

УДК 347.77

**Проблеми виходу підприємств молочної галузі на зовнішні ринки / П'ятак Т. В., Ігумнова В. О. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 7(981). – С. 99–106. – Бібліогр.: 7 назв.**

В статье определены главные проблемы выхода отечественных молокоперерабатывающих предприятий на внешние рынки, осуществлен анализ современного состояния производства молока в мире, выяснен уровень конкурентоспособности отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** перспективы, проблемы, внешние рынки, конкурентоспособность продукции, рынок молока, молочная отрасль, молочная продукция.

The article is defined the main problems of coming out the domestic milk business in the foreign markets, analyzed the current state of milk production in the world and found the level of competitiveness of the domestic enterprises.

**Keywords:** prospects, problems, foreign markets, production competitiveness, milk market, dairy industry, dairy products.

УДК 338.2

**Н. Є. САФОНІК**, студентка, НТУ «ХПІ»

### **ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

У статті розглянуті управлінські інструменти, які використовуються вітчизняними підприємствами для підвищення конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах. Досліджені основні проблеми впровадження управлінських інструментів.

**Ключові поняття:** конкурентоспроможність, управлінські інструменти, проблеми розвитку підприємства, стратегічне управління.

**Актуальність і постановка проблеми.** Сьогодні в управлінні вітчизняними підприємствами спостерігається певний управлінський вакуум, зумовлений такими причинами, як: неухвалене ставлення керівників більшості підприємств до управлінського інструментарію, та відсутність дієвих управлінських інструментів, які були б розроблені саме вітчизняними вченими, з урахуванням особливостей вітчизняних підприємств. Для підвищення конкурентоспроможності потрібно залучати досвід використання управлінських інструментів зарубіжними компаніями, проте лише після їхньої адаптації до вітчизняних умов та всебічної готовності персоналу підприємства до їхнього використання.

Використання управлінських інструментів допомагає досягти наступних результатів: підвищити продуктивність праці, якість праці та продукції, зменши-

ти витрати та майже повністю ліквідувати втрати, підвищити гнучкість діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна багатоваріантність методологічних підходів та концепції управління підприємством породжують велику кількість управлінських моделей і технологій, що застосовуються в процесі функціонування і розвитку підприємств.

Менеджмент підприємства є засобом конкурентної боротьби й вносить свій доволі значний внесок у забезпечення його конкурентоспроможності, але для цього потрібно вибрати відповідні управлінські інструменти та процедури їхньої реалізації.

Намагаючись розкрити сутність управлінських інструментів, як способу побудови комплексної управлінської стратегії, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити такі найсуттєвіші ознаки управлінських інструментів:

1) поділ управлінського процесу на етапи, стадії, процедури, що забезпечує оптимізацію управління;

2) отримання синергійного ефекту від комплексного та системного підходу до виконання процедур і операцій за умови жорсткої регламентації управлінських дій усіх посадових осіб.

Ефективність управлінських інструментів визначається за допомогою методики організації робіт, терміни і тривалість виконання процедур, вимоги до кваліфікації персоналу [1]. Проте, основою для узагальнення та розвитку інноваційних управлінських концепцій слід визнати аналіз практики застосування відповідних інструментів і технологій.

Для підвищення конкурентоспроможності українські підприємства безперечно першість віддають цілям фінансового характеру (зона 1 на рис. 1), а саме: отриманню прибутку, збільшенню обсягів продаж та підтримці стабільного фінансового стану. Це пояснюється, з одного боку, складними макроекономічними умовами останніх двох років, в яких більшість вітчизняних підприємств намагаються вижити та зберегти мінімальні економічні досягнення, набуті у передкризовий період. З іншого боку, слід визнати, стратегічну недалекоглядність вітчизняного менеджменту: досвід розвитку найуспішніших зарубі-

жних компаній засвідчує, що успішно розвиватися, дивлячись «собі під ноги», практично неможливо [5].

Підприємство має усвідомлювати свою стратегічну перспективу. У такому контексті можна відзначити доволі суттєву оцінку значущості посилення позицій на внутрішньому ринку та покращення якості продукції, робіт та послуг (3,98 та 3,84 балів відповідно з 5,00 максимально можливих). Проте бачення українських компаній щодо можливостей та необхідності виходу на міжнародні ринки та оновлення свого продуктового портфелю не викликає оптимізму (зона 4 на рис. 1) [4].

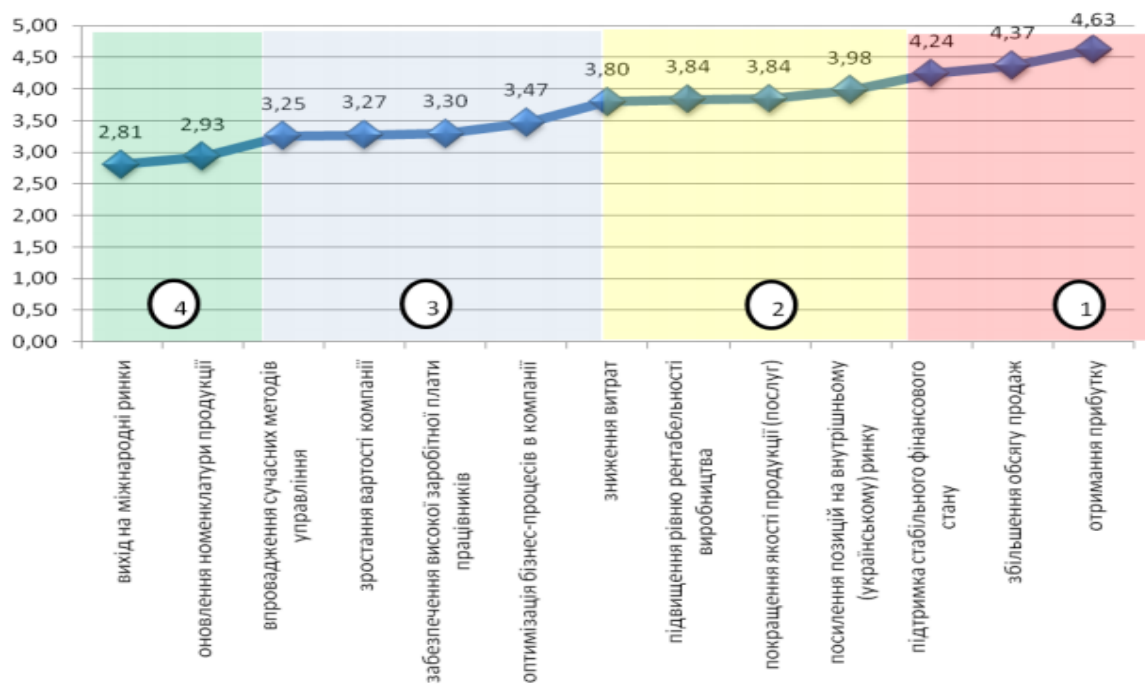


Рис. 1 – Середні оцінки значущості цілей діяльності українських підприємств (за 5-бальною шкалою)

У контексті наданих респондентами оцінок значущості цілей діяльності логічними виявляються оцінки пріоритетів українських компаній у виборі альтернатив розвитку: 54% респондентів вважають за найважливіше спрямувати свої зусилля на оптимізацію фінансових ресурсів; 50% – усвідомлюють необхідність виходу на нові ринки; 49% – потенціально готові до збільшення обсягів виробництва продукції.

Занепокоєння викликає той факт, що тільки 36% респондентів висловлюють зацікавленість у пошуку способів вирішення проблеми розвитку персоналу,

25% – опікуються необхідністю технологічного оновлення та лише 7% – передбачають в перспективі зміну профілю діяльності. Отже, слід констатувати, що в цільових настановах розвитку українських компаній переважають оперативні завдання, а стратегічна перспектива або є другорядною задачею, або не усвідомлюється в загалі.

Підтвердження думки про другорядність стратегічних настанов в оцінках значущості перспектив розвитку вітчизняних компаній знаходимо в результатах оцінювання стратегічної важливості активів. Це засвідчує надзвичайно низький рівень усвідомлення вітчизняним менеджментом значущості для розвитку компанії таких стратегічних активів як знання та інтелектуальні активи підприємства (важливість яких визнають лише 27% і 33% респондентів відповідно).

За рейтингом популярності до десятки найбільш популярних управлінських інструментів увійшли стратегічне планування, управління взаємодією з клієнтами, сегментування клієнтів, бенчмаркінг, а також такий інструмент як управління знаннями, підтвердженням цього є результати досліджень, проведених одним з лідерів світового консалтингового ринку компанією Bain&Company [2].

За результатами опитування (близько 106 підприємств) про найбільш використовувані управлінські інструменти в організаціях у 2010 році, проведеного Management.com.ua (MCUa), перше місце посіло бюджетування (12,73% отриманих голосів). До десятки «переможців» потрапили:

- Бюджетування;
- Стратегічне планування (Strategic Planning);
- Управління взаєминами з клієнтами (Customer Relationship Management);
- Місія і Візія (Mission and Vision Statements);
- Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR);
- Аутсорсінг (Outsourcing);
- Бенчмаркінг (Benchmarking);
- Управління знаннями (Knowledge Management, KM);
- Управління лояльністю (Loyalty Management);
- Процесно-орієнтоване управління (Activity-Based Management, ABM) (рис. 2) [3].



Рис. 2 – Найбільш використовувані управлінські інструменти в українських організаціях

Порівнюючи провідні управлінські показники протягом певного періоду часу можна зробити наступні висновки:

- одні інструменти (стратегічне планування, бенчмаркінг тощо) широко використовуються великою кількістю компаній;
- інструменти, які одного разу втратили довіру, можуть знову стати популярними (наприклад, реінжиніринг бізнес-процесів, який активно застосовували ще у ранніх 90-х, потім на кілька років взагалі випав з десятки, зараз же знову інструмент набув популярності).

Щодо методології дослідження, то слід відмітити три ключові характеристики, які мали бути обов'язково властивими переліченим в опитуванні управлінським інструментам: важливість для топ-менеджменту; актуальність та можливість бути оціненим.

Отже, як ми бачимо постійний пошук менеджерами підприємств ефективних управлінських інструментів, активна апробація наукових концепцій у бізнесовій практиці, призвела до серйозного оновлення управлінських інструментів за останні 15 років.

**Висновки.** Управлінською практикою створено чимало інструментів управління, які сприяють ефективному досягненню стратегічних цілей підпри-

ємства, проте більшість підприємств не використовує їх повною мірою. В системі цілей розвитку українських підприємств переважають цілі фінансового характеру, внаслідок чого 54% досліджених підприємств назвали оптимізацію фінансових ресурсів пріоритетним завданням розвитку на найближчі 3-5 років. Виявлено, що серед українських підприємств найпопулярнішим управлінським інструментом залишається бюджетування, пік популярності якої у світі приходився на другу половину ХХ століття. Встановлено, що впроваджуючи найпопулярніші у світі управлінські інструменти, вітчизняні компанії порушують принцип системності, що обумовлює низький рівень задоволеності такими інструментами.

**Список використаної літератури:** 1. *Бондарчук Л.В., Попеляр А.В.* Сучасні технології управління // [Електроний ресурс] // Режим доступу в Інтернеті: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologii-uvravlennya> 2. *Расков В.* Управление знаниями как самостоятельная область исследований: основные дискуссионные вопросы. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент», 2007, Вып. 3 – С. 34-58 3. Найбільш використовувані управлінські інструменти в українських організаціях. // [Електроний ресурс] Режим доступу в Інтернеті: <http://www.management.com.ua> 4. *Rigby Darrell, Bilodeau Barbara* Management Tools and Trends 2007 // [Електроний ресурс] Режим доступу в Інтернеті: [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2007.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf) 5. *Смирнов Э. А.* Управленческие технологии как объект функционального аудита / Смирнов Э. А. // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 3.

*Надійшла до редакції 16. 03. 2013*

УДК 338.2

**Використання управлінських інструментів для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку / Сафонік Н. Є.** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 7(981). – С. 106–111. – Бібліогр.: 5 назв.

В статье рассмотрены управленческие инструменты, которые используются отечественными предприятиями для повышения конкурентоспособности в современных рыночных условиях. Исследованы основные проблемы внедрения управленческих инструментов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, управленческие инструменты, проблемы развития предприятия, стратегическое управление.

The article describes the management tools used by ukrainian enterprises to improve competitiveness in the current market conditions. The main problems of implementation of management tools were investigated.

**Key words:** competitiveness, management tools, strategic management.