівельні	Неприйнятні умови постачання і форми розрахунків з постачальниками, низька репутація постачальників, підвищення закупівельних цін, неоптимальність рівня каналу товароруку
Цінові	Неправильний вибір цінової стратегії, неефективна система знижок, невивчений поточний і потенційний попит покупців, сильні протидії конкурентів
Збутові	Низька конкурентоспроможність товарів, що реалізуються, низький рівень сервісу, неправильний вибір цінової стратегії
Комунікаційні	Недостатність фінансових ресурсів, неефективні рекламні звертання, неправильний вибір комунікативної стратегії, незначні витрати на стимулювання попиту
Інноваційні	Помилковість у виборі інноваційного проекту, незабезпеченість інновацій достатнім фінансуванням, відсутність попиту на інновації, посилення конкуренції

Перелічені ризики важко завчасно передбачити, запрогнозувати та зменшити їх вплив. Тому основною метою будь – якого торговельного підприємства є розробка заходів спрямованих на рішення цих завдань.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СКЛАДОВИХ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

*Луценко О. О., Догадайло Я. В.**

*доцент кафедри менеджменту і адміністрування
напрямок підготовки «Менеджмент і адміністрування», 5 курс
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. Головною особливістю визначення структури потенціалу підприємства (ПП) повинна стати оптимальність, тобто структура повинна містити мінімальну кількість складових, які в свою чергу повинні повною мірою відображати сутність ПП.

Для підприємств дорожнього господарства виходячи з особливостей їх функціонування та результативного підходу до управління підприємством в сучасних вимогах для визначення структури потенціалу був використаний ресурсно-цільовий підхід (рисунок). Під ресурсно-цільовим підходом розуміється розгляд потенціалу підприємств дорожнього господарства як узагальнюючої динамічної характеристики внутрішніх ресурсів підприємства, що формують його можливості та забезпечують розвиток у цільовому напрямку з урахування чинників зовнішнього середовища.

До об'єктивних складових ППДГ відносять. Фінансові ресурси — ресурси, що відображають реальні та потенційні фінансові можливості. Інвестиційні ресурси – це усі види грошових та інших активів, залучених для здійснення вкладень в об'єкти інвестування. Виробничі ресурси — це все те, що необхідно для організації виконання дорожніх робіт. Засоби виробництва — сукупність предметів та засобів праці, які використовуються людьми в процесі виробництва матеріальних благ і послуг. Технічні ресурси — ресурси, що відражають особливості дорожньої техніки, обладнання, інвентарю.

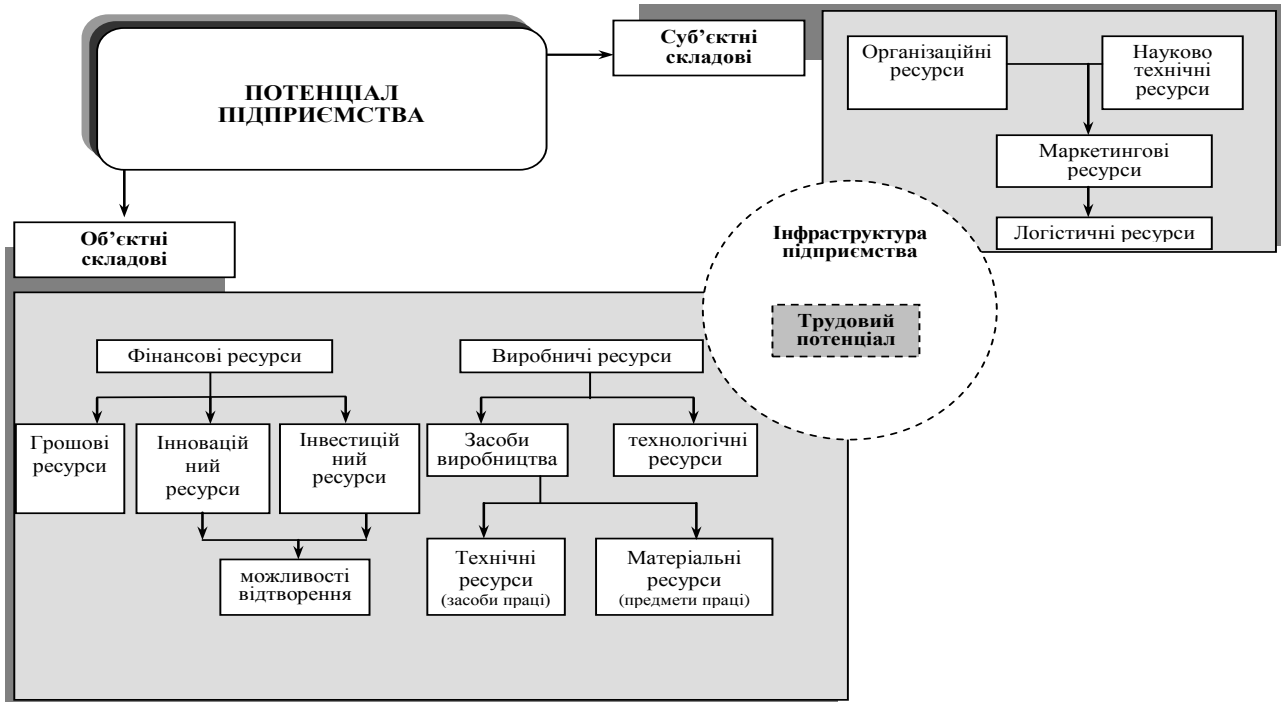


Рисунок – Взаємозв'язок складових потенціалу підприємств дорожнього господарства

Матеріальні ресурси – ресурси, що забезпечують безперервну та ефективну взаємодію трудових, технічних та технологічних ресурсів. Технологічні ресурси – ресурси, що відражають можливості існуючих технологій.

До суб'єктивних складових ППДГ відносять. Науково-технічні ресурси - узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва. Маркетингові ресурси - ресурси, що спрямовані на постійне реагування на зміни умов збуту. Трудові ресурси – ресурси, що забезпечують розвиток кадрової політики. Організаційні ресурси – ресурси, що спрямовані на забезпечення ефективності управління.

На підставі ресурсно-цільового підходу було визначено взаємозв'язок складових потенціалу підприємств дорожнього господарства та його структуру. Знання характеру взаємозв'язку між складовими потенціалу дозволять створити у подальшому результативний механізм управління потенціалом підприємств дорожнього господарства, що забезпечить можливість ефективного планування, аналізу, контролю та ефективного використання потенційних можливостей підприємства, що забезпечить його успішне функціонування в умовах ринку.

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ВЗАЄМОДІЇ АТП ЗІ СПОЖИВАЧАМИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

*Марцинюк М. М., Федотова І. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 5 курс

Харківській національній автомобільно-дорожній університет

Сучасна теорія управління взаєминами включає різні моделі, що охоплюють взаємодію підприємства зі споживачами автотранспортних послуг. Не дивлячись на велику кількість наукових розробок в області маркетингу, практична діяльність АТП не забезпечена науково обґрунтованими методичними рекомендаціями з проблеми оцінки і формування тривалих взаємовигідних відносин підприємства з різними клієнтами.

Під взаємодією пропонується розуміти процес сумісної діяльності, де приймають участь не менше двох учасників, що здійснюють рівноспрямований вплив один на одного. Залежно від стану та ступеня взаємозв'язку здійснюються результати їхньої сумісної діяльності.

Недосконалість наявних підходів до оцінки взаємодії підприємства зі споживачами, з метою побудови взаємовигідних відносин з ними, визначають необхідність розробки узагальненої методики оцінки взаємин АТП з клієнтами.

Рівень взаємин АТП із споживачем автотранспортних послуг характеризує вигоди які кожен суб'єкт взаємодії одержує для себе в результаті спільної діяльності. Тому, для його оцінки потрібно зіставити вигідність (цінність) клієнта для АТП зі сприйняттям суб'єкта вигідності (цінності) для нього відносин з даним АТП. Кожний із запропонованих двох показників вигідності характеризує існуючий (фактичний) рівень зустрічного відношення між підприємством та клієнтом. Крім фактичного рівня взаємодії пропонується визначати також перспективність розвитку взаємин суб'єктів дослідження один з одним, тобто виявити тенденції до поліпшення або погіршення взаємовідносин.

Таким чином, взаємодію АТП з клієнтом пропонується оцінювати по трьох напрямкам:

- 1) ставлення АТП до клієнта – вигідність для АТП взаємин із споживачем автотранспортних послуг;
- 2) ставлення клієнта до АТП – задоволеність клієнта взаєминами з АТП;
- 3) перспектива відносин АТП з даним клієнтом.

Отже, охоплюються всі сторони співробітництва, що дозволяє комплексно оцінити рівень взаємодії. Кожний із трьох запропонованих комплексних показників оцінки рівня взаємин складається з ряду приватних показників, індивідуально обраних для окремого клієнта.

При визначенні комплексного показника вигідності для АТП взаємин зі споживачем автотранспортних послуг потрібно оцінити фінансову та нефінансову вигоду від цих відносин, яку можна визначити виходячи з документації підприємства. Визначення комплексного показника задоволеності споживача взаєминами з АТП можливе тільки при проведенні опитування клієнта та оцінці рівня його задоволеності від взаємодії з АТП. При визначенні комплексного показника перспективи відносин АТП зі споживачем прогнозується можливість поліпшення фактичних показників взаємодії. Для оцінки рівня взаємодії, щоб підсумковий показник оцінки по кожному клієнту знаходиться в інтервалі $[0,1]$, пропонується використовувати метод таксономічного аналізу по трьох напрямках.

Оцінку рівня взаємовідносин пропонується робити на основі побудови матриці оцінки рівня взаємодії АТП і клієнта. Матриця будується в тривимірній площині, утвореної показниками ставлення клієнта до АТП (ось Y), ставлення АТП до клієнта(осьX) і перспективи відносин АТП з клієнтом (осьZ), на яку наносяться координати підсумкових показників, що характеризують рівень взаємин АТП із кожним клієнтом (рис. 1).

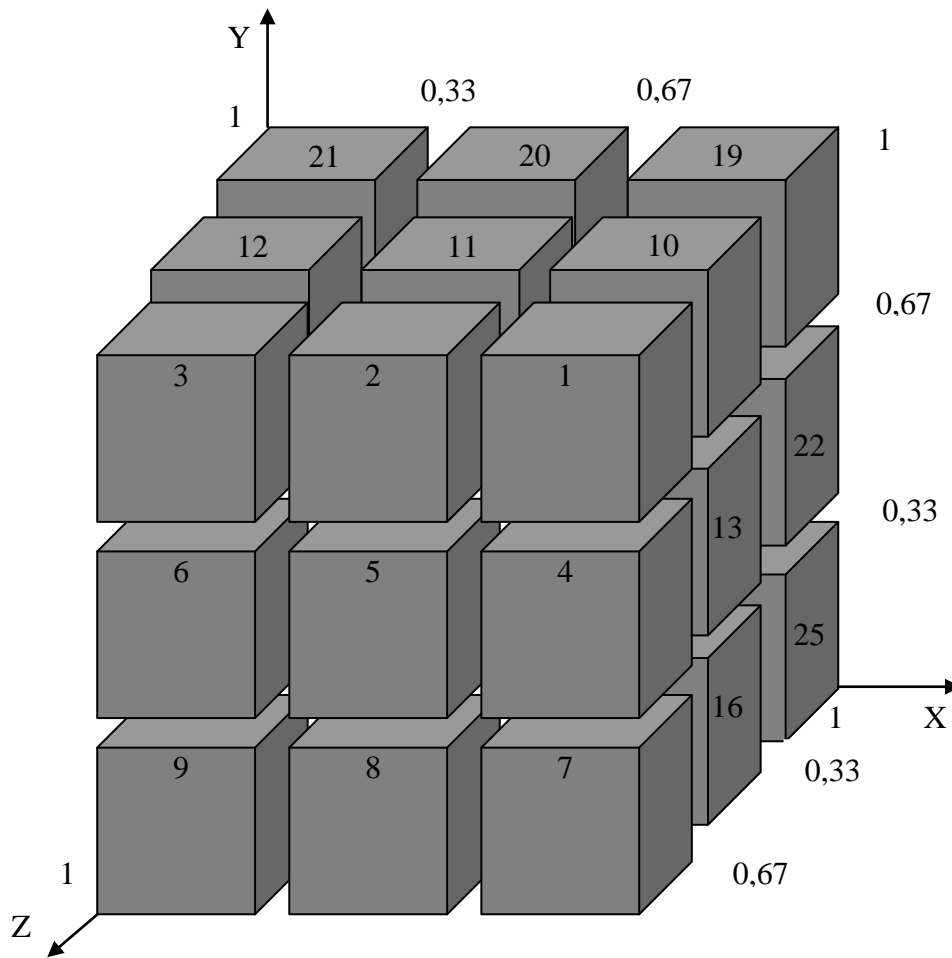


Рис. 1. Матриця оцінки рівня взаємодії АТП з клієнтами

Градація суб'єктів маркетингового середовища дозволяє не тільки комплексно оцінити рівень взаємодії, але і визначити «вузькі місця» у взаємовідносинах АТП з тим чи іншим клієнтом. Це дає можливість об'єднувати споживачів у різні групи і виділяти ключових споживачів, цілеспрямовано поліпшувати слабкі напрямки взаємодії та розробляти стратегію взаємин, що враховує інтереси двох сторін – АТП і клієнта.

РОЛЬ ПРАВОВИХ ЗНАНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

*Мар'янська С.-В. В., Васильєв С. В. **

доцент кафедри менеджменту і адміністрування, к. ю. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 3 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Умови здійснення господарської діяльності в сучасній Україні характеризуються періодичними змінами законодавства, яке регулює порядок та умови ліцензування, оподаткування, специфіку адміністративної та кримінальної відповідальності підприємців та службових осіб окремого підприємства. У зв'язку із цим достатньо важливою для сучасного менеджера виглядає необхідність оволодіння основами правових знань у сфері підприємництва.

Управління трудовим колективом також повинно бути засноване на відповідній законодавчій базі. Дотримання трудових прав працівників є запорукою ефективності роботи персоналу та сталості трудового колективу. Отже, керівнику окремого структурного підрозділу підприємства варто бути обізнаним із нормами трудового законодавства України.

Здійснення підприємницької діяльності потребує обізнаності із порядком державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, вибором системи оподаткування, ліцензування окремого виду господарської діяльності, укладення, зміни і розірвання господарських договорів, цивільної відповідальності у разі невиконання умов договору. Такі норми встановлені Цивільним та Господарським кодексами України, законами України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та «Про ліцензування окремих видів господарської діяльності». Під час здійснення господарської діяльності підприємцю достатньо часто доводиться спілкуватися із посадовими особами органів влади, які здійснюють державний нагляд у сфері господарювання. Здійснення державних контрольних заходів регулюється законом України «Про основи державного нагляду у сфері господарювання».

Розуміння підприємцем власних прав та порядку здійснення планової та позапланової перевірки, ревізії, проведення огляду та обшуку у приміщеннях підприємства є запорукою дотримання законності під час державного нагляду. Оскарження рішень та дій посадових осіб органів державного нагляду у сфері господарювання неможливо без знання основ адміністративно-процесуального законодавства, тобто Кодексу адміністративного судочинства України.

Належне виконання сторонами господарського договору своїх прав та обов'язків свідчить про плідну співпрацю між підприємствами або підприємцями. Водночас, не можна виключати випадки невиконання своїх зобов'язань однією зі сторін господарського договору. У такому випадку може виникнути потреба стягнення боргу або відшкодування збитків в порядку господарського судочинства. Правила звернення із позовом до господарського суду та розгляду позову у господарському суді встановлені Господарським процесуальним кодексом України.

Порядок прийому працівника на роботу, тривалість випробувального терміну, робочого часу та часу відпочинку, умови оплати праці, порядок і підстави звільнення працівника встановлені Кодексом законів про працю України, законами України «Про відпустки» та «Про оплату праці». Знання порядку залучення працівників до надурочних робіт, робіт у вихідні дні, порядку притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності необхідні для керівника як підприємства в цілому, так і окремої структурної одиниці підприємства.

Отже, для здійснення успішної господарської діяльності сучасному менеджеру варто мати знання основ господарського, податкового, трудового та адміністративного законодавства України. Наявність таких знань може не тільки запобігти порушенням порядку здійснення господарської діяльності, але й забезпечити захист прав та законних інтересів підприємства під час спілкування із представниками органів державної влади.

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО РЕАГИРОВАНИЯ НА ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ

*Мируненко В. В., Литвиненко М. В.**

*доцент кафедры экономики и маркетинга, к.т. н.

направление подготовки «Экономика предприятия», 5 курс

Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», г. Харьков

Цель: в рамках категорийного менеджмента разработать систему, позволяющую представить категорию по объему, структуре и представлению в торговой точке так, как ее видит потребитель данного аптечного ритейлера.

Методы: интегрированы и применяются современные инструменты для анализа категории и построения планограмм: сегментация рынка, дерево принятия (покупательских) решений.

Фармация – весьма специфическая сфера хозяйствования, включающая производство лекарственных средств и изделий медицинского назначения, оптовую и розничную торговлю, специализированное хранение и распределение. С момента появления такого понятия, как категорийный менеджмент на рынке товаров повседневного спроса (fast moving consumer goods – FMCG), прошло уже много лет. Его внедряют компании, которые представляют разные отрасли бизнеса. Как известно, стратегия сбыта фармацевтической продукции имеет некоторые общие черты с рынком FMCG, что делает этот инструмент еще интересней для аптечных сетей. Возрастающая конкуренция на отечественном фармацевтическом рынке и необходимость повышения рентабельности также подталкивают руководство аптечных учреждений к поиску путей повышения эффективности деятельности своего бизнеса.

Внедрение системы категорийного менеджмента может оказать существенную поддержку ритейлу в управлении ассортиментом товара и его оптимизации. Об актуальности подобного шага свидетельствует нарастающий

интерес со стороны руководства аптечных сетей к различным семинарам и тренингам, посвященным этой тематике.

Цель категорийного менеджмента может быть сформулирована следующим образом – удовлетворение заказчика и усиление лояльности потребителя.

Категорийный менеджмент предполагает:

- разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологию и восприятие покупателя;
- ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории – от закупки до продажи;
- рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок;
- подход к ассортименту аптеки как к единой совокупности всех категорий – так, как воспринимает аптеку покупатель.

Результаты: процесс управления категорией в аптечной сети «9–1–1» предложено реализовать по классической модели категорийного менеджмента (рис. 1).

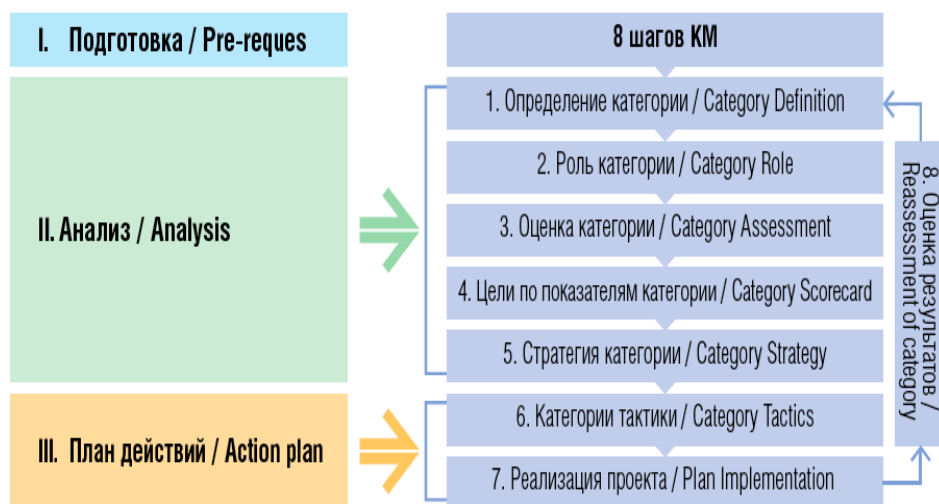


Рисунок 1 – Модель категорийного менеджмента [2]

На этапе подготовки: определены четкие цели реализации проекта, пути и методы его совместного развития; выделены ресурсы; разработан план проекта; определены инструменты корректировки.

При анализе «категория» сформулирована, как определенная, организованная группа товаров/услуг, которые потребитель воспринимает как взаимосвязанные и/или взаимозаменяемые при удовлетворении своих потребностей. Реализацию шагов 2–5 модели категорийного менеджмента предложено осуществить по следующей методике:

- определить потребности потребителя, т.е. представить категорию по объему, структуре и представлению в торговой точке так, как ее видит потребитель данного аптечного ритейлера;

- составить список всех семейств продуктов, отвечающих потребностям потребителя;

- установить периметр категории через «воронку продаж»;

- определить структуру категории, классифицировав продукты: как основные в данной категории, взаимозаменяемые, дополнительные и смежные.

При этом основными информационными источниками выступают: данные потребительской панели, исследования покупательского поведения, определение дерева принятия решения о покупке.

Структура категории фиксируется как минимум четырьмя уровнями сегментации. Ведение базы данных с определённой структурой важно для правильного анализа категории и дальнейшего отслеживания результатов после внедрения плана развития категории.

В результате внедрения проекта произошел существенный рост продаж во всех аптеках в категории детское питание и косметика. Средние показатели прироста категории – 40-60 % в зависимости от аптеки сети по сравнению с тем же периодом прошлого года.

ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Морщакова Х. О., Братішкіо Ю. С.**

*доцент кафедри управління та економіки підприємства к. ф. н.

Національний фармацевтичний університет

Актуальність теми. Результати досліджень діяльності багатьох підприємств та накопичений ними досвід показує, що формування ефективної системи управління персоналом є вирішальним фактором загальної ефективності підприємства. Особливо, коли характерною рисою управління будь-яким підприємством стає зростання ролі людського фактору і розвиток нових форм і методів управління персоналом. Управління персоналом є однією з найбільш важливих сфер менеджменту підприємства здатного багаторазово підвищити його ефективність.

Метою дослідження є: вивчення методологічних засад формування системи управління персоналом на підприємстві.

Завдання дослідження полягає у: 1) дослідженні основних підходів до формування системи управління персоналом фармацевтичних підприємств; 2) аналізу концепцій оцінки ефективності системи управління персоналом, які можна застосовувати в умовах фармацевтичного виробництва; 3) розробці заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом фармацевтичних підприємств.

Методологічно менеджмент персоналу використовує специфічний понятійний апарат, має відмітні характеристики і показники, спеціальні процедури і методи, такі як атестація; експеримент; методи вивчення й аналізу змісту праці; методи економіко-математичного моделювання. Ефективна система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з персоналом і використанням досягнень вітчизняної і закордонної науки і найкращого виробничого досвіду. Функціонування системи управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість; демократичний

централізм; планомірність; єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів; централізації та децентралізації; лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень. Система управління персоналом є комплексною складовою менеджменту організації. Її комплексність полягає у використанні особливих підходів і методів управління та їх поєднання.

Традиційно на сучасних підприємствах система управління персоналом складається з: керованої підсистеми управління персоналом та керуючої підсистеми. Керуюча система (суб'єкт управління персоналом) — це сукупність органів управління й менеджерів з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Керована система (об'єкт управління персоналом) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу формування, відтворення, використання, мотивації та розвитку персоналу. Механізм управління — це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання персоналу.

Весь механізм управління персоналом складається з методів (атестація, експеримент та ін.); принципів (науковість, планомірність та ін.); забезпечення (правове, нормативне, інформаційне); інструментарію (заробітна плата, відпустки) та регулювання (державне, галузеве, ринкове). Отже, управління персоналом — це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта — людини. Отже, побудова ефективної системи управління персоналом на сучасних фармацевтичних підприємствах є запорукою ефективності управління ним.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ

*Мухтарова Н. Г., Латинін М. А.**

*завідувач кафедри економічної політики та менеджменту ХарРІНАДУ при
Президентіві України, д. держ. упр., професор
спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування», 6 курс
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Економічний розвиток національної економіки та її складових у сучасних умовах України усе більше залежить від технологічних зрушень на базі інновацій. Уміння формувати й ефективно використовувати інноваційний потенціал стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та розвитку, вітчизняних фармацевтичних підприємств.

У науковій літературі значну увагу приділено дослідженням інноваційного потенціалу підприємства та його впливу на інвестиційну привабливість підприємства. Зокрема, визначають сучасні підходи до оцінки ефективності оцінювання інновацій та методичне забезпечення інноваційної діяльності. Вивченням та дослідженням питань з даної проблематики займаються такі відомі українські вчені, як Ю. Бажал, В. Бридун, А. Гальчинський, Н. Гончарова, В. Гусєв, С. Кіреєв, В. Онищенко, В. Семиноженко та інші.

Інноваційний потенціал комплексно характеризує можливості будь-якого фармацевтичного підприємства здійснювати інноваційну діяльність. Саме тому управління інноваційним потенціалом є однією з найважливіших задач для будь-якого підприємства, адже ефективність діяльності на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби залежить перш за все від спроможності нарощувати й активно використовувати організаційні, технічні, маркетингові та інші інноваційні можливості, які складають інноваційний потенціал.

У сучасних умовах основним засобом підтримки високих темпів розвитку й досягнення необхідного рівня прибутковості суб'єктами господарювання стає постійне впровадження ними інновацій. Тому фармацевтичним підприємствам в Україні слід приділяти більшу увагу вивченню питань сутності та складових власного інноваційного потенціалу.

Необхідною складовою дослідження інноваційного потенціалу фармацевтичного підприємства є: проведення аналізу понятійно-категоріального апарату інноваційного менеджменту; визначення та систематизація факторів, що впливають на формування та реалізацію інноваційного потенціалу підприємства; ідентифікація особливості інноваційної діяльності; формульовано теоретичної основи комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства; розробка методики загальної діагностики інноваційного потенціалу, яка дозволяє виявити його поточний стан і пріоритети інноваційної діяльності на підприємстві.

У процесі дослідження сутності інноваційного потенціалу підприємства та основних методичних підходів до його структури доцільно виділяти такі основні складові:

- інституційну (управлінсько-організаційну);
- якісну (ресурсну);
- цільову;
- інвестиційно-фінансову;
- результативну.

Інституційна (управлінсько-організаційна) визначається авторами як інститути або суб'єкти інноваційної діяльності, які забезпечують: внутрішні процеси інноваційної діяльності (винахід і виробництво нового продукту), безпосереднє впровадження нових технологій, взаємозв'язок об'єкта дослідження (підприємства) як з наукою, яка надає прогресивні ідеї і вже оформлені інноваційні розробки, так і з ринком, який споживає готовий продукт, а також методами, засобами організації управління інноваційним процесом.

Якісна (ресурсна) складова визначається сукупністю матеріально-технічних та інтелектуальних ресурсів і можливостей підприємства. Вона залежить від можливостей використання кожного одиничного господарського ресурсу в інноваційному процесі. Головним принципом виділення ресурсних елементів потенціалу є їх функціональна роль в інноваційному процесі.

Цільова складова містить у собі показники ринкових можливостей підприємства на основі розробленої стратегії і тактики діяльності, а також вектори спрямування наявних та потенційних елементів його потенціалу.

Інвестиційно-фінансова – це такий структурний елемент інноваційного потенціалу, який показує і забезпечує зворотний вплив і зв'язок всіх складових інноваційного потенціалу (потенціалу підприємства) на формування матеріальних і нематеріальних активів, наближення витрат на інноваційну діяльність до оптимальних показників, результати від інноваційної діяльності та їх граничні величини тощо .

Результативна складова – це реальний фактичний інноваційний продукт, отриманий в інноваційному процесі, тобто досягнутий рівень потенціалу .

Узагальнюючи існуючі в науковій літературі підходи до сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства, можна дати таке його визначення. Інноваційний потенціал – це складна динамічна система генерування, накопичення і трансформування наукових, управлінських ідей та науково-технічних, маркетингових тощо результатів в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління підприємством.

Тобто це основа цілісної системи потенціалу підприємства, в якій він взаємодіє з іншими складовими потенціалу підприємства (кадровим, науково-технічним, технологічним тощо) як їх комплексна характеристика і джерело розвитку.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Нестеренко О. М. Чирва Ю. Є.**

доцент кафедри менеджменту та військового господарства к. е. н.

*доцент кафедри менеджменту та військового господарства, к. е. н.

Академія ВВ МВС України, м. Харків

Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками і їхньою діяльністю.

Управління персоналом багато в чому розвивається одночасно із загальносвітовою цивілізацією. Так, втратила свою актуальність теза про те, що створення сприятливого робочого клімату саме собою забезпечить найкращі результати. Підприємство стали розглядати як сукупність інтересів різних груп, а персонал – як основний елемент всієї системи управління. Широке поширення одержали різні форми участі працівників у процесах організації праці на підприємстві. Таким чином, людський фактор стає стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах ринку.

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного

механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Управління виробництвом здійснюється через людину: через людей вносяться певні корективи в технічну, технологічну й організаційну сторони процесу виробництва. Але і самі працівники є об'єктом управління. Це стосується насамперед кількості та якості робочої сили, формування трудового потенціалу, його розвитку і використання, мотивації трудової поведінки, трудових і особистісних відносин і т.д.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні оперують методами, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні роблять наголос на змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління. Типовим прикладом першого підходу може служити визначення, дане В. П. Галенко: «Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність підприємств».

Інший підхід відображений у визначенні управління персоналом, прийнятий в німецькій школі менеджменту: «Управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) - область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку.

Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Як сфера практичної діяльності управління персоналом - це система взаємозв'язаних організаційно-економічних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку ефективного використання кадрового потенціалу організації.

Предметом менеджменту персоналу є управління працівниками у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу. Основною метою менеджменту персоналу є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці.

Висновки. Таким чином, головне, що складає сутність управління персоналом, - це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО «ІДЕАЛЬНОГО» МЕНЕДЖЕРА

*Нетреба А. М., Кайдалова А. В. **

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к. ф. н.

напряму підготовки «Менеджмент», 2 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Про якість менеджера треба судити з того, як добре може він організовувати більшу кількість людей і наскільки ефективно він може досягти найкращих результатів від кожного з них. Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських якостей, що роблять конкретну особу професійно придатною для управлінської діяльності. Саме комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера. Стосовно моделі сучасного ідеального менеджера, що є професіоналом, слід виокремити два суттєвих моменти: опис моделі повинен обмежуватися простим переліком її основних компонентів і модель менеджера повинна мати динамічний характер.

Щоб менеджер мав змогу ефективно керувати, він повинен відповідати сучасній моделі ринкової економіки і соціально-орієнтованого управління.

Загальні передумови. Найсуттєвішими загальними передумовами є мотиви, якими керується людина, що прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності.

Вимоги до сучасного менеджера можуть бути об'єднані у групи: ділові якості, які поєднують компетентність та організаторські здібності; особистісні риси, які вкладаються з трьох підгруп; вольові якості; морально-психологічні якості; вимоги до здоров'я та способу життя.

Поєднання організаторських здібностей та вольових якостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як підприємливість. Вольові якості, морально-психологічні риси у поєднанні зумовлюють феномен лідерства.

Зазначені риси менеджера являють собою єдність природних особливостей людини і результати засвоєння соціальних цінностей у процесі навчання і виховання. Діяльність сучасного менеджера визначається комплексами стимулюючих і дестимулюючих тенденцій розвитку ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів.

Стимулюють діяльність: широке поле вибору і проява ініціативи, зростання конкуренції, можливість самовираження у творчій змістовній праці. Дестимулюють: стрес, тиск, невизначеність у суспільстві і в межах окремих організацій традиційних цінностей, кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості засобів для їх вирішення.

Найважливішою вимогою менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки у цьому випадку можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, який припинив роботу над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми.

Керівники-менеджери, які мають надихати співробітників, самі повинні відчувати духовне піднесення, зберігати зв'язок з ідеями та енергією людей, які їх оточують, більше уваги приділяти їх духовним якостям. Тому погляд на людину лише як на знаряддя, інструмент, об'єкт, яким можна маніпулювати, який можна спонукати, є ознакою тоталітарного мислення, оскільки проблеми духовності, віри, релігії та їх психологічних наслідків відіграють все відчутнішу роль у сучасному суспільстві.

Менеджер повинен володіти сучасними знаннями у сфері теорії та досліджень людської поведінки, вміти передбачати ставлення людей до себе і розумно реагувати на нього. Тому до складу кадрової служби на підприємстві (у фірмі, компанії) входять менеджери, соціологи, спеціалісти з трудових відносин. З огляду на те, що в сучасній компанії культивуються її внутрішні цінності, їх певна система, менеджер повинен уміло прищеплювати їх підлеглим, виробляти й підтримувати прагнення до досягнення мети.

Загальні вимоги до керівника (менеджера вищого рівня) містяться в законодавстві про працю, правила внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мають бути конкретизовані стосовно до певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливим є високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, розсудлива воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку й відповідальності, інтелігентність і толерантність та ін.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах. Керівник постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпеливість. У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера вищого рівня.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння заглянути на багато років уперед. Вести по правильному курсу підприємство у вирі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'єктури ринку, політики держави.

Отже, сучасний «ідеальний» менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії лідерства, соціології, психології і права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗАСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

*Носенко О. В., Кайдалова А. В. **

* доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к. ф. н.
спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування», 5 курс
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Успіх будь-якої спільної діяльності людей залежить від стану, рівня розвитку, напрямів і видів комунікацій, сприйняття і використання працівниками інформації несловесних знаків. В значній мірі цей успіх обумовлюється змістом і структурою комунікаційного процесу. Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособові стосунки можуть деформуватися.

Отже, для результативних комунікацій, для ефективного функціонування будь-якої організації, необхідно вирішити проблему комунікативних бар'єрів.

Комунікативні бар'єри – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації. За психологічною природою вони слугують механізмом захисту від небажаної інформації. Причини виникнення комунікативних бар'єрів досить різні: зіткненні стилів спілкування; різні лексикон і тезаурус; особливості інтелекту тих, хто спілкується; неоднакове знання предмета розмови; відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування; особливості соціально-психологічних стосунків, які склалися між партнерами; психологічні особливості партнерів; соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності.

Виникають вони на макро- і мікрорівнях. Макробар'єри пов'язані з середовищем, у якому відбуваються міжособистісна взаємодія, комунікативний процес. Проявляються вони в інформаційному перевантаженні (великий обсяг

інформації знецінює її зміст), великій кількості носіїв інформації, використанні інформації (ексклюзивні дані застосовують для впливу на інших, доступ до обмеженої, призначеної для внутрішнього користування інформації розширює владні повноваження індивідів).

Мікробар'єри породжують особливості інтелекту учасників спілкування, неоднакове знання предмета розмови, різне володіння понятійним апаратом з певної галузі знань, відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування, психологічні особливості партнерів, соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності у трактуванні інформації і ситуації взаємодії тощо.

Як правило, комунікативні бар'єри систематизують умовно у три групи, які виникають в процесі ділового спілкування та їх модифікації, а саме: «авторитет», «уникнення», і «нерозуміння».

Бар'єр «авторитет» визначається умовним розподілом всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і, відповідно, не має довіри до других. Тобто довіра чи недовіра в даному випадку залежать не від якості інформації, що передається, а від того, хто говорить. Зарахування людини в ряд авторитетних залежить від наступних факторів: соціального положення; привабливого зовнішнього вигляду; доброзичливого ставлення до адресату впливу; компетентності; щирості, при чому, якщо, людина слухає з довірою, то вона запам'ятовує висновки і майже не звертає уваги на хід обговорення.

Бар'єр «уникнення» характеризується униканням людиною джерел впливу, ухиляється від контакту з співрозмовником. Управляючи увагою співрозмовника, аудиторією можна подолати цей бар'єр. Головне при цьому вирішити 2 взаємопов'язані проблеми: повернути увагу та утримати увагу.

На нашу увагу найбільше впливають наступні якості інформації: актуальність, важливість, новизна, неочікуваність, нестандартність подачі, інтенсивність подачі, а також звучання голосу та його модуляція.

Бар'єр «нерозуміння» пов'язаний з ситуаціями, коли джерело інформації заслуговує довіри, має авторитет, але інформація все-одно не доходить (ми не

бачимо, не чуємо, не розуміємо). Потрібно попередити бар'єри нерозуміння: фонетичний; семантичний; стилістичний; логічний.

Подолати фонетичний бар'єр цілком можливо, для цього необхідна: чітка, розбірлива і достатньо голосна мова, без скоромовки і наявність зворотного зв'язку з співрозмовником.

Семантичний бар'єр нерозуміння виникає, коли фонетично мова «наша», але по змісту, що передається «чужа». Для подолання цього бар'єру необхідно: говорити максимально просто та завчасно домовитися про однакове розуміння ключових слів, понять, термінів, якщо потрібно пояснити їх на початку розмови.

Стилістичний бар'єр нерозуміння виникає при невідповідності стилю мови людини, що говорить і ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану слухача. Головне при подоланні стилістичного бар'єру правильно структурувати інформацію, що передається.

Бар'єр логічного нерозуміння виникає, як вже було відмічено, якщо людина, на нашу думку, говорить або робить щось, що суперечить логіці. Тоді ми не тільки відмовляємось його розуміти, але і емоційно сприймаємо його слова негативно. Подолання цього бар'єру можливо при дотриманні наступних умов: врахування логіки і життєвої позиції співрозмовника та правильна аргументація.

Вивчення та подолання комунікативних бар'єрів повинно виділятися чільне місце в будь-якій організації, адже результативна діяльність організації на пряму залежить від успішності ділового спілкування менеджерів та персоналу, а також від вмілого та продуманого спілкування персоналу з клієнтами та партнерами організації.

Отже, для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, – це одна із найскладніших проблем в організаціях.

ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»

*Овезова Н. Б., Левченко О. П. **

*доцент кафедры менеджмента

направление подготовки «Менеджмент», 4 курс

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Хозяйственная деятельность предприятий происходит в условиях неопределенности и нестабильности. Необходимость поддержания высокого уровня качества услуг и желаемых финансовых результатов требует от предприятий внедрения новых подходов к организации управления производством. Бюджетирование в таких условиях становится залогом успеха. Его внедрение позволяет оптимизировать процессы планирования и контроля на предприятиях, способствует повышению гибкости управления в целом.

Работа над разработкой и реализацией бюджета – это упорядоченный процесс, который включает плановые процедуры, контроль исполнения плана, его анализ и т.д. Процесс формирования бюджета называют бюджетированием.

Вопросам бюджетирования посвятили свои работы Ковтун С., Адамов Н., Добровольский Е., Лаврушин О., Лапенков В., Карабанов Б., Ковалев В., Ковтун С., Репин В., Савчук В., Самочкин В., Тилов А. и др.

Существуют различные подходы к пониманию сущности бюджетирования. Так, Ковтун С. бюджетирование рассматривает как технологию финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели. Адамов Н. предлагает следующее определение понятия бюджетирование. Бюджетирование – это процесс подготовки, организации и контроля бюджетов с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений. Асаул А., Войнаренко М. и другие считают, что бюджетирование – процесс планирования и контроля финансово-экономического состояния организации с распределением ответственности за результаты работы. Лаврушин О. считает,

что бюджетирование – это процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью показателей, которые позволяют определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение целей. Кучеренко А. рассматривает бюджетирование как производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов. Лысковский В. приводит следующее определение бюджетирования – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.

Исследуя эти и многие другие подходы к определению бюджет, были сделаны следующие выводы: бюджетирование рассматривают как процесс, технологию, инструмент; в основу бюджетирования положена разработка различных видов бюджетов (планов), являющихся одним из основных инструментов управления компанией; бюджетирование включает планирование, учет и создает условия для проведения контроля и анализа исполнения запланированных показателей; бюджетирование позволяет налаживать взаимосвязь между уровнями структуры управления; способствует снижению риска неопределенности будущего предприятия, а также принятию более взвешенных управленческих решений.

Таким образом, бюджетирование – это технология финансового планирования, которая позволяет эффективно распределять и использовать имеющиеся ресурсы, осуществлять контроль финансовой эффективности отдельных процессов (перевозки грузов и пассажиров, ремонта подвижного состава) и финансовой ситуации в целом.

Предложенное определение включает основные функции управления: планирование, учет, контроль; позволяет в качестве объекта управления рассматривать как предприятие в целом, так и основные процессы; результатом бюджетирования должно стать повышение эффективности предприятия.

ТЕРМІН ЯКІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

*Овчаренко А. Г., Криворучко О. М **

Завідуюча кафедри менеджменту, д. е. н., професор

напрям підготовки «Менеджмент», 4-й курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується домінуванням сфери послуг як у структурі національного виробництва більшості країн світу, так і у системі міжнародних економічних відносин.

Донедавна більшість транспортних підприємств виконували тільки операції перевезення, не турбуючись про надання спектра інших послуг. Проте нові економічні умови, формування ринку транспортних послуг, поява та посилення конкуренції між підприємствами транспорту спонукають до активного вивчення досвіду функціонування транспорту країн з ринковою економікою. Поняття "послуга транспорту" починає широко використовуватися в практиці організації та планування роботи транспорту.

В наш час поняття «якість» має безліч визначень, так наприклад Мішин В.М. розглядав «якість» як складну та універсальну категорію, яка має безліч особливостей та різних аспектів. В залежності від цілей використання та розгляду якості до її головних аспектів можна віднести:

- філософський, означає вагому визначеність розглянутого об'єкта;
- соціальний – пов'язан з відносинами суб'єктів або суспільства загалом до вивчає мого об'єкту;
- технічний – обумовлений кількісними та якісними змінами об'єкта дослідження;
- економічний розглядається як результат споживання та споживчої вартості;
- правовий – виступає як сукупність властивостей об'єкта, відповідаючи вимогам, встановлених в НТД.

Бастрикін Д.В. розглядав «якість» як економічну категорію, тобто якість – це ступінь відповідності сукупності властивих характеристик вимогам. Егорова Е.С. також розглядала «якість» як економічну категорію – сукупність характеристик, визначаючих їх здатність задовольняти встановлені та пропоновані потреби споживачів.

Смагина М.Н. розглядала якість зі сторони філософської категорії. Якість – це фундаментальна філософська категорія, яка відображає істотну визначеність об'єкта.

З наведених визначень терміну «якість» найбільш широке та повне є у Мішина В.М, він розглядає поняття з різних сторін. В залежності від сфери використання треба акцентувати увагу на більш підходящі визначення. Так для сфери транспортних послуг необхідно розглядати з двох аспектів, як економічна та технічна категорія. Тому, що потреби в якості того чи іншого об'єкта різноманітні, оскільки якість оцінюється споживачем по різному, з позиції економічного аспекту, а з технічної позиції якість досліджується в зіставленні сукупності властивостей обраного об'єкта з аналогічним об'єктом. Тобто між технічним та економічним розумінням якості є протиріччя, яке носить діалектичний характер і обумовлюється додатковою взаємозв'язком виробництва і споживання об'єктів.

ВИВЧЕННЯ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Олійник О.Е., Софронова І. В.**

доцент кафедри менеджменту та маркетингу у фармації

напряму підготовки «Фармація», 5 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Сучасне фармацевтичне підприємство на цей час вимушено постійно адаптувати свою збутову політику до умов ринку, що обумовлено мінливістю зовнішнього середовища, високим рівнем насичення ринку, посиленням конкуренції на фармацевтичному ринку та зростанням вимог споживачів до якості лікарських засобів. Розподіл є значущим важелем забезпечення переваг підприємства у конкурентній боротьбі.

Об'єктом наших досліджень є ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». На першому етапі досліджень був проведений ABC-XYZ-аналіз за критеріями обсягів та прогнозованості збуту лікарських засобів компанії, за результатами якого виділені найбільш перспективні асортиментні позиції для подальшого виробництва та розвитку (Еналаприл-Здоров'я, Трамадол, Глутаргін, Норфлуксацин, Ранітидин).

Також проведено вивчення ефективності посередників на підставі аналізу обсягів реалізації, структури продажу продукції підприємства, та прогнозування майбутніх закупівель.

Був проведений розрахунок рейтингу посередників компанії. Експертами співробітниками підприємства були оцінені такі параметри, як обсяги закупівель, репутація оптової фірми на ринку, тривалість співробітництва з фірмою, комунікативні можливості посередника, своєчасність оплати замовлень, кваліфікація співробітників оптової фірми, тривалість укладених контрактів з фірмою та інші. Розрахунок рейтингу дав змогу виявити найперспективніших для ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» дистриб'юторів: «Оптима-Фарм», «Артур-К», «БадМ», «Фіто-Лік» та інші.

ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ CRM-СИСТЕМ У ПРОФЕСІЙНОМУ ФУТБОЛІ

Островерх С. А.

аспірант кафедри маркетингу та реклами КНТЕУ

Науковий керівник: д. н. д. у., професор Ромат Є. В.

За умов глобальної комерціалізації професійного футболу важливе місце в системі управління брендом футбольного клубу на сучасному етапі займає робота з уболівальниками – основними клієнтами, що є споживачами його різноманітної продукції. В традиційному бізнесі сукупність заходів та процедур по роботі з клієнтами отримала назву «CRM – Customer Relationship Management».

Футбольні клуби Західної Європи відкрили для себе маркетинг на початку 90-тих років минулого століття одночасно з тим, коли прийняли рішення функціонувати за принципом розвитку бізнес-моделі. Згодом, клуби, що першими почали ризиковану справу, інвестуючи в звичайний футбол мільйони доларів, отримали дивіденди у вигляді статусу «міжнародний» або «глобальний» бренд, не поступаючись за вартістю мегабрендам товарів повсякденного попиту, особливо за рівнем популярності та обізнаності в світі. «Манчестер Юнайтед», «Барселона», «Реал Мадрид», «Арсенал» (Лондон), «Баварія», «ПСЖ», «Ліверпуль», «Челсі», «Мілан» наочно доводять факт прибутковості футбольного бізнесу.

З початку XXI століття під глобальним тиском розвитку інформаційних технологій кожен футбольний клуб, що має на меті збільшення кількості лояльних клієнтів – уболівальників, почав застосовувати спеціальне інформаційне забезпечення – CRM-системи. Проте, враховуючи специфіку спортивних організацій, вони набули форми FRM-систем – систем управління взаємовідносинами з уболівальниками (з англ. мови аббревіатура «*fan relationship management*»). На сьогоднішній день такі технології приходять не лише в топ-чемпіонати з футболу, шведські ФК «Русенборг» та «Мальме», усі

без винятку клуби НХЛ і НБА, більшість бейсбольних та регбійних клубів США застосовують CRM та FRM технології для підтримання та збільшення кількості лояльних уболівальників, які поповнюють їх каси мільйонами доларів виручки.

Щодо пострадянських футбольних чемпіонатів, де показники відвідуваності матчів лише зрушуються з мертвої точки напівпустих стадіонів з причин відсутності спортивних результатів, несучасних незручних стадіонів та низької платоспроможності середньостатистичного уболівальника, факт застосування CRM в процесі організації роботи з уболівальниками приносить свої результати. Після впровадження системи клубного членства в ФК «Шахтар» (Донецьк) і «Металіст» (Харків), статусу «офіційний уболівальник» та програм «клубна картка», що дає переваги та систему знижок у різних партнерів готельно-ресторанної та розважальної сфери, загальні показники відвідуваності домашніх матчів стрімко зроста. Станом на червень 2013 року вищенаведені футбольні клуби зайняли рекордні позиції в європейському рейтингу «Топ-100» середньої відвідуваності домашніх матчів: 22 (42937 глядачів) і 46 (30974 глядача) відповідно. Показник заповнюваності домашніх стадіонів становить більше 80. Кращий серед пострадянських футбольних грандів процент заповнюваності лише у ФК «Зеніт» (Санкт-Петербург) – 93% (20042 глядача), проте після введення в експлуатацію «Газпром-Арени» він має стовідсотково наздогнати українських учасників Ліги Чемпіонів.

Отже, застосування CRM (FRM) – технологій у всіх футбольних клубах пострадянського простору дозволить потрапити у вказаний вище рейтинг не лише дев'яти клубам з Росії та України: «Динамо» (Київ) – 25800 (37%), «Чорноморець» (Одеса) – 22329 (66%), «Спартак» (Москва) – 20198 (24%), «Кубань» (Краснодар) – 19744 (62%), «Терек» (Грозний) – 19572 (65%), «Дніпро» (Дніпропетровськ) – 19439 (63%), але й іншим, бо потенціал, враховуючи стадіони, що будуються, та темпи прогресу професійного футболу за останні 10 років просто вражає. Клубний футбол є спортом №1, а їх доходність та прибутковість – це лише справа часу.

СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «КОНТРОЛІНГ»

*Павлюченко О. А, Догадайло Я. В. **

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрям підготовки «Менеджмент і адміністрування», 4 курс
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Контролінг являє собою ефективну концепцію управління в рамках сучасного менеджменту. Однією з передумов її створення та швидкого поширення була необхідність об'єднання різних аспектів управління діяльністю в організаційних системах. Контролінг дає змогу виконувати інтегроване управління підприємством, тобто управління «під єдиним кутом зору», що стає можливим завдяки використанню широкої методичної та інструментальної бази. Лише комплексний характер спостереження за всіма підрозділами господарської і фінансової діяльності може забезпечити інформацію про стан підприємства, що сприяє зміцненню або послабленню позиції підприємства на ринку.

Необхідність виникнення на сучасних підприємствах такого феномену, як контролінг, можна пояснити наступними причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища викликає додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- ускладнення систем управління підприємством потребує механізму координації всередині системи управління;
- інформаційний надлишок при нестачі значимої для керівників інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Таким чином, причини виникнення контролінгу полягають в необхідності гарантованого існування підприємства та його пристосування к розвитку ринків та зовнішнього середовища. Рішення цих проблем пов'язано зі своєчасним одержанням інформації, яка сигналізує про зміни, що відбуваються, та характер

розвитку. Основний принцип контролінгу полягає в тому, що «сьогодні роботи те, про що інші завтра будуть лише думати».

Минулий досвід, на основі якого ухвалювалися рішення до цього часу, не є вагомим фактором в нових умовах господарювання, тому рішення повинні прийматися не на підставі минулого досвіду, а на основі даних аналізу, що ґрунтуються на оригінальних дослідженнях та уявленнях про розвиток бізнесу у теперішньому часі.

Контролінг, з точки зору зарубіжної літератури, — поняття широке. В останньому німецькому виданні «Лексикон економіки підприємства» він визначений як концепція інформації та управління. Найбільш повно система контролінгу була вперше описана і застосована в США, а саме тому термін і складові, пов'язані з цим поняттям, наприклад, контролер — керівник служби контролінгу або особа, яка виконує ці функції, походять від англійського «controlling». Але сьогодні контролінг більш застосовується у Германії.

Для ефективного впровадження системи контролінгу на підприємстві, насамперед необхідно визначитися з сутністю цього поняття.

Багато вчених займалися визначенням сутності поняття «Контролінг», але до одностайної точки зору так і не дійшли. Наприклад вчені: Майер Е., А.П. Градов, Павлова А.М, Дайле А., трактують поняття контролінг як концепцію ефективного управління підприємством та забезпеченням його довгострокового існування. В той же час вчені: Манн Р., Хан Д., Петренко С.М., Циглик І.І. розглядають контролінг як систему, головна функція якої полягає в досягненні кінцевої мети та покращенню результатів діяльності підприємства. Окрім того, контролінг розглядається як:

- елемент управління соціальною системою;
- синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування;
- система, що орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону;
- інструмент планування, обліку та аналізу стану справ;

- функціонально-відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції.

Метою контролінгу є підтримання ефективного функціонування підприємства, орієнтація управлінської діяльності на максимізацію прибутку й вартості капіталу при мінімізацію ризику та збереженні ліквідності підприємства. Предметом дисципліни є процес оперативного та стратегічного управління підприємством як системи, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення “витрати-обсяг-прибуток”.

На підставі визначення мети та предмету контролінгу та проведеного аналізу підходів до визначення його сутності, можна зробити висновок що найбільш повне визначення було надано Майером Е., який розглядав контролінг з трьох боків:

- як систему забезпечення виживаємості підприємства як на короткостроковому так і на довгостроковому рівні;

- як керуючу концепцію ефективного управління підприємством та забезпечення його довгострокового існування;

- як сукупність методів оперативного і стратегічного управління, обліку, планування, аналізу та контролю, що об'єднуються на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої підпорядковане певної мети

Таким чином, на підставі проведеного аналізу підходів до визначення сутності поняття «Контролінг» можна зробити висновок про неузгодженість думок щодо сутності цього поняття. Оскільки контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень інтегруючи, координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей його сутність необхідно розглядати з трьох боків, як це було зроблено німецьким вченим Майером Е.

УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ НА АТП ЯК БАГАТОЕТАПНИЙ ПРОЦЕС

*Пешкова С. Р., Шинкаренко В. Г.**

* професор кафедри менеджменту, д. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 4 курс

Національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків

Управління ціноутворенням на АТП відіграє важливу роль в ефективній діяльності підприємства. Такий підхід до процесу ціноутворення спрямований на встановлення підприємством цін на послуги та пов'язаними з цим засобами варіювання цін. Ці засоби мають на меті допомогти організації в досягненні цілей, що вона поставила перед собою. В якості таких цілей може бути оволодіння певною ринковою часткою, забезпечення наміченого обсягу прибутку та інше.

Процес ціноутворення залежить від цілей підприємства, зовнішніх та внутрішніх факторів, еластичності попиту, витрат на виробництво послуг, реальної цінності послуги, політики конкурентів. Ціна в цьому процесі виступає своєрідною з'єднуючою ланкою між цільовим ринком підприємства та структурою маркетингу. В цьому полягає актуальність досліджуваного питання.

До питання управління ціноутворенням зверталось багато авторів: Негл Т.Т., Холден Р.К., Котлер Ф., Берг А., Кришнамурті Л., Герасименко В.В., Длігач А.О., Тарасевич В.М., Дейлі Д., Євдокимова Т.Г., Кібік О.М., Тормоса Ю.Г., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Літвінов Ю.І., Чорна Л.О., Корінев В.Л., Голубков Е.П., Захаревич В.В., Адамов С.Ю., Іванова Р.Х., Шинкаренко В.Г.

Проаналізувавши роботи сучасних дослідників процесу ціноутворення, було визначено, що на сьогоднішній момент не існує єдиного підходу до управління ціноутворенням. Багато вчених спираються на першочерговість встановлення політики ціноутворення, подальшим кроком якої є встановлення стратегії та тактики ціноутворення. Такі процеси цілком ретельно досліджені,

але існує проблема, що полягає у більш детальному описі оперативного рівня. До нього відноситься саме категорія «управління ціноутворенням». Отже, враховуючі такі недоліки, постає необхідність в дослідженні процесу управління ціноутворенням.

Управління ціноутворенням на АТП покликано вирішувати такі питання: Яка прийнятна ціна? При якій ціні частка ринку буде максимальною? Як змінити ціну для максимізації прибутку? Що відбудеться, якщо ціна виросте? Скільки споживачі готові платити за додаткові функціональні якості? Який відгук має ціна при певних властивостях конкуруючих послуг?

Управління ціноутворенням на АТП розглядається як доцільна діяльність щодо встановлення тарифів, які задовольняють потреби споживачів і виробників. Цей процес представляє собою багатоетапну працю, де головні функції (аналіз, планування, організація, контроль) сприяють процесу встановлення оптимальної ціни.

Першочерговим етапом є визначення цільового сегменту ринку, в якому постає необхідність дослідження ринку, вивчення споживачів, конкурентів; розробці програм щодо ефективного впровадження послуг; створення двостороннього зв'язку для постійного отримання інформації; забезпечення функціонування системи інформаційного забезпечення. Визначивши цільовий сегмент, підприємство повинно проаналізувати, як сприймаються його послуги. Для цього воно вивчає реакції споживачів на послуги, здійснює заходи щодо підвищення попиту на певні послуги, створює різноманітні засоби впливу на сприйняття споживачів (реклама), повинно своєчасно втручатися в процес складання певного уявлення у споживача та створити позитивний імідж.

Для того, щоб встановити об'єктивність встановленої ціни потрібно критично проаналізувати елементи маркетингового комплексу (товар, просування, розподілення), тобто вивчати взаємозв'язок ціни з іншими елементами комплексу маркетингу; оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та при необхідності коригувати головні властивості комплексу маркетингу для довгострокового впливу на споживачів цільового

ринку; розробляти структуру, що одночасно реагувала би на усі зміни, які відбуваються з елементами комплексу маркетингу; постійно контролювати за адекватністю співвідношення ціни, продукту, розподілу та просування.

Визначення цілей ціноутворення – це ключовий момент в управлінні ціноутворенням. Для цього необхідно зробити внутрішній аналіз потенціалу підприємства, при цьому урахувавши особливості фірмової структури. Для формування об'єктивної ціни, підприємство повинно встановити чіткі пріоритети, а потім поєднати усі важелі впливу на формування ціни.

Кожне підприємство має певну межу своїх ресурсів. Тому дослідження обмежень сприяє об'єктивному аналізу можливостей підприємства, а як наслідок, впливає на подальший розвиток підприємства в галузі «ціна-якість».

Вибір методу розрахунку ціни ґрунтується на вивченні усіх існуючих методів розрахунку ціни; пошуку найбільш об'єктивного й точного методу розрахунку; застосування тих методів, що характеризуються точністю розрахунку.

Подальший процес встановлення ціни включає аналіз усіх ціноутворюючих факторів. Підприємство прагне до створення найсприятливіших для споживачів та вигідних для компанії цін. При організації цього процесу слід вивчати витрати, ціни і можливі пропозиції (цінові реакції) конкурентів компанії, щоб встановити конкретне значення ціни в діапазоні можливих цін, який визначається ринковим попитом і витратами компанії. Контроль на цьому етапі може здійснюватись завдяки постійному інформаційному забезпеченню та розробці прогнозу дій конкурентів, можливості втручання урядових чи інших інстанцій тощо.

Отже, розглядаючи управління ціноутворенням на АТП, як багатоетапний процес, було визначено, що це складна послідовна праця з урахування витрат та прибутків, прогнозу їх зміни, пошуку оптимальних рішень за допомогою використання засобів маркетингу.

ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКУ: ЛОГІСТИКА

*Піддубна О. В., Носик О. М.**

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент», 1 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Логістика – наука, предмет якої полягає в організації раціонального процесу просування товарів і послуг від постачальників сировини до споживачів, функціонування сфери обігу продукції, товарів, послуг, управління товарними запасами і провіантом, створення інфраструктури руху товару.

Більш широке визначення логістики трактує її як вчення про планування, управління і контроль руху матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів у різних системах.

Галузь логістики в Україні нова, але досить перспективна, а її розвиток сприяє розширенню економічного потенціалу України. Державна політика в сфері логістичного бізнесу вимагає уваги і перегляду умов існування на ринку.

На сьогоднішній день логістичний ринок став стабільним, найближчим часом можна говорити про його розвиток. Країна може більше використовувати свій транзитний потенціал, створюючи складські хаби, залучаючи до цієї роботи іноземні транспортні компанії, що призведе до зростання та появи нових робочих місць. Більш детально потрібно приділити увагу структуризації системи розвитку логістичної сфери. Не менш значущою є проблема нестачі кадрів у сфері логістики. Доцільним є планування та відкриття шкіл логістики, в яких будуть готувати відповідних фахівців.

Також існують деякі особливості логістики на сучасному етапі розвитку фармацевтичної галузі.

Це зниження ефективності функціонування фармацевтичних фірм, які покликані забезпечити громадян та лікувально-профілактичні заклади усім асортиментом продукції медичного призначення, які протікають у вельми

складних умовах. Серед яких слід відзначити не конкурентоспроможність багатьох видів вітчизняної продукції, дефіцит ряду лікарських препаратів, а головне - низька платоспроможність юридичних і фізичних осіб - споживачів фармацевтичної продукції. Для подолання такого становища необхідні нові методи господарювання та підприємництва, найважливішим з яких є методи логістики.

У сфері фармацевтики сьогодні відчувається величезний інтерес до логістики, який викликаний пошуком шляхів підвищення ефективності просування товарів на ринку, де вже недостатньо використання тільки маркетингового підходу. Це можна пояснити тим, що багато завдань, пов'язаних з насиченням фармацевтичного ринку, були вирішені. Так, об'єктивно відбулося збільшення асортименту в кілька разів. Сьогодні ж пріоритети змінилися, і тепер на перший план виходять проблеми взаємодії в процесі руху товарів аптечного асортименту. Тому маркетинговий підхід, який сприяє створенню та просуванню нових товарів, що відповідають запитам споживачів, доповнюється логістичним, вирішальним проблему ефективною доставки даної продукції до кінцевого споживача.

Важливу роль також відіграють матеріальні потоки у фармацевтичній логістиці. Матеріальні потоки – це матеріальні ресурси, незавершене виробництво, готова продукція, що знаходяться в стані руху, до яких застосовуються дії з фізичного переміщення в просторі: навантаження, розвантаження, сортування, укрупнення, дроблення, зважування.

Фармацевтична логістика – наука і практична діяльність з управління та оптимізації потоків фармацевтичних та інших товарів, а також пов'язаних з ними інформаційних фінансових і сервісних потоків, сприяють задоволенню споживачів у фармацевтичній допомозі.

Цілі фармацевтичної логістики:

- отримання і зберігання сировини для виробництва;
- підготовка, зберігання сировини виробником;
- виробництво готових лікарських засобів та інших товарів;

- зберігання, підготовка, надходження до кінцевого споживача;
- отримання лікарських засобів (або іншого) споживачем.

Завдання фармацевтичної логістики - надати споживачеві продукцію у заданий час, заданої якості, в заданому місці і за певну ціну.

Не можна забувати про основні проблеми транспортної логістики підприємства. У тому випадку, якщо підприємство вирішило йти по шляху побудови власної транспортної логістичної системи, а не залучення сторонніх перевізників, воно обов'язково зіткнеться з низкою проблем, які можна розділити на блоки:

- зношеність рухомого складу;
- погана інформаційна підтримка процесу транспортування;
- складнощі побудови маршрутів перевезення;
- недовантаження рухомого складу;
- страхування вантажу та транспортних засобів;
- складнощі в організації взаємодії різних видів транспорту;
- недолік програмних продуктів для сфери логістики.

Тому, приймаючи до уваги вищевикладене, можна сказати, що галузь логістики нова, перспективна, стабільна, її розвиток сприяє розширенню економічного потенціалу України, хоч і існують деякі проблеми та особливості логістики на сучасному етапі розвитку фармацевтичної галузі.

ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Пічко Н. А., Сукач Ю. О.**

*асистент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент і адміністрування», 4 курс,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

За сучасних умов складного та мінливого бізнес-середовища більшість зарубіжних та вітчизняних підприємств з метою утримання певних позицій на ринку, підвищення основних показників функціонування, розширення ринку збуту, використовують різні інноваційні інструменти управління та удосконалення своєї діяльності, серед яких процесний підхід, всезагальне управління якістю, реінжиніринг, моделювання бізнес-процесів тощо. При цьому більшість науковців та менеджерів-практиків дотримуються думки, що одним зі шляхів забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств є реалізація бенчмаркінгу.

На сьогодні бенчмаркінгові дослідження досить швидкими темпами завойовують свою популярність та стають невід'ємною складовою стратегії розвитку зарубіжних та вітчизняних підприємств. Вперше термін «бенчмаркінг» з'явився у 1972 році в Інституті стратегічного планування (Кембридж, США), коли було доведено, що для того, щоб знайти ефективне рішення в області конкуренції, необхідно вивчати, знати і використовувати досвід кращих підприємств, що досягли успіху в різних видах діяльності.

В загальному розумінні бенчмаркінг – це перманентний, безперервний, постійний процес вивчення, порівняння та оцінки товарів, робіт, послуг, виробничих процесів, методів та досвіду виробництва інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств, своїх найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїй галузі, найкращих практик, що визначають найбільш високу характеристику конкурентоспроможності.

Основними видами бенчмаркінгу є: внутрішній бенчмаркінг; бенчмаркінг конкурентоспроможності; функціональний бенчмаркінг; загальний бенчмаркінг; бенчмаркінг процесу. Крім того, бенчмаркінг класифікується як: бенчмаркінг ефективності (на основі фінансових показників); бенчмаркінг процесів; бенчмаркінг за оптимальними моделями (порівняння з найкращими існуючими моделями).

Якщо взяти до уваги розвиток бенчмаркінгу в світі, то найбільш ефективно його використовують у Японії та США. В цих країнах він розвивається при інтенсивній державній підтримці. Організації здійснюють обмін своїм досвідом, що спрощує їхню діяльність та позитивно відзначається на економіці країни в цілому. Більше 40% найбільших корпорацій світу (за списком Fortune 500), таких як Alcoa, AT&T, DEC, 3M, Херох та IBM своїми успіхами значною мірою завдячують використанню саме бенчмаркінгу.

Для українських підприємств «бенчмаркінг» – це незнайоме слово, а еталонне зіставлення сприймається не як метод управління, а як звичайний аналіз конкурентів або маркетингове дослідження. Ця проблема виникає через відсутність достатньої теоретичної та методичної бази реалізації даного методу.

Узагальнивши наявну інформацію щодо основних етапів проведення бенчмаркінгу, встановлено наступні фази його реалізації:

1. Фаза планування (визначення концепції проекту та об'єкту бенчмаркінгу, розробка опису проекту, встановлення основних показників порівняння).

2. Фаза пошуку (визначення партнера з бенчмаркінгу, планування проведення спостережень). Найбільш вдалий варіант для бенчмаркінгу – партнери, дистриб'ютори та постачальники, адже вони зацікавлені в успіхові своєї бізнес-мережі. Більш офіційний спосіб знайти партнера по бенчмаркінгу – зацікавити його взаємною вигодою. На Заході пропозиція обміну інформацією сприймається як ділова. Багато компаній вважають за честь бути еталоном, на яких рівняється весь ринок. Це підвищує їхню інвестиційну привабливість та дозволяє на різних рівнях лобіювати свої інтереси.

3. Фаза спостереження (збір інформації про партнерів, розуміння і документування їх процесів за основними показниками).

4. Фаза аналізу (порівняння показників об'єкту бенчмаркінгу з показниками об'єкту підприємства-партнера, ідентифікація «вузьких місць» за показниками і визначення їх причин).

5. Фаза адаптації (вибір найкращого варіанту функціонування об'єкту, проектування майбутнього рівня виконання об'єкту, розробка плану заходів щодо впровадження нових практик реалізації об'єкту, впровадження заходів, повторна перевірка (утримання об'єкту на рівні кращого в галузі).

При цьому головним в реалізації бенчмаркінгу є розуміння того, що мова йде не про копіювання діяльності. Тобто необхідно вивчати досвід інших підприємств, на основі якого розробляти і впроваджувати вже свої ідеї.

Таким чином, встановлено основні етапи реалізації бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Застосування даного методу сприяє підвищенню ефективності виробництва, надає можливість знайти стратегічні напрямки розвитку та отримувати інформацію про існуючі проблеми і знаходити шляхи їх вирішення. Крім того результати бенчмаркінгових досліджень завчасно забезпечують підприємство інформацією щодо позицій на ринку.

ПРИНЦИПИ КОВЗНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Прокопавічюс Г. А. Левченко О. П.**

*доцент кафедри менеджменту

напрямок підготовки «Менеджмент», 4 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Діяльність підприємств здійснюється в складних умовах, що характеризуються складністю середовища, нестабільністю теперішнього та невизначеністю майбутнього. З посиленням впливу цих умов зростає актуальність планування діяльності підприємств. Різні умови господарювання потребують застосування різних типів та напрямків планування, методів планування, технологій організації планування на підприємствах. Визначальними є принципи планування.

Принципи планування – це основні вихідні положення, правила формування, обґрунтування й організації розробки планових документів. Вперше основні принципи планування сформулював А. Файоль. До них він відніс: єдність, гнучкість, точність, безперервність, необхідність. Один з ключових принципів планування – принцип участі – пізніше обґрунтував Р. Акофф. Основні принципи планування орієнтують підприємство на досягнення найкращих економічних показників. Багато принципів тісно взаємопов'язані між собою.

У вітчизняній науці та практиці планування, окрім розглянутих класичних принципів, широку популярність надбали загальноекономічні принципи: системність, цілеспрямованість, комплексність, оптимальність, ефективність, науковість, пріоритетність, збалансованість, зайнятість, директивність, самостійність, рівнонапруженість, конкретність, об'єктивність, динамічність та ін. Частина закордонних та вітчизняних принципів планування за змістом співпадають, хоча назви вони мають різні; інші закордонні принципи деталізують основні принципи; треті з них, на нашу думку, є принципами організації планової роботи. Всі вони ґрунтовно описані в сучасній вітчизняній

та закордонній літературі і повинні застосовуватись під час розробки та реалізації планових документів та відповідних рішень.

Застосування окремих технологій планування вимагає посилення ролі окремих принципів. Наприклад, основними принципами гнучкого планування вважають альтернативність, адаптивність, еластичність, маневреність. Застосування ковзного планування також потребує обґрунтування принципів, котрі поряд з основними принципами планування визначають особливості даної технології планування.

Висновки. Пропонується до принципів ковзного планування віднести: адаптивність, точність та реалістичність.

Адаптивність передбачає постійну адаптацію та пристосування до швидко змінюваних умов господарювання підприємств. Цей принцип реалізується через регулярне (із зазначеною періодичністю) відстеження змін зовнішнього та внутрішнього середовища та пошук шляхів покращення становища підприємства на ринку в цій ситуації.

Застосування принципу точності є найбільш складним завданням в ринкових умовах господарювання. Підприємства мають самостійно визначати ступінь точності планів для досягнення бажаного рівня ефективності. При цьому, чим коротший плановий період, тим більш точними повинні бути плани. Технологія ковзного планування є актуальною саме в нестабільних умовах господарювання, коли швидкі та потужні зміни потребують частого перегляду цілей та можливостей щодо їх досягнення. Результатом застосування ковзного планування є саме точні плани, бо вони розробляються шляхом багатокрокового удосконалення та пристосування до змінюваних умов.

Реалістичність планів також є важливим принципом ковзного планування. Принцип передбачає, щоб плани були максимально наближені до реальних умов господарювання, відображали не лише ринкову ситуацію, а й можливості підприємства. Якщо попередньо встановлені стратегічні цілі мають оптимістичний та навіть нереалістичний характер, технологія ковзного планування забезпечить їх коригування та відповідність ринковим умовам.

При застосування ковзного планування мають місце й інші принципи планування, такі як: єдність, гнучкість, принцип участі, оптимальності тощо. Їх зміст висвітлений в сучасній літературі.

Таким чином, правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує ймовірність негативних результатів планування.

Отже, принципи планування – це основні правила, які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розробки оптимального плану. Тож можна сказати що, принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу до планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОМАГАЗИННОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Прокопенко Ю. М., Огієнко С. О.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування», 6 курс

Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ

На сьогоднішній день сучасні умови ринку в Україні ставлять все більш жорсткі вимоги до торговельних підприємств. Конкуренція постійно зростає, як і асортимент товарів. Це робить необхідним постійний контроль над рівнем задоволення споживчого попиту і мінімізацію сукупних витрат, особливо для підприємств роздрібної торгівлі, які є кінцевою ланкою кругообігу грошових коштів. Підприємства сфери роздрібної торгівлі забезпечують перетворення товарної форми вартості в грошову, що є основою для поновлення процесу виробництва товарів. Для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, підприємствам роздрібної торгівлі необхідно зробити товари більш привабливими, ніж у конкурентів. Для досягнення цієї мети необхідно найбільш раціонально використовувати торгово-технологічний процес, котрий допоможе реалізувати максимальний рівень прибутку. Обслуговування внутрішньомагазинного переміщення є одним з основних ресурсів торговельного підприємства, але в той же час, змушує нести істотні витрати. Тому удосконалення процесу складування є важливим питанням для багатьох торговельних підприємств.

Проблема складського та внутрішньомагазинного переміщення була освічена в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж., , Апопій В. В., Харрисон А., Стерлігова А.Н., Тридід О. О., Сергеев В.І. та інші.

З метою організації внутрішньомагазинного переміщення виникає необхідність розглянути, яку роль на підприємстві відіграють запаси. Зберігання запасів є вимушеною необхідністю для роздрібних торговців,

оскільки вони повинні гарантувати покупцям стабільне і безперешкодне придбання товарів постійного асортименту. Забезпечуючи збереження запасів та товарів торговці беруть на себе витрати покупців, які уникають самостійно створювати їх, знаючи, що у будь-який час ці товари можна придбати в роздрібній торговельній мережі. Утримання запасів має бути присутнє майже на кожному торговельному підприємстві, тому є необхідність у спеціально облаштованих місцях за допомогою внутрішньомагазинного переміщення.

Організація торгово-технологічний процесу магазинів це комплекс взаємозв'язаних операцій, які послідовно виконують з метою створювати необхідні умови для успішного здійснення продажу товарів. Існує три основні схеми технологічного процесу в магазинах. Кожний із цих процесів передбачає розвантаження транспортних засобів, приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання товарів і продажу. У схемі два і три відсутнє питання підготовки товарів до продажу. З метою удосконалення процесу продажу товарів з більш ефективним використанням технологічного процесу більшості магазинів слід приділити увагу на підготовку товарів до продажу. Значна частина товарів, виробленими промисловими підприємствами України, надходить у торгівлю в непідготовлену до реалізації стані, тому виникає потреба виконувати різноманітні операції з підготовки товарів до продажу. Які розрізняють за наступними видами операцій: загальні та специфічні. Загальні операції включають: розпаковування товарів, їх облагородження, сортування, перевірку цін та маркування товарів, комплектування подарункових наборів і підготовку товарів до подачі на робоче місце. До специфічних операцій підготовки товарів до продажу відносять операції, необхідність виконання яких, перед поданням у торговий зал, обумовлюється специфікою конкретних товарів. Наприклад: фасування вагових продовольчих та окремих дрібноштучних непродовольчих товарів, попереднє нарізання товарів. У перспективі роботи над удосконаленням розвитку підприємства, доцільно впровадити до операції з підготовки товарів до подачі на робоче місце, їх продаж з використанням

різноманітних маркетингових методів, з метою реалізації збільшення рівня прибутку.

Удосконалення організації внутрішньомагазинного переміщення роздрібного торговельного підприємства створює передумову використання прогресивних методів продажу, забезпечує високу продуктивність праці продавців при обслуговуванні, скорочення товарних втрат, зниження витрат обігу, покращення зовнішнього виду товарів, підвищення культури обслуговування.

Виходячи з вищезазначеного можна зробити висновок, що одним із ефективних методів удосконалення внутрішньомагазинного переміщення є виконання підготовки товарів до продажу. Це дозволить покращити роботу роздрібного торговельного підприємства та підвищити його ефективність. Насправді в організації внутрішньомагазинного переміщення використовується численні методи і процеси, які впливають на роботу всього підприємства в цілому. Кожен метод має свої недоліки і переваги, які усуваються або доповнюються в процесі роботи роздрібного торговельного підприємства.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ

*Радченко Л. В.*Ачкасова Л. М.*

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент» 4 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет,

У сучасних великих компаніях, з багатомільйонним бюджетом і тисячами найманих працівників, часто виникає проблема ефективної і повноцінної роботи всього персоналу. Причина цього в тому, що працівники не відчують ніякого контролю за своєю діяльністю з боку начальства. На даний час немає комплексної методики оцінки критеріїв контролю

Проблемами контролю займалися багато вчених, такі як І.О. Белобжецкий, Н.Т. Білуха, В.В. Бурцев, Е.О. Вознесенський, І.М. Герчикова, О.М. Козирін, Е.А. Кочерин, В.М. Родіонова, Р.Г. Сомоев, Шермет А.Д., В.І. Шлейніков, В.З. Шевлоков.

Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно зобов'язана володіти здібністю вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на запитання «Наскільки ми просунулися до поставлених цілей?», керівництво організації отримує можливість визначити, де організація домоглася успіхів, а де потерпіла невдачу. Іншими словами, один з важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, які саме напрямки діяльності організації найбільш ефективно сприяли досягненню її загальних цілей. Але на даний час немає комплексної методики оцінки критеріїв ефективного контролю.

Для того щоб контроль міг використовувати своє справжнє завдання, бути ефективним, він повинен мати деякі критерії. Властивості контролю з точки зору різних авторів представлені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Властивості ефективного контролю

Властивість	Лисов О.Е.	Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.	Н'юмен	Результат
1.Стратегічна направленість	+	+	-	2
2. Орієнтація на результати	+	+	-	2
3.Відповідність справі	+	+	-	2
4.Своєчасність контролю	+	+	-	2
5.Гнучкість контролю	+	+	+	3
6.Простота контролю	+	+	-	2
7.Економічність контролю	+	+	-	2
8.Систематичність контролю	-	-	+	1
9.Об'єктивність контролю	-	-	+	1
10.Обдуманість стандартів	-	-	+	1
11.Можливість двостороннього спілкування	-	-	+	1
12.Винагорода за досягнення стандартів	-	-	+	1

З таблиці 1.1 видно які властивості ефективного контролю в літературі зустрічаються найчастіше, але важливо знати яка властивість важливіша для того, щоб точно оцінити контроль роботи всіх категорій працівників.

Це можна зробити за допомогою методу аналізу ієрархій. Для представлення результатів оцінок у кількісному виразі Т.Сааті вводить шкалу парних порівнянь. Згідно з цією шкалою нас не цікавитиме відсутність фізичних чи об'єктивних одиниць виміру. Основною перевагою цього методу є те, що він є безрозмірним і не виникає проблем при приведенні до однакових одиниць виміру.

Правомірність цієї шкали доведена теоретично і практично при порівнянні з багатьма іншими відомими даними. Досвід показав, що при проведенні парних порівнянь, в основному, ставляться запитання: "Який з елементів є важливішим? Який най вірогідніший? Який з них найпривабливіший?".

За допомогою цього методу ми зможемо виявити значимість кожного критерію для різних груп робітників і цим самим визначити наскільки ефективним був наш контроль. А якщо він був недостатньо ефективним, ми зможемо легко побачити що саме було зроблено не так і виправити ці помилки в майбутньому.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ В ОЦІНЮВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПРОЕКТІВ

Романчик Т. В.

старший викладач кафедри менеджменту та військового господарства, к. е. н.

Академія внутрішніх військ МВС України, м. Харків

В загальному вигляді конкурентоспроможність об'єктів визначається їх здатністю витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку. Однак, специфічні принципи оцінювання конкурентоспроможності конкретних об'єктів формулюються в кожному конкретному випадку, виходячи зі складності, особливостей і важливості об'єктів аналізу.

Сьогодні промисловим підприємствам недостатньо тільки успішно випускати окремі види продукції, підтримуючи їх ринкову конкурентоспроможність. Товаровиробники повинні грамотно обирати ти напрямки діяльності з загального портфелю проектів, які мають для них потенційну користь. В умовах обмеженого фінансування товаровиробник повинен бути впевненим в потенційній корисності вдосконалення власної продукції, доцільності вкладання засобів у її розвиток. Актуальним стає комплексне порівняння всіх проектів у внутрішньому середовищі підприємства – оцінювання їх внутрішньої конкурентоспроможності.

З цієї точки зору внутрішню конкурентоспроможність або конкурентоспроможність проекту можна розглядати як наявність в проекті певних конкурентних переваг, що виділяють його серед інших ступенем задоволення потреб підприємства з метою отримання ним заздалегідь визначених вигід виробника. Вигодами при цьому можна вважати досягнення визначеної прибутковості діяльності, підвищення рентабельності виробництва, зміцнення позиції на ринку, підвищення іміджу і т. ін.

Розраховуючи внутрішню конкурентоспроможність певного виробу, її доцільно оцінювати за чинниками, що визначають привабливість виробництва продукту для підприємства, оцінюючи його потенційний корисний ефект.

Серед факторів конкурентоспроможності проекту підприємство може зважувати його економічну ефективність, можливість підвищення або утримання конкурентної позиції продукції на ринку, наявність перспектив поширення ринків збуту, вплив розвитку проекту на імідж підприємства, укріплення його конкурентного статусу, кон'юнктуру ринку та багато інших факторів, важливих у життєдіяльності підприємства, які обов'язково повинні враховуватися у їх сукупності для отримання найбільш об'єктивної всебічної оцінки.

Конкурентоспроможність проектів, як і конкурентоспроможність інших об'єктів оцінювання (продукції, підприємства) являє собою багатокритеріальне поняття. Завдання визначення рівня конкурентоспроможності проектів підприємства може бути зведено до впорядкування багатокритеріальних об'єктів і визначення «кращого» з них на основі побудови ієрархічної моделі критеріїв та отримання їх порівняльної оцінки, що дозволяє здійснити метод аналізу ієрархій. Він складається з декомпозиції проблеми на більш прості складові елементи і подальшої їх обробці особою, що приймає рішення, шляхом застосування методу попарних зіставлень, тобто дозволяє звести рішення складної задачі до послідовних попарних порівнянь її окремих компонентів. В результаті може бути виражена відносна ступінь взаємодії елементів в ієрархії.

Метод аналізу ієрархій включає процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетів критеріїв і знаходження альтернативних рішень. Він є систематичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, які визначають сутність будь-якої проблеми.

Найважливішими перевагами методу аналізу ієрархій є:

- чітке математичне обґрунтування здійснюваних операцій;
- можливість декомпозиції складної проблеми;
- наявність вбудованих методів перевірки якості отриманих результатів (перевірка чисельної і транзитивної погодженості);

- можливість збереження таємності кінцевих результатів для отримання незалежної загальної оцінки;
- метод є достатньо гнучким, дає можливість мінімізувати протиріччя;
- метод дозволяє враховувати найрізноманітніші умови проведення експертиз.

У спрощеному вигляді процедура отримання інтегральної оцінки конкурентоспроможності за методом аналізу ієрархій може бути представлена трьома етапами.

Перший етап полягає у структуризації задачі у вигляді ієрархічної схеми з декількома рівнями, тобто визначенні переліку чинників та їх ієрархічної залежності. Чинниками внутрішньої конкурентоспроможності є ті чи інші причини, що частково впливають на рівень та характер розвитку виробничого проекту.

Другим етапом методу аналізу ієрархій передбачено формування матриць попарних порівнянь елементів для кожного рівня та визначення їх локальних пріоритетів. При цьому елементи задачі порівнюються попарно по відношенню інтенсивності їх дії на елемент ієрархії, що розташований вище за рівнем з метою визначення локальних пріоритетів елементів. Для проведення попарних порівнянь застосовується шкала відносної важливості.

Третім етапом методу аналізу ієрархій є застосування принципу синтезу для визначення глобальних пріоритетів елементів наступного рівня та розрахунок найкращої альтернативи.

Таким чином, застосування методу аналізу ієрархій дозволяє отримати порівняльну оцінку окремих проектів підприємства за необмеженою кількістю критеріїв, застосовуючи при цьому як кількісні, так і якісні їх характеристики з метою визначення найбільш потенційно важливих напрямків діяльності підприємства залежно від мети оцінювання. Зважена оцінка проектів у внутрішньому середовищі підприємства дозволяє рейтингувати їх за пріоритетністю під час розробки товарної, фінансової та інших стратегій підприємства.

ВИБІР МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ОКРЕМОГО ВИДУ БІЗНЕСУ НА АТП

*Руденко М. В., Шинкаренко В. Г.**

* професор кафедри менеджменту, д. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент організацій і адміністрування», 5 курс
Харківський Національний автомобільно-дорожній університет

Розглянемо широкий маркетинговий підхід до вирішення поставлених завдань – «план гри». Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою АТП розраховує вирішити свої маркетингові задачі.

Для цілей виробничої діяльності нам необхідно розглянути наступні функціональні стратегії:

а) по цільовим ринкам (стратегії охоплення ринку). Стратегія маркетингу повинна точно назвати сегменти ринку, на яких підприємство зосередить свої основні зусилля та час проникнення в ці сегменти. Сегменти відрізняються друг від друга по показниках переваги, відповідних реакцій і прибутковості. Доцільно відібрати сегменти, які підприємство може обслужити найбільш ефективно з точки зору конкуренції. Для кожного з відібраних сегментів потрібно розробити окрему стратегію маркетингу;

б) по комплексу маркетингу. Необхідно викласти конкретні стратегії у відношенні таких елементів комплексу маркетингу, як товари (послуги), організація продажу на місцях, реклама, стимулювання збуту, ціни і розподіл товарів. Кожну стратегію необхідно обґрунтувати, враховуючи небезпеки і можливості;

в) за рівнем витрат на маркетинг. Потрібно точно вказати розміри бюджету, необхідного для перетворення в життя усіх раніше викладених стратегій маркетингу. Великий бюджет, імовірно, забезпечить і більш високий збут, однак потрібно розробити бюджет, який забезпечив би найвищу рентабельність.

Процес розробки плану маркетингу включає ряд етапів, пов'язаних з обробкою, аналізом великої кількості інформації і прийняттям управлінських рішень в стратегічній і тактичній сферах діяльності АТП. Планування здійснюється у відповідності з методикою, представленою на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Методика планування маркетингової діяльності

Основна мета АТП– виробництво і реалізація послуг АТП максимально задовольняти потреби споживачів і на цій основі підвищити рентабельність підприємства.

Основна мета плану маркетингу АТП-2012 на 2019р – збільшити обсяг реалізації послуг АТП на 15% порівняно з рівнем 2012р.

Цілі другого рівня:

1. підтримання репутації АТП у споживачів;
2. збільшити обсяг пасажирських перевезень на 5 %;
3. встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції.

Цілі третього рівня:

1. передбачення вимог споживачів, випуск послуг вищої якості, забезпечення узгоджених термінів надання послуг АТП;
2. забезпечити заплановане збільшення обсягів реалізації послуг АТП за рахунок: перетворення каналів збуту послуг, використання системи стимулювання, проведення рекламної кампанії, проведення PR-заходів, залучення до роботи комерційних агентів з розповсюдження послуг АТП;
3. забезпечити конкурентний рівень тарифів на послуги шляхом зіставлення його з тарифами конкурентів, їх позиціями на ринку і якістю відповідних послуг.

УТОЧНЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ЛОГІСТИЧНИЙ АУДИТ»

Семеній Я. А., Федорова В. О.

доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

факультет управління та бізнесу, 5 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

У зарубіжних країнах попит на логістичний аудит зростає як на великих підприємствах, що реалізують широкий комплекс функцій пов'язаних з закупівлею виробництвом та збутом продукції так і на малих підприємствах. В Україні логістичний аудит поки ще не зайняв важливого місця у системі контролю. Він проводиться здебільшого на великих промислових підприємствах, що реалізують широкий комплекс функцій пов'язаних з закупівлею, виробництвом та збутом продукції та виконується переважно внутрішніми силами підприємства. У зв'язку з цим особливої важливості набуває уточнення сутності даного поняття.

Багато зарубіжних та вітчизняних вчених і практиків, серед яких можна згадати Зирянова В.В., Інютину К.В., Ламберта Д.М., Ларіну Р.Р., Миротина Л.Б., Немченко В. В., Окландера М.А., Посилкіну О.В., Сергєєва В.І., Танькова К.М., Ташбаєва И.Е. тощо досліджували в своїх роботах проблеми логістичного аудиту, проте в літературі не існує єдиної точки зору на сутність даного поняття. Найбільш поширені визначення поняття «логістичний аудит» представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «логістичний аудит»

<i>Автор</i>	<i>Зміст поняття</i>
В.В. Дибська, Є.І. Зайцев, В.І. Сергєєв, А.Н. Стерлігова	Періодичні перевірки стану окремих компонентів логістичної системи й ефективності виконання логістичних функцій/операцій.
Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт	Аудит обслуговування споживачів, який використовується для оцінки рівня обслуговування, забезпечуваного компанією, і служить як еталон, з яким зіставляються зміни, здійснювані в політиці обслуговування споживача.

Д. Уотерс	Систематизований огляд поточних операцій, опис процедур, витрат, ресурсів використання, показників та інших значимих параметрів.
К. М.Таньков, О. М.Тридід, Т. О.Колодизєва	Аналіз логістичної діяльності підприємства за найбільш важливими показниками.
Організація логістики «Логістичний аудит та управління»	Всебічне обстеження і тестування всіх логістичних процесів з точки зору якості, продуктивності, технології і зовнішніх факторів.
І. Ташбаєв	Проведена незалежною стороною оцінка всіх аспектів ланцюга постачань компанії, визначення «сильних» і «слабких» сторін логістичної системи підприємства, відстеження тенденцій, що впливають на їхнє формування, проведення аналізу випадків неефективного використання ресурсів, визначення рівня конкурентоспроможності ЛС підприємства.
В. В. Немченко	Найбільш ефективний управлінський інструмент, широко використовуваний провідними світовими компаніями, - забезпечує істотне скорочення дистанції між одержанням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній, розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій, що досягається введенням логістів-аудиторів у практику реальних операцій.

Таким чином, здійснена систематизація та аналіз наукових і практичних підходів до сутності та особливостей логістичного аудиту дозволяє зробити висновок про те, що логістичний аудит ототожнюється з аналізом чи оцінкою логістичної діяльності, системи чи функцій на підприємстві для визначення проблемних зон в процесі руху матеріального чи супутніх йому потоків.

Це дає можливість сформулювати наступне узагальнююче визначення: логістичний аудит – це регулярний аналіз ключових показників логістичної діяльності підприємства з метою встановлення шляхів скорочення логістичних витрат та виявлення організаційно-управлінських проблем, а також для визначення динаміки цих ключових показників діяльності підприємства та їх порівняння з кращими в галузі.

Тобто, в загальному розумінні, під логістичним аудитом розуміється системний процес збору функціональних даних роботи логістичного ланцюга, їх аналізу та формування підсумкової оцінки всього ланцюга поставок підприємства.

СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЗАЄМОДІЇ

*Сиса Ю. О., Пупенко І. С.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напряом підготовки «Менеджмент», 4 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Сучасні ринкові відносини характеризуються новизною та зростаючим темпом змін їх зовнішнього середовища, жорстким конкурентним тиском, складністю та невизначеністю ринкової дійсності. В таких умовах задачею будь-якого підприємства стає найбільш ефективне використання системи маркетингової взаємодії, що залежить від здатності підприємства до активного формування й раціонального використання маркетингового потенціалу взаємодії, який є невід'ємною частиною сукупного маркетингового потенціалу підприємства.

Ціла низка видатних вчених, таких як Акофф Р., Гембл П., Гордон Я., Котлер Ф., Емері Ф., Стоун М., Стівенс Дж., П., Градов О.П., Зозульов О.В., Іванов Ю.Б., Окландер М.А., Романов А.М., Стрижов С.Г., Гребешкова О.М., Чухрай Н.І. та ін. присвятили свої праці вивченню проблем маркетингової взаємодії підприємства.

Науковий інтерес представляють дослідження, пов'язані з вивченням потенціалу маркетингу взаємодії як єдиної цілісної системи з певними інтегративними якостями, набором ресурсів, зовнішніми і внутрішніми зв'язками, які підприємство може використовувати для забезпечення ефективних процесів маркетингової взаємодії.

Процес взаємодії, як складова комплексу маркетингової взаємодії, являє собою сукупність діючих процедур, за допомогою яких відбуваються комунікації в системі маркетингової взаємодії.

Основними складовими маркетингового потенціалу взаємодіїє: раціональність цільового фокусування, конкурентна сила комплексу

маркетингу, якість менеджменту маркетингової взаємодії, соціальна компетентність, маркетингова стратегічна чутливість, інформаційна забезпеченість.

Важливим процесом в управлінні маркетинговим потенціалом взаємодії є оцінювання рівня його використання, за результатами якого підприємство зможе вірно виявити нові перспективи вдосконалення маркетингової діяльності, оцінити ефективність використання наявних ресурсів і знайти приховані резерви з метою підвищення ефективності маркетингової взаємодії підприємства. Тому неточне визначення маркетингового потенціалу взаємодії під час розроблення маркетингової стратегії може призвести до прийняття необґрунтованих рішень.

Отже, аналізуючи значну кількість досліджень, приходимо до висновку, що недостатньо обґрунтованою залишається не тільки проблема розуміння процесу поетапного формування і оцінки потенціалу маркетингу взаємодії, але й узагальнення його змісту в цілому. Це є необхідним і важливим, тому що успіх усіх суб'єктів підприємницької діяльності визначається їх здатністю до активного формування й раціонального використання маркетингового потенціалу взаємодії, який є невід'ємною частиною сукупного маркетингового потенціалу підприємства.

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Скрипка А. М., Мирошниченко Ю. В.

доцент кафедри менеджменту, к. т. н.

напрямок підготовки «Економіка та підприємництво», 5 курс

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету,

В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом, так як від ефективності використання систем управління персоналом залежить трудова активність, індивідуальна продуктивність, а через це – загальна результативність діяльності підприємства. Трактують ефективності має чимало особливостей завдяки тому, що ряд видатних фахівців світової спільноти займаються дослідженням цього поняття. Це такі видатні вчені як Гавкалова Н., Кір'ян В. А., Никитин Ю. А., Колисниченко І. В., Петенко І. В., Уманець Г. Є. та ін. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування необхідності оцінки ефективності персоналу на загально визнаних підходах до проблеми вимірювання ефективності роботи персоналу.

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники: внутрішні й зовнішні, об'єктивні й суб'єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від професіоналізму вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу – людські. Адже, як відомо, саме кадри усе вирішують.

В розвинутих країнах інвестування в персонал визнається пріоритетним і економічно ефективним. А це зобов'язує керівництво організацій ретельно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати їхню ефективність та вживати заходів щодо оптимізації.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають загалом високий рівень управління підприємством в цілому і зокрема високий рівень менеджменту персоналу.

Сутність сучасного управління персоналом полягає у підвищенні ефективності і якості праці на основі створення необхідних умов для соціального розвитку особистості робітника, творчих можливостей, постійного росту кваліфікації і професійності, підвищення по службі, підвищення заробітної плати, покращення соціального забезпечення, залучення до виробничих процесів. Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства.

ФАКТОРИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ В УКРАЇНІ

*Суркова М. К., Цуканова В. Я. **

* доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрямок підготовки «Менеджмент і адміністрування», 6 курс

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Роздрібна торгівля є однією із найбільш динамічних галузей в українській економіці. Структура роздрібно-торгівельної мережі, у якій тривалий час велику долю ринку займала неорганізована торгівля, покращується у загальноукраїнському масштабі. Розвиток роздрібно-торгівлі є передумовою підвищення рівня сфери послуг в Україні в цілому і рівень сфери послуг безпосередньо впливає на якість життя населення, і тому питання побудови ефективної торговельної мережі, зокрема роздрібно-торгівельної, є вкрай актуальні та потребують подальших досліджень.

Наукові аспекти розвитку роздрібно-торгівлі та роздрібно-торгівельної мережі досліджені в роботах значної кількості українських і закордонних учених. Серед них можна виділити наукові праці В. Апопій, Н. Голошубової, Л. Дідківської, А. Мазаракі, Т. Футало. Основну увагу вчені фокусують увагу на роздрібній торгівлі, яка напряму націлена на задоволення кінцевих потреб споживачів і забезпечення безперервності процесу суспільного відтворення. Дослідженням сучасного стану роздрібно-торгівлі та запровадженням нових пріоритетних напрямів її розвитку та нових механізмів регулювання цього сектора економіки також займаються такі вчені, як Ю.Ф. Родінов, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова, А.А. Мазаракі, О. Казакова, Я.М. Антонюк. Основною метою у цих досліджень є висвітлення сучасних тенденцій розвитку торговельної сфери, позитивних змін, а також необхідності державного сприяння її розвитку. Автор Л. Лігоненко досліджує державне регулювання розвитку внутрішньої торгівлі, визначаючи сучасний її стан і напрями вдосконалення. Вона виділяє такі економічні важелі державного впливу на

розвиток галузі як: посилення позицій державного підприємництва у сфері торгівлі; державне інвестування об'єктів роздрібної торгівлі; відродження гуртових підприємств як вагової ланки; підтримка й фінансове оздоровлення національних виробників товарів і послуг; захист внутрішнього ринку від необґрунтованого засилля зарубіжних товарів, аналоги яких виробляються в Україні; створення однакових податкових умов для суб'єктів підприємницької діяльності ринку, надання податкових пільг тим підприємствам, які впроваджують інновації різного характеру [Лігоненко Л.О. Державне регулювання розвитку внутрішньої торгівлі]. Автор Фірстова І. виділяє певні важливі аспекти розвитку роздрібної мережі України, наголошуючи, що відбувається загальне збільшення кількості роздрібних торговельних точок, тоді як більша кількість традиційних магазинів знижується. Тут ще відзначено зростання чисельності малих і середніх магазинів; зниження кількості торговельних точок на відкритих ринках і кіосків; активний розвиток парфумерних й спеціалізованих магазинів та аптечних закладів [Фирстова И. Обзор структуры и динамики развития розничной торговли в Украине].

Треба відзначити, що сучасний стан трансформації ринку роздрібної торгівлі характеризується становленням нових форматів – торгових мереж. Вони виступають каталізаторами прогресивних інноваційних процесів у сфері товарного обігу, дають змогу швидкого розвитку регіонів і цивілізованої конкуренції. На розвиток роздрібної торгової мережі а саме — потребу в ній, структурну і територіальну її організацію впливають різноманітні фактори. Розглянемо основні з них:

1) соціально-економічні й демографічні (статеві-вікова, соціальна і професійна приналежність, розмір і життєвий цикл сім'ї, кількість дітей, рівень освіти, культури і стиль життя споживачів тощо);

2) географічні - величина населеного пункту за площею території та чисельністю населення, його значення за адміністративним поділом (місто, село) та виконуваними функціями, його роль у загальній системі розселення і взаємозв'язок з іншими населеними пунктами;

3) містобудівні до яких відносяться: особливості планування, функціонального зонування і забудови території населеного пункту, густота розселення, поверховість житлових будинків, споруд та різних установ, де перебувають потенційні покупці;

4) транспортні це: рівень забезпеченості мешканців населеного пункту транспортом загального використання, ефективність його функціонування, транспортний взаємозв'язок з іншими населеними пунктами, стан розвитку особистого автомобільного транспорту;

5) організаційно-технологічні: комп'ютерна і телекомунікаційна техніка й технології, штрихове кодування та методи продажу товарів та ін.;

6) управлінські – логістичні підходи в управлінні, стратегія економічного розвитку, рівень регулювання з боку держави тощо;

7) фінансові – обсяг капітальних вкладень, пільгове кредитування тих видів і типів торговельних підприємств, розвиток яких доцільно стимулювати.

Перелічені фактори необхідно враховувати, прогнозувати зміни, направляти у потрібне русло розвитку роздрібною мережі. Активізація процесів ефективного і раціонального розвитку роздрібною торгівлі на наш погляд буде сприяти вирішенню цієї проблеми на інноваційно-інвестиційних засадах, які потребують планового структурно-збалансованого розвитку сучасних об'єктів торгівлі. Тому вкрай необхідне застосування економічних важелів державного впливу на подальший розвиток торгівлі. До важелів відносяться: посилення позицій державного підприємництва у сфері торгівлі, державне інвестування об'єктів торгівлі, створення передумов для зростання розвитку внутрішнього споживчого ринку та торгівлі. Конкретно йдеться про створення передумов які будуть сприяти поперед усього зростанню платоспроможного попиту. Окремо необхідно відмітити важливість розвитку ринкових інститутів, які повинні забезпечувати підприємницьку активність, подолання технологічної відсталості підприємств торгівлі, створення сприятливого клімату для розвитку малого бізнесу в торгівлі. Все це дозволить, на нашу думку, забезпечити розвиток та підвищення рівня торгівлі та економіки України загалом.

ПРОБЛЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Тихтей Н. С., Мирошниченко Ю. В.**

доцент кафедры менеджмента

направление подготовки «Менеджмент и администрирование», 4 курс

Харьковский торгово-экономический институт

Киевского национального торгово-экономического университета

В условиях глобализации экономики, усилении конкуренции на рынке, персонал является одним из главных ресурсов организации. Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала. Но даже лучшая система подбора не способна обеспечить должный результат, если не уделить достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников.

Одним из важнейших обязанностей в работе менеджера по персоналу является программа внедрения системы адаптации, роль которого возрастает в условиях функционирования рынка труда. Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Хорошо запрограммированный, продуманный и организованный проект по адаптации персонала является гарантом получения отдачи и проявления инициативы, закрепляемости работника в организации.

Для более быстрой адаптации работников требуется разработка эффективной программы адаптации и ориентации работников на новом рабочем месте, которая должна быть тщательно спланирована, обладать ясным содержанием совершенно ясно с четким определением роли участников процесса.

Правильно осуществленный процесс адаптации в организации ведет к повышению эффективности ее деятельности, в частности:

- к уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;

- сокращению текучести кадров;
- экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности.

В процессе адаптации должны принимать участие непосредственный руководитель сотрудника, его коллеги и отдел персонала. Для более эффективного результата адаптации, менеджер по персоналу включает в процесс роль наставника или куратора. Эту роль можно определить как форму коммуникации, которая направлена на помощь новичку для вхождения в новую социальную среду организации.

Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «неписанных», по которым живет организация. Целью этого процесса является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений – одно из неперенных условий высоких результатов работы. Меры по социально-психологической адаптации направлены, прежде всего, на скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.

Цель профессиональной адаптации – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы.

Адаптация сотрудника – процесс длительный. Его продолжительность зависит от личностных качеств работника и от того, насколько успешно проводились адаптационные мероприятия линейным менеджером и менеджером по персоналу. Обычно этот процесс длится около трех месяцев

Таким образом задачи службы персонала по адаптации сотрудников заключаются в следующем:

1. управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов;
2. постоянный мониторинг системы адаптации, оценка эффективности инструментов и самой системы;
3. проведение ознакомительного тренинга (welcome-тренинга);
4. эмоциональная поддержка новичка во время всего адаптационного периода;
5. получение обратной связи после окончания срока адаптации;
6. обучение навыкам наставничества;
7. разработка мотивационных схем для наставников.

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы. Можно выявить слабые места системы найма путем анализа того, насколько эффективным оказался отбор кандидатов согласно ряду простых критериев. Периодическое проведение подобного анализа и обеспечение обратной связи с сотрудниками может дать ясное представление об их возможностях, сильных и слабых сторонах.

В успешной адаптации нового сотрудника заинтересована, прежде всего, сама организация. Вопрос состоит не только в том, чтобы новичок себя чувствовал комфортно в новой должности, но и в том, чтобы компания приобрела квалифицированного и лояльного специалиста. Ведь именно в период испытательного срока у работника складывается устойчивое мнение и создается первоначальное впечатление об организации, которое сложно изменить в дальнейшем.

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИДУ КОМПЛЕКСНОГО БЮДЖЕТНОГО ДОКУМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

*Ткаченко І. В., Догадайло Я. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.

напрям підготовки «Менеджмент організацій і адміністрування», 6 курс
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Бюджетування є важливим елементом управління виробничо-фінансовою діяльністю та важливим фактором успіху підприємства. Складання бюджетів і їх виконання дає змогу менеджерам функціональних підрозділів краще зрозуміти і реалізувати поставлені перед ними завдання, оцінити можливості їх вирішення у встановлені терміни, своєчасно внести необхідні корективи, забезпечити програму виробництва ресурсами у відповідний час у потрібному місці і тим самим досягти поставлених цілей.

Для отримання повної характеристики майбутнього стану підприємства, використовуються три основні бюджети – бюджет прибутків та збитків, бюджет руху грошових коштів та бюджетний баланс. Дані бюджети містять основну інформацію про стан підприємства на плановий період, на основі якої можуть реалізовуватись основні задачі, поставлені перед бюджетуванням. Але основний недолік цих документів полягає в тому, що вони, при наявності загальних елементів, аналізуються відокремлено, без прив'язки до інших, є доволі громіздкими та містять у своєму складі велику кількість показників. В результаті, формати основних бюджетів не дають змоги створити цілісну картину фінансового стану, оскільки кожен з них характеризує лише окремі сторони та аспекти діяльності. В той же час, керівнику підприємства для аналізу характеру роботи підприємства потрібен не набір об'ємних, відокремлених бюджетних документів, а лише один ємний за складом та узагальнений документ, який би об'єднав існуючі формати основних бюджетів з відображенням внутрішніх взаємозв'язків між ними в наглядному виді.

Аналіз літературних джерел дозволив виявити два різновиди такого документу, які існують для узагальнення звітності підприємств – це матриця Моблі та уніфікований аналітичний баланс. Ці документи мають певні властивості – вони поєднують всі форми фінансової звітності підприємства та відбивають результати роботи підприємства як в статичі, так і в динаміці, але незрозуміло яка з форм дозволить керівнику, що не має спеціальної підготовки в області фінансового обліку зрозуміти механізм руху балансових рахунків та проаналізувати основні результати діяльності підприємства.

За допомогою уніфікованого аналітичного балансу, керівник зможе аналізувати залишки активів та пасивів на початок та кінець звітного періоду, а також основні результати діяльності підприємства на основі розділів: грошові кошти; валова виручка; прибуток та фонди. Наявність такого документу значно спрощує прочитання та розуміння форм звітності.

Використання матриці Моблі дає змогу отримати зведений документ, в якому баланс підприємства пов'язується зі звітом про прибутки та збитки, та звітом про рух грошових коштів, а в якості компенсатора, виступає регулюючий стовпець. В результаті, взаємозв'язок між формами звітності стає наявним, видні загальні елементи, які входять до різних форм та як будь-які зміни в одній формі призводять до змін в двох інших формах.

В якості комплексного бюджетного документу підприємства дорожнього господарства пропонується використовувати матрицю Моблі, оскільки вона дозволить розкрити взаємозв'язок між основними бюджетами підприємства та є більш компактною, читабельною та простою у складанні, ніж уніфікований аналітичний баланс.

Висновки. Таким чином, обґрунтовано доцільність використання матриці Моблі як комплексного бюджетного документу. З її допомогою керівник зможе оцінювати стан справ відразу з усіх боків діяльності підприємства, бачити як зміни в одному елементі відобразяться на інших, яких змін потребує досягнення того чи іншого цільового показника в даному плановому періоді.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

*Толочкіна Т. А., Федотова І. В.**

*доцент кафедри менеджменту, к. е. н.
напряму підготовки «Менеджмент», 4 курс

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

У сучасних умовах ринкових стосунків необхідно враховувати перспективу використання інноваційних ідей для підвищення ефективності роботи підприємства. Автотранспортне підприємство – особлива частина транспортно-логістичної системи, мета функціонування якої полягає в організації доставки, переміщенні товарно-матеріальних цінностей з однієї крапки в іншу по оптимальному маршруту.

В даний час шляхи розвитку економіки вичерпали себе, вони стають не вигідними, управління і база АТП застаріли, тому необхідним є використання нових рішень в сфері техніки, технології та організації виробництва. Саме інновації дають змогу підприємствам займати лідируючі позиції на ринку, збільшувати прибуток, вести гідну конкурентну боротьбу, до того ж сучасний розвиток економіки характеризується значною конкурентною боротьбою суб'єктів господарювання різних галузей, що вимагає перехід до нових, більш ефективних методів управління, найвагомішим з яких і є інноваційний розвиток.

Інновації зумовлюють безперервні економічні зміни, сприяють динамічному розвитку і підвищенню результативності як економічної системи загалом, так і окремих підприємств.

Інновацію (від англ. innovation) в науковому трактуванні розуміють найчастіше як суспільний технічний економічний процес, який завдяки практичному використанню ідей і винаходів в певній області приводить до створення кращих по своїх властивостях виробів, технологій, послуг, і у випадку якщо інновація орієнтується на економічну вигоду (прибуток), поява

інновації на ринку може принести додатковий дохід. Інновація охоплює майже весь спектр видів діяльності підприємства – від досліджень і розробок до маркетингу, орієнтуючи виробництво на створення індивідуального, якісного, відмінного від створюваних іншими виробниками продукту.

У транспортній галузі в рівній мірі розробляють, використовують, упроваджують інновації-продукти (як новий вигляд послуг) і інновації-технології (як нові форми організації процесу виробництва з використанням нових або вдосконалених технічних елементів виробництва, машин і механізмів).

Досягти підвищення якості роботи підприємства автомобільного транспорту та зниження їх витрат можна на основі впровадження різних напрямів інноваційної діяльності, які відрізняються один від одного ефективністю застосування і змістом.

Здійснення інновацій на автомобільному транспорті пов'язано зі створенням і застосуванням нових існуючих засобів праці (нової техніки, споруд, машин, механізмів та ін.), предметів праці (матеріалів, палива) і споживання (продукції для задоволення технологічних процесів, способів і методів організації виробництва, праці та управління).

Впроваджені в даний час технології дозволяють забезпечити ефективну роботу АТП за рахунок оновлення основних фондів. Крім того, нововведення можуть бути пов'язані з ухваленням нових галузевих рішень – від транспортно-експедиторського обслуговування до програмного забезпечення і устаткування, зміною кількості робочих місць, підвищенням рівня освіти і кваліфікації робітників, раціональним використанням матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів, оптимізацією витрат, підвищенням вимог охорони праці, а також з поліпшенням якісних показників роботи і міри надійності технічних засобів транспорту.

Необхідною умовою успішного функціонування транспортної компанії є висока конкурентоспроможність послуг, що надаються клієнтам. Всі

інноваційні ідеї в сукупності визначають інноваційну стратегію розвитку автотранспортного підприємства.

За деякими оцінками, частка чинників економічного зростання, пов'язаних з прямим вкладом капіталу, становить близько 25%, близько 35% – обумовлена підвищенням кваліфікації робочої сили, більше 40% – забезпечується використанням новітніх наукових відкриттів, винаходів та інших результатів досліджень, тобто інноваціями.

Для всіх підприємств інновація означає відмову від жорстких організаційних і технологічних структур, створення ризикових сфер діяльності і капіталів, необхідність диверсифікації виробництва та ін.

На транспорті практично завжди не вистачало коштів для досліджень. Таке положення, пов'язане з нестачею системно мислячих фахівців, фінансування, приводить до технологічного відставання галузі від рівня розвитку багатьох країн світу. Істотним чинником є те, що більшість країн, які продають інновації, не будуть свідомо сприяти розвитку конкурентних переваг економіки інших країн. У силу чого АТП повинні використовувати найбільш ефективні форми співробітництва.

Дуже ефективними визнані форми передачі технологій у вигляді поставок комплексних об'єктів під ключ, закупівлі ліцензій разом з інтенсивною підготовкою персоналу, створення спільних підприємств, постійний обмін фахівцями та досвідом у науково-технічній галузі.

Участь в обслуговуванні сучасних виробництв різних галузей економіки вимагають формування в АТП продуманої інноваційної стратегії. Розуміння транспортними підприємствами необхідності інновацій важливе в цілому для розвитку галузі. Плановані інноваційні перетворення обов'язково мають бути проектними і передбачати певну послідовність у виборі і реалізації інноваційної стратегії.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Туренко Е. И., Левченко О. П.**

*доцент кафедры менеджмента

направление подготовки «Менеджмент», 4 курс

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Формирование набора стратегий развития автотранспортного предприятия (АТП) осуществляется в условиях неопределенности и нестабильности среды функционирования. При этом стратегии риск-менеджмента необходимо уделять особое внимание.

В настоящее время на предприятиях автомобильного транспорта управление экономическими рисками затруднено вследствие недостаточной методической проработки таких задач: выявление, идентификация, оценка рисков; разработка мероприятий по минимизации последствий от рискованных ситуаций и пр. Все это создает трудности при разработке стратегии риск-менеджмента.

Цель исследования состоит в установлении содержания стратегии риск-менеджмента, ее роли для АТП. Особое значение имеет обоснование этапов разработки стратегии риск-менеджмента.

Под стратегией риск-менеджмента предлагается понимать план действий, которые позволят минимизировать риск при разработке и реализации стратегического набора предприятия.

Чтобы сформулировать стратегию риск-менеджмента АТП, необходимо установить последовательность ее разработки. В существующей литературе данный вопрос не нашел однозначного отражения. Поэтому при обосновании этапов процесса следует обратиться к общим схемам разработки стратегии.

При формировании стратегии чаще всего выделяют следующие этапы: установление целей, проведение стратегического анализа, разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии, оценка и реализация стратегии.

При разработке стратегии риск-менеджмента АТП можно воспользоваться этой общей схемой, только содержание каждого этапа будет существенно отличаться и отражать не только специфическую область экономического исследования, но и особенности функционирования АТП.

Главной целью стратегии риск-менеджмента является сохранение устойчивого развития предприятия, на которое направлены реализация стратегии развития и прочих обеспечивающих стратегий. Другой целью, в соответствии с представленным определением стратегии, является минимизация уровня экономического риска по сферам их возникновения.

Чтобы придать этим целям конкретный характер выполняют анализ рисков. Анализ включает выявление факторов и источников прошлых и текущих рисков, характерных для производственной, коммерческой, финансовой, инновационной деятельности АТП с последующим их разделением на стратегические и тактические; оценку уровня рисков; прогнозирование рисков.

Так, в сфере производства возникают предпринимательские риски. Факторами и источниками такого риска выступают: организация производства (недостаточное использование производственного потенциала АТП, простои автомобилей по организационным причинам, надежность поставщиков); организация технического обслуживания (предоставление неисправного подвижного состава, низкое качество ремонта); трудовые факторы (текучесть кадров высшего управленческого персонала, ошибки менеджеров, нарушения трудовой дисциплины); рыночные факторы (усиление конкурентной борьбы, освоение новых сегментов рынка); политические факторы (изменение ставок налогов, появление новых обязательных платежей, усиление роли государства при установлении тарифов) и т.д. Практически все перечисленные факторы и источники риска можно отнести к стратегическим, поскольку связанные с ними рисковые ситуации имеют долгосрочные последствия для предприятия. К источникам текущего риска можно отнести краткосрочные простои автомобилей, предоставление неисправного подвижного состава,

незначительные ошибки в бизнес-плане, текучесть кадров производственного и вспомогательного персонала и пр. Подобным образом подвергают анализу коммерческую сферу деятельности АТП, инновационную и финансовую.

Выявленные риски подлежат оценке. В литературе представлено множество способов оценки риска, которые не требуют адаптации к конкретным условиям функционирования. Поэтому в данном исследовании данный вопрос не освещается.

Выполненный анализ дает информацию о возможных рискованных ситуациях. Чтобы сделать выводы относительно наступления подобных ситуаций в будущем выполняют прогнозирование риска по направлениям: виды рискованных ситуаций, величина потерь от их наступления, размер эффекта от предлагаемых мероприятий. Результаты анализа позволяют сформулировать стратегические альтернативы и осуществить выбор стратегии риск-менеджмента после согласования с другими стратегиями АТП.

Завершает процесс формирования стратегии ее реализация. Она включает разработку мероприятий по воздействию на риск, разработку положения и руководства по управлению риском, которые позволят достигать стратегических целей риск-менеджмента. Временной горизонт реализации стратегии риск-менеджмента совпадает с аналогичным периодом общей стратегии развития предприятия.

Таким образом, в результате проведенного исследования, предложено определение стратегии риск-менеджмента АТП. Новизна подхода состоит в том, что стратегия риск-менеджмента рассматривается не обособленно, как самостоятельная стратегия, а в системе стратегий предприятия. Обоснованы этапы формирования стратегии риск-менеджмента. Отдельные этапы разработки адаптированы для специфических условий хозяйствования автотранспортных предприятий.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ І ТРАДИЦІЙ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Хачатрян А. А., Кайдалова А. В. **

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к. ф. н.

напряму підготовки «Менеджмент», 4 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

На всіх етапах історичного розвитку України суттєвий вплив на її економічне середовище та економічну культуру мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології країни.

Ріст конкуренції, актуалізація міжнародного бізнесу та залучення нових інвестицій в українську економіку ведуть до того, що в Україну приходять і традиції міжнародного менеджменту компаній. За останній час спостерігається тенденція практики міжнародного менеджменту в організаційних структурах: створюються ради директорів, формується нова корпоративна ієрархія; топ – менеджмент та менеджери по персоналу посилено копіюють кращі зразки зарубіжної корпоративної культури. Ефективність запровадження в практику діяльності українських організацій не завжди відповідає міжнародній практиці.

Досліджуючи вплив національного характеру українців на гармонізацію міжнародного менеджменту з вітчизняним, слід враховувати ту обставину, що для української культури є характерним надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства.

Серед факторів, які обмежують можливості прямого використання зарубіжного досвіду в корпоративному управлінні, можна назвати і менталітет. В більшості країн брати передоплату за контрактом не прийнято: гарантією являється репутація компанії та її топ–менеджменту. На вітчизняному ринку навіть організації які мають репутацію багатолітнього суб'єкта ринкових відносин, змушені і самі вимагати передоплату за контрактом чи інші фінансові гарантії, та вносити аналогічну заставу під великий контракт. Одна з причин

такої поведінки відлуння управління організацією в 90-х роках минулого століття, коли сформувалася стійка система корумпованих зв'язків.

Мотивація і відданість бренду, лояльність до керівництва теж часто не можуть застосовуватися в якості гарантій у відносинах між роботодавцями та колективом, власниками і акціонерами, менеджерами вищої ланки та виконавчою гілкою великих структур.

В українській практиці до цих пір не сформований як такий інститут корпоративних цінностей великих компаній; а «побудова команд» у вигляді неформальних провидень не доцільне відносити до формування корпоративної культури.

Корпоративна культура визначає принципи та правила внутрішнього життя підприємництва. Культура корпорації може розглядатися як представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, впливаючи на них.

Така культура дозволяє відрізнити одну корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, створює атмосферу ідентифікованості для членів корпорації, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє і формує відносини та поведінку працівників. У той же час, ефективним нововведенням є розширення зони персональної відповідальності керівників посередником і проектних офісів у завершенні конкретних завдань діяльності компанії. З'являється розуміння ролі проектного офісу, плану робіт, «мозкового штурму» у виробленні колективних рішень, зростає роль міні-команд і проектних лідерів у вирішенні конкретно поставлених завдань (особливо в інноваційних сферах розвитку економіки, які зараз переживають процес інтенсивного зростання в Україні).

Отже, можна дійти висновку, що міжнародна практика «корпоративного духу», настільки добре сформованого в зарубіжних компаніях, просто не може бути «скопійована» в українській реальності.

ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Шишкіна А. О. Мороз С. Г. **

*ст. викладач кафедри менеджменту і адміністрування, к. е. н.,

напрямок підготовки «Менеджмент», 4 курс

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного менеджменту.

Необхідність пристосування підприємств до постійно мінливих умов зовнішнього середовища і управління ними адекватно цим змінам обумовило проникнення в 1980 р. в радянську економіку ідей стратегічного планування із заходу. При цьому розробка стратегій в області асортиментної і збутової політики, управління персоналом, виробничою діяльністю й іншими функціональними сферами здійснювалось на великих підприємствах шляхом залучення наукових організацій і за підтримкою відповідних міністерств і відомств. Стратегічне управління так і не одержало належного розвитку. Сьогодні стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, в якому діяльність персоналу і вищого керівництва базується на засадах стратегічного мислення, де сформована система стратегічного управління, застосовується раціональний процес стратегічного планування, що дозволяє розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і оперативна

діяльність, підпорядкована ефективному досягненню стратегічних цілей. Таке підприємство має декілька переваг:

- передбачення виникнення невизначених подій на основі моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища
- накопичення інформаційної бази даних для своєчасного прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшується можливість встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підрозділів до змін.

Тому в сучасних умовах необхідна переорієнтація мислення керівників зі стереотипного на стратегічне, що дозволить в остаточному підсумку одержати не тільки короткострокові бажані результати, але й зміцнити і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі. Для цього необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу в області стратегічного менеджменту, розвивати і заохочувати творчу думку і новаторський підхід до рішення проблем, що виникають. Як показує історія бізнесу, високих результатів звичайно домагалися ведучі й ініціативні підприємства, не ті, котрі просто захищалися і реагували постфактум на умови зовнішнього змінного середовища.

Не зважаючи на всі плюси стратегічного менеджменту більшість вітчизняних підприємств не використовуює його у своїй діяльності. Як показують обстеження, 83% підприємств навіть не ставлять перед собою такого завдання. Однією з проблем довгострокового планування як діяльності, так і управління є досить мала вірогідність точного прогнозу характеру середовища в майбутньому. Водночас у найбільш успішних в Україні компаній докладають певних зусиль для розвитку методів прогнозування і планування, намагаються скласти еволюційну схему розвитку методів менеджменту. Також, однією з причин є невміння імпортувати нові технологічні прийоми. Організації важко пристосовувати до своїх потреб елементи, привнесені ззовні.

Прикладом успішного стратегічного управління в Україні є компанія «Систем Кепітал Менеджмент», яка була заснована в 2000р. ПрАТ СКМ найбільша українська багатогалузева група. До складу Групи СКМ входять підприємства гірничо-металургійного, енергетичного, машинобудівного, транспортного, сільськогосподарського, телекомунікаційного, медіа-, фінансового та інших секторів економіки. Стратегія Групи СКМ спрямована на впровадження ефективної та прозорої корпоративної структури й управління, підвищення стійкості вертикально інтегрованих галузевих холдингів. Постійне прагнення підприємств Групи СКМ до підвищення ефективності бізнесу, до відповідності найвищим світовим стандартам його ведення дозволяють нам бути лідером українського бізнесу, знову і знову досягати поставлених цілей. На прикладі успіхів цієї компанії стратегічний менеджмент будуть впроваджувати все більше вітчизняних підприємств.

Таким чином, стратегічний менеджмент – це динамічний, безперервний процес по розробці стабільного стратегічного плану, який знаходиться в постійному русі. Його завдання полягає в пошуку шляхів для покращення існуючої стратегії і контролю її виконання.

Підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем. В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК

*Шмигельская Ю. С. * Ачкасова Л. Н.*

*доцент кафедры менеджмента, к. э. н.

направление подготовки «Менеджмент и администрирование», 2 курс
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Управление (в общем смысле) – это процесс целенаправленных действий субъекта управления, переводящий какой-либо объект управления из известного исходного состояния в описанное желательное состояние. При изучении управления грузовыми автомобильными перевозками под субъектом управления понимают органы управления различных уровней, в качестве объекта управления в зависимости от уровня, на котором осуществляется управление, рассматриваются автотранспортный комплекс страны или региона, АТП и даже процесс перевозки груза отдельному клиенту.

Основной задачей управления грузоперевозками является осуществление деятельности по планированию, организации доставки материальных ресурсов от первичного источника сырья до конечного потребителя.

«Перевозка грузов» — понятие, получившее в последнее время всеобщее распространение для описания широкого круга операций, выполняемых вплоть до получения ее потребителем. Процесс организации перевозок включает в себя выбор маршрута, подвижного состава, разработку графиков движения и техническое обслуживание транспортных средств. Планирование таких операций обеспечивает надежную доставку грузов к местам их потребления, перевозку их в хорошем состоянии в те места, где они требуются и тогда, когда они требуются.

При выполнении этого широкого круга операций в мире, главной особенностью производства в котором является специализация, дальние перевозки неизбежны. Вдоль основных торговых маршрутов, подвергаясь различным воздействиям, непрерывно движутся огромные потоки сырья и

готовой продукции. Для учета этих воздействий необходимо разрабатывать специальные планы перевозок. Одновременно эти планы должны быть экономически реалистичны, потому что перевозка через географические и временные границы может оказаться бесполезной, если итоговая цена будет неприемлемой для пользователя. Груз должен поступить к пользователю не только в необходимых объемах, в нужное место и в нужное время, но и за подходящую цену.

Таким образом, перевозка грузов автомобильным транспортом является сложным производственным процессом, состоящим из ряда операций, образующих общий технологический процесс. Процесс доставки груза от отправителя к получателю состоит из трех основных элементов: погрузка груза на подвижной состав в пунктах отправления; перемещение груза подвижным составом до пунктов назначения; выгрузки груза с подвижного состава в пунктах назначения.

Организация перевозок груза заключается в установлении порядка подготовки и выполнения перевозок, руководства, учёта и контроля, системы документооборота, системы расчётов за перевозки грузов и т. д.

Характер выполнения производственных процессов, особенности их осуществления являются базовыми в организации производства. Их технологическое исполнение необходимо реализовать наиболее рациональным образом, а если это возможно, то и оптимально.

Чтобы обеспечить функционирование и реализацию производства, необходимо исполнение функций производственного менеджмента. Эти функции включают организацию, планирование, реализацию, контроль, регулирование, анализ, распорядительство. Они представляют собой специфическую сферу производственной деятельности – управление производством, и являются разновидностью производственных процессов.

Для управления процессом перевозок, в условиях предприятия, создается организационная структура управления, ориентированная на реализацию производственных функций. Организационная структура управления

формируется в составе руководителей, специалистов и служащих, каждый из которых выполняет определенные функции, в соответствии с их положением в иерархической структуре аппарата управления и должностными инструкциями.

В целом организационная структура управления предоставляет собой специфическое подразделение, задачей которого является осуществление эффективного управления производством.

Организация перевозок грузов предполагает взаимосогласованную работу многих участников этого процесса: грузовладельца, перевозчика, специалистов, организующих временное хранение и перевалку грузов при их транспортировании, а при смешанных и комбинированных перевозках, кроме того, – операторов других видов транспорта. В последнее время все более широко применяются подходы логистики в организации транспортного производства, что позволяет создавать эффективные системы доставки грузов, осуществлять транспортное обеспечение в объемах и качестве, соответствующих потребностям грузовладельцев. С позиции менеджмента организации логистику можно рассматривать как стратегическое управление материальными потоками в процессе перевозки.

Организация перевозок является важнейшим процессом, обеспечивающим работу промышленных и торговых предприятий, сельского хозяйства, жизнедеятельности городов и районов страны, социальной сферы, деловых и культурных потребностей населения. Именно поэтому управление перевозками является вопросом стратегического значения и в условиях развития экономики и производства является чрезвычайно актуальным.

АКТУАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Шпінь О. І., Кайдалова А. В. **

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к. ф. н.
спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування», 5 курс
Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення та покриття потреби в персоналі.

Останнім часом в роботі з персоналом став переважати підприємницько-ринковий підхід, при якому праця, його умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом з 70-х років. В існуючих у зарубіжних організаціях підходах до визначення складу та змісту завдань маркетингу персоналу слід виділити два основних принципи. Перший принцип передбачає розгляд завдань персонал-маркетингу в широкому сенсі.

Під маркетингом персоналу розуміється певна філософія і стратегія управління людськими ресурсами. Персонал розглядається в якості зовнішніх і внутрішніх клієнтів організації. Метою такого маркетингу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, сприяють підвищенню його ефективності, розвитку в кожному співробітнику партнерського і лояльного ставлення до фірми.

Другий принцип передбачає тлумачення персонал-маркетингу в більш вузькому сенсі – як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення та покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах.

Завдання маркетингу персоналу – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреби в персоналі та реалізації тим самим цілей організації.

Основні етапи маркетингової діяльності в сфері персоналу: вибір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають напрями маркетингової діяльності в сфері персоналу; розробка заходів за напрямками персонал-маркетингу; формування плану персонал-маркетингу та його реалізація.

Джерелами інформації для персонал-маркетингу можуть бути: навчальні програми та плани випуску фахівців у навчальних закладах; навчальні програми додаткового навчання в комерційних навчальних центрах; аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці та зайнятості; інформаційні повідомлення служб зайнятості (бірж праці); мережа науково-технічних бібліотек; технічні виставки, конференції, семінари; економічні публікації в газетах; рекламні матеріали інших організацій; презентації фірм в навчальних закладах .

Вихідну інформацію для визначення напрямів маркетингової діяльності, формування плану персонал-маркетингу та заходів з його реалізації дає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів.

Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які організація як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення якісної та кількісної потреби в персоналі та оптимальних джерел покриття цієї потреби.

Зовнішні чинники, що визначають напрями маркетингу персоналу: ситуація на ринку праці; розвиток технології; особливості соціальних потреб; розвиток законодавства; кадрова політика організацій-конкурентів.

Перераховані фактори потрібно розглядати як зовнішнє середовище організації в області персонал-маркетингу. Враховуючи це середовище дозволяється уникнути великих помилок при відпрацюванні напрямків маркетингової діяльності .

Під внутрішніми факторами розуміються такі, які в значній мірі піддаються керуючому впливу з боку організації: цілі організації; фінансові ресурси; кадровий потенціал організації ; джерела покриття кадрової потреби.

Напрями персонал-маркетингу: розробка вимог до персоналу; визначення потреби в персоналі; розрахунок планових витрат на придбання та подальше використання персоналу; вибір шляхів покриття потреби в персоналі.

Очікувані витрати на придбання і використання персоналу складаються з таких складових, як зовнішні та внутрішні витрати, які можуть бути одноразовими і поточними.

Вибір шляхів покриття потреби в персоналі залежить від розробки професійних вимог до персоналу та визначення величини витрат на придбання та подальше використання персоналу.

Сутність маркетингової роботи з вибору шляхів покриття потреби в персоналі зводиться до наступних основних етапах: встановлення джерел покриття потреби; визначення шляхів залучення персоналу; аналіз джерел і шляхів з точки зору їх відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, а також витрат, пов'язаних з використанням того чи іншого джерела і шляхи залучення персоналу; вибір альтернативних або комбінованих варіантів джерел і шляхів.

В якості джерел покриття потреби в персоналі можна виділити: навчальні заклади різних ступенів і рівнів підготовки; комерційні навчальні центри; посередницькі фірми з підбору персоналу; центри забезпечення зайнятості (біржі праці); різні професійні асоціації та об'єднання; споріднені організації; вільний ринок праці; власні внутрішні джерела; вивільнення, перепідготовка та переміщення персоналу з ділянок роботи .

Таким чином, головними завданнями персонал-маркетингу є: дослідження ринку для встановлення поточних і перспективних потреб організації в кількості і якості персоналу; вивчення розвитку виробництва для сучасної підготовки нових робочих місць і вимог до співробітників; пошук і придбання персоналу, характеристики якого відповідають вимогам, що пред'являються організацією.

З ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Алієва Ф. А., Огієнко С. О.</i>	5
Організація каналів збуту на торгових підприємствах	
<i>Антонова Я.О., Гончаров А. Б</i>	8
Управління конкурентоспроможністю продукції фармацевтичного підприємства	
<i>Банникова А. П., Шинкаренко В. Г.</i>	10
Функциональные стратегии СТО	
<i>Бацман М.В., Стогул О. І.</i>	13
Обґрунтування системи показників забезпечення ефективності роботи управлінського персоналу	
<i>Белікова В. В., Кононов І. О.</i>	15
Особливості формування цілей для прийняття ефективних рішень на фармацевтичних підприємствах	
<i>Бондаренко К. С., Мирошниченко Ю. В.</i>	17
Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства	
<i>Бочарова Н.А.</i>	19
Врахування закордонного досвіду при формуванні ФПГ на Україні	
<i>Брусенцева М. В., Криворучко О.М.</i>	22
Сутність мотивації розвитку управлінського персоналу	
<i>Бурда А.Ю., Шинкаренко В.Г.</i>	24
Управління людським капіталом робітників в сучасних умовах	
<i>Василенко С.І., Кайдалова А. В.</i>	26
Менеджмент сучасності	
<i>Ващенко І. В., Федотова І. В.</i>	29
Використання аутсорсинга в сфері транспортної логістики	
<i>Вербицька В. В., Шинкаренко В. Г.</i>	32
Процеси відкриття автобусного маршруту	
<i>Володін А. Д., Носик О.М.</i>	34
Організаційні форми міжнародного маркетингу в Україні	
<i>Воронцова Д.О., Догадайло Я.В.</i>	37
Використання методу профілів для оцінки потенціалу підприємств дорожнього господарства	
<i>Гаврилюк П. А., Кайдалова А. В.</i>	40
Мотиваційні моделі у сучасному менеджменті	
<i>Гацько А. В., Бурмака М. М.</i>	43
Система управління соціальним розвитком підприємства	
<i>Гнилицька Г. О., Догадайло Я. В.</i>	45
Використання методу динамічного нормативу для оцінки конкурентних переваг за видами ресурсів	
<i>Гречишкіна Ю. А., Левченко О. П.</i>	48
Комплексная оценка риска деятельности АТП	

<i>Григор'єв О. Г., Федотова І. В.</i>	50
Основні критерії визначення виду лояльності персоналу підприємства	
<i>Гунбіна І. С., Бочарова Н.А.</i>	53
Міжнародний досвід формування рейтингу корпоративного управління	
<i>Данилова Д. Ю., Федорова В. О.*</i>	56
Аналіз підходів до визначення сутності поняття «імідж підприємства»	
<i>Дуднік М. Г., Догадайло Я. В.*</i>	58
Інтерпретація результатів економічного дослідження методом головних компонент	
<i>Жадько С.В.* Кругова Д.В.</i>	61
Мікросегментація споживачів лікарських засобів та спеціальних харчових добавок для схуднення	
<i>Жукова Ю. С., Мирошніченко Ю. В.</i>	63
Шляхи підвищення ефективності роботи кадрової служби підприємства	
<i>Злобіна В., Огієнко С. О.</i>	64
Сучасні організаційні моделі в системі торгівлі	
<i>Зубенко Ю. О., Кайдалова А. В.</i>	66
Менеджмент персоналу: психологія управління та її особливості	
<i>Іваніченко О. Ф.</i>	69
Ефективний менеджмент як складова ефективного управління підприємством	
<i>Канж Б. М., Кайдалова А. В.</i>	72
Менеджмент персоналу: американські і японські підходи до управління	
<i>Кібець І. В., Федотова І. В.</i>	75
Організація управління системою маркетинг-логістики АТП	
<i>Кісельова Я. Е., Догадайло Я. В.</i>	78
Аналіз методів класифікації витрат на постійні та змінні	
<i>Києнко Л., Цуканова В. Я.</i>	81
Актуальність управління змінами в організаціях	
<i>Кирилюк В. О., Зоїдзе Д. Р.</i>	83
Аспекти сучасного підбору персоналу	
<i>Кобець М. М., Кобець Ю. М.</i>	86
Оцінка ставлення провізорів/фармацевтів до реклами лікарських засобів	
<i>Коник К. Б., Мороз С. Г.</i>	87
Проблеми впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах	
<i>Кошиленко К. Ю., Носик О. М.</i>	90
Стратегічний менеджмент: теоретичні основи	
<i>Кривобок Е. О., Бурмака М. М.</i>	93
Оплата праці працівників за змінним тарифом	
<i>Кулініч А. П., Пипенко І. С.</i>	95
Формування поняття потенціалу підприємства	

<i>Кушнарєва О. М., Федотова І. В.</i>	97
Использование программы «20 ключей» для комплексной трансформации предприятия	
<i>Кущенко А. В., Мороз С. Г.</i>	100
Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності	
<i>Лаврова Н.С., Криворучко О.М.</i>	103
Управління взаємовідносинами підприємства зі споживачами	
<i>Лашина А. М., Кайдалова А. В.</i>	105
Систематизація рисів «слабкого» керівника	
<i>Логвіненко О., Цуканова В. Я</i>	108
Сутність маркетингових досліджень на торгівельних підприємствах	
<i>Луценко О. О., Догадайло Я. В.</i>	111
Взаємозв'язок складових потенціалу підприємства дорожнього господарства	
<i>Марцинюк М. М., Федотова І. В.</i>	113
Визначення рівня взаємодії АТП зі споживачами автотранспортних послуг	
<i>Мар'янська С.-В. В., Васильєв С.В.</i>	116
Роль правових знань в діяльності менеджера	
<i>Мироненко В. В., Литвиненко М. В.</i>	118
Практические аспекты эффективного реагирования на запросы потребителя	
<i>Морцакова Х. О., Братішко Ю. С.</i>	121
Побудова ефективної системи управління персоналом фармацевтичних підприємств	
<i>Мухтарова Н. Г., Латинін М. А.</i>	123
Інноваційний потенціал фармацевтичного підприємства: сутність та складові	
<i>Нестеренко О. М., Чирва Ю. Є.</i>	126
Управління персоналом підприємства на сучасному етапі розвитку менеджменту	
<i>Нетребя А. М., Кайдалова А. В.</i>	129
Портрет сучасного «ідеального» менеджера	
<i>Носенко О. В., Кайдалова А. В.</i>	132
Сучасний менеджмент: комунікативні бар'єри в організації та засоби їх подолання	
<i>Овезова Н. Б., Левченко О. П.</i>	135
Исследование сущности понятия «бюджетирование»	
<i>Овчаренко А. Г., Криворучко О. М.</i>	137
Термін якість транспортних послуг	
<i>Олійник О. Е., Софронова І. В.</i>	139
Вивчення політики розподілу фармацевтичного підприємства	
<i>Островерх С. А., Ромат Є. В.</i>	140
Про доцільність застосування CRM-систем у професійному футболі	

<i>Павлюченко О. А., Догадайло Я. В.</i>	142
Сучасне розуміння поняття «контролінг»	
<i>Пєшкова С. Р., Шинкаренко В.Г.</i>	145
Управління ціноутворенням на АТП як багатоступінчастий процес	
<i>Піддубна О.В., Носик О.М.</i>	148
Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: логістика	
<i>Пічко Н. А., Сукач Ю. О.</i>	151
Використання бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств	
<i>Прокопавічюс Г. А. Левченко О. П.</i>	154
Принципи козовного планування діяльності підприємств	
<i>Прокопенко Ю. М., Огієнко С. О.*</i>	157
Організація внутрішньомагазинного переміщення роздрібного торговельного підприємства	
<i>Радченко Л. В., Ачкасова Л. М.</i>	160
Критерії оцінки ефективного контролю	
<i>Романчик Т.В.</i>	163
Застосування методу аналізу ієрархій в оцінюванні конкурентоспроможності промислових проектів	
<i>Руденко М. В., Шинкаренко В. Г.</i>	166
Вибір маркетингової стратегії для окремого виду бізнесу на АТП	
<i>Семеній Я. А., Федорова В. О.</i>	169
Уточнення сутності поняття «логістичний аудит»	
<i>Сиса Ю. О., Пипенко І. С.</i>	171
Сучасне розуміння маркетингового потенціалу взаємодії	
<i>Скрипка А. М., Мирошниченко Ю. В.</i>	173
Проблеми оцінки ефективності управління персоналом	
<i>Суркова М. К., Цуканова В. Я.</i>	175
Фактори розвитку роздрібної торгової мережі в Україні	
<i>Тихтей Н. С., Мирошниченко Ю. В.</i>	178
Проблема адаптації персоналу в організації	
<i>Ткаченко І. В., Догадайло Я. В.</i>	181
Обґрунтування виду комплексного бюджетного документу підприємств дорожнього господарства	
<i>Толочкіна Т. А., Федотова І. В.</i>	183
Впровадження інновацій на підприємствах автомобільного транспорту	
<i>Туренко Е. И., Левченко О. П.</i>	186
Етапи розробки стратегії риск-менеджмента автотранспортного підприємства	
<i>Хачатрян А. А., Кайдалова А. В.</i>	189
Ефективність впровадження принципів і традицій міжнародного менеджменту в Україні	
<i>Шишкіна А. О. Мороз С. Г.</i>	191
Досвід застосування стратегічного менеджменту на вітчизняних	

підприємствах	
<i>Шмигельская Ю. С., Ачкасова Л. Н.</i>	194
Управление процессом грузовых автомобильных перевозок	
<i>Шпінь О. І., Кайдалова А. В.</i>	197
Актуалізація маркетингу персоналу в сучасних умовах	
ЗМІСТ	200