

дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 20 с.

3. Жук М. В. Экспортний потенціал регіону: теорія, методологія, практика: Монографія. – Чернівці: Рута, 2002. – 199 с.

4. Кушке М. Організація експортно-імпортової діяльності підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Східноукраїнський держ. ун-т. – Луганськ, 1998. – 17 с.

5. Скубенко В. П. Экспортная политика: государство и предприятие / НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 1997. – 20 с.

УДК 330.341:334

*В. О. Рожков*

Запорізька державна інженерна академія

#### ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Результативне впровадження технології управління конкурентними перевагами на промислових підприємствах вимагає опрацювання сукупності організаційно-економічних аспектів її інтеграції в систему загального управління промисловим підприємством і, зокрема, формування спеціального підрозділу з покладенням на нього основних обов'язків стосовно управління конкурентоспроможністю. Дослідження діяльності вітчизняних промислових підприємств показало, що важливим недоліком існуючої системи управління є низький рівень ініціативності працівників стосовно підвищення конкурентного потенціалу підприємств.

Завданням статті є розглянути організаційні елементи інтеграції технології управління конкурентними перевагами в загальній системі управління промисловим підприємством; виявити переваги економіко-математичної моделі щодо її застосування на будь-якому рівні управління, а також запровадження в діяльність підприємства тимчасових цільових груп.

Для активізації залучення працівників промислового підприємства до процесів створення, підтримки та розвитку конкурентоспроможності пропонується створити на підприємстві центр управління конкурентними перевагами, до складу якого входили б 2–3 постійних працівники та кілька представників вищого керівництва (заступників директора з комерційних

© *В. О. Рожков, 2008*

питань, виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та ін. залежно від специфіки промислового підприємства). Зазначений центр повинен організувати та координувати діяльність тимчасових цільових груп, кожна з яких створюється для розв'язання конкретних проблем формування конкурентних переваг і включає залежно від специфіки поставленої центром мети 4–7 працівників одного або різних підрозділів.

Такі групи проектного типу отримали визнання серед дослідників діяльності успішних промислових підприємств та набувають зараз поширення на провідних підприємствах світу як вбудовані організаційні форми, що дають змогу забезпечити достатню організаційну гнучкість, сформувані інноваційний клімат у колективі та, що особливо важливо, досягти високої прихильності та відповідальності персоналу [1, с. 132; 2, с. 285; 3, с. 461; 4, с. 101; 5, с. 71].

Тимчасові цільові групи організуються в міру виникнення поточних і стратегічних проблем, які пов'язані з різноманітними аспектами забезпечення конкурентоспроможності фірми та підвищення її конкурентного потенціалу.

Центр управління конкурентними перевагами є колегіальним органом і його доцільно підпорядковувати безпосередньо директору промислового підприємства, який буде головою центру.

Діяльність центру регламентується відповідним положенням, проект якого опрацьовано з урахуванням специфіки промислового підприємства. Щодо прийняття рішення про створення центру управління конкурентними перевагами, то доцільність його формування повинна бути визнана головою правління акціонерного товариства, оскільки прийняття такого рішення не належить до компетенції загальних зборів акціонерів. Тому наказ про створення центру видає голова правління.

До центру управління конкурентними перевагами інформація про виникнення проблеми може надходити: безпосередньо з виробництва, функціональних відділів, фірмових магазинів промислового підприємства, від оптових і роздрібних споживачів (у т.ч. у вигляді рекламацій), постачальників й інших контрагентів.

При відборі проблем, які розв'язувати будуть цільові групи, доцільно враховувати наступні критерії:

- проблема повинна бути значущою та гострою для промислового підприємства;
- причини, які спричинили проблему, мають стосуватися сфер впливу промислового підприємства, щоб їх усунення більшою мірою залежало від зусиль власне підприємства, а не незалежних зовнішніх обставин;
- перевагу слід віддавати проблемам, сутність яких може бути описана не лише якісними, але й кількісними характеристиками, і розв'язання яких можливе протягом достатньо короткого проміжку часу (1–3 місяці після

початку роботи).

Виходячи зі специфіки проблеми, центр визначає мету створення, приблизні часові межі функціонування тимчасової цільової групи тощо. До групи залучаються робітники, спеціалісти та керівники підрозділів промислового підприємства, які зацікавлені в розв'язанні відповідної проблеми.

Дуже важливим для ефективної роботи тимчасової цільової групи є правильний вибір керівника (лідера) групи. Після визначення проблеми, розв'язанням якої потрібно зайнятися з метою підвищення конкурентного потенціалу промислового підприємства, керівництвом фірми визначає кандидатуру керівника групи. Кандидата знайомлять з обраною проблемою, правилами роботи тимчасових цільових груп і після отримання його згоди на роль лідера пропонують скласти перелік передбачуваних членів групи. За необхідності цей перелік корегується, доповнюється, проте всі зміни погоджуються з керівником групи. Потім проводяться індивідуальні співбесіди з усіма членами групи з метою інформування про суть завдання та підтвердження їх зацікавленості в розв'язанні проблеми.

Діяльність тимчасових цільових груп повинна здійснюватись відповідно до наступних основних правил:

- кожна група має працювати не більше ніж над однією-двома проблемами одночасно;

- для реалізації визначеного центром завдання група опрацьовує план своєї роботи, який затверджується на засіданні центру;

- у плані роботи повинні бути задіяні всі члени групи, а його часовий горизонт бажано обмежити періодом до 3-х місяців, навіть якщо для остаточного розв'язання проблеми знадобиться більше часу;

- робота повинна виконуватись групою систематично, для чого потрібно на весь запланований період визначити день тижня і час збору групи для обговорення виконаної роботи і розв'язання намічених питань. Цей день не повинен змінюватись, а зустрічі групи відмінитися без крайньої потреби.

Важливим елементом організації діяльності груп є навчання їх лідерів та учасників. Таке навчання повинно допомогти їм оволодіти різноманітними прийомами аналізу проблем (зокрема, якості, витрат тощо), соціально-психологічними методами (правилами комунікації; веденням дискусій; способами покращення вміння слухати; методами розвитку творчої ініціативи, подолання труднощів, зміни негативних особистісних установок, розв'язання конфліктів та ін.) та адміністративними процедурами (проведенням інструктажу, складанням порядку денного, організацією роботи наради, веденням протоколу, документальним оформленням результатів роботи) [6, с. 96, 101].

Робота тимчасових цільових груп передбачає виконання чотирьох основних етапів.

На першому етапі роботи тимчасова цільова група окреслює проблемну сферу, в межах якої буде здійснюватись її діяльність; розробляє план своєї діяльності, що затверджується на засідання центру; опрацьовує ознаки, які дають змогу відстежувати ступінь досягнення поставленої центром мети; визначає внутрішніх і зовнішніх споживачів, тобто ті підрозділи чи організації, які скористаються результатами діяльності групи.

Другий етап охоплює процедури: збору різноманітної інформації в обсягах, достатніх для докладної характеристики проблемної сфери; ідентифікації всіх суттєвих чинників, які, з одного боку, зумовлюють наявність конкурентних недоліків, а з іншого – заважають чи заважатимуть формуванню відповідних ключових компетенцій, ринкових чинників успіху та конкурентних переваг; визначення шляхів подолання впливу негативних факторів та використання або посилення дії сприятливих для підвищення конкурентного потенціалу фірми (у межах проблемної сфери роботи групи) факторів.

На третьому етапі встановлюються необхідні обсяги змін у функціонуванні промислового підприємства; опрацьовується програма заходів щодо покращення діяльності; здійснюється техніко-економічне обґрунтування їх доцільності.

Четвертий етап роботи тимчасової цільової групи включає безпосередньо підготовку пакету матеріалів для представлення опрацьованих пропозицій до центру управління конкурентними перевагами; презентацію розробленої програми заходів на засіданні центру; при ухваленні програми – впровадження прийнятих пропозицій у діяльність промислового підприємства.

Найбільш відповідальним моментом у діяльності тимчасових цільових груп є представлення опрацьованого пакету матеріалів на засіданні центру. Проблема частіше за все полягає в тому, що для членів центру управління конкурентними перевагами результати аналізу висновки та пропозиції групи є значною мірою новою інформацією як за змістом, так і методологією її отримання. Крім того, запропоновані рішення в більшості випадків прямо чи опосередковано зачіпають інтереси членів центру, оскільки бувають спрямовані на зміну сфер їх відповідальності чи підпорядкованості, технології виконання робіт, суттєво трансформують склад і характер виконуваних функцій, ступінь участі керівників і спеціалістів у їх виконанні.

Таким чином, при представленні центру розроблених матеріалів група стикається з бар'єром несприйняття інновацій, для подолання якого необхідні додаткові зусилля. Тому для підвищення обґрунтованості та наочності презентації групою розробленої програми заходів на засіданні центру пропонується скористатися пам'яткою щодо оформлення та подання

пропозицій (програм, проектів), опрацьованих тимчасовими цільовими групами. Дотримання рекомендацій пам'ятки сприятиме прискоренню процедури обговорення запропонованих групою заходів на засіданні центру та прийняттю позитивного рішення.

Очікувані результати роботи тимчасових цільових груп можна об'єднати за трьома основними напрямками:

- формування конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентного потенціалу промислового підприємства;

- забезпечення результативності (досягнення цілей) та ефективності роботи тимчасових цільових груп (перевищення економічного ефекту від їх діяльності над витратами на функціонування);

- зміна рівня організаційного розвитку колективу промислового підприємства (формування корпоративної культури підприємницького типу, покращення горизонтальної міжфункціональної взаємодії тощо) [7, с. 17].

Запровадження на промисловому підприємстві тимчасових цільових груп сприятиме: визначенню та чіткому формулюванню проблем, пов'язаних зі створенням, підтримкою та розвитком конкурентних переваг фірми; опрацюванню реалістичних рішень; обов'язковості виконання спільно розроблених і узгоджених рішень; покращенню якісних і кількісних результатів діяльності промислового підприємства; впровадженню прогресивних змін; підвищенню гнучкості організації.

Ефективність функціонування тимчасових цільових груп на промисловому підприємстві й активність окремих працівників у процесі пошуку та обґрунтування різноманітних пропозицій з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від створення дієвої системи стимулювання творчої активності працівників у цій сфері.

Для формування матеріальної зацікавленості персоналу в пошуковій діяльності пропонується встановити розмір заохочувальних премій:

- 1) за пропозиції, які належно обґрунтовані, але з об'єктивних причин (обмеженість ресурсів, часу, технічних можливостей тощо) не були використані на промисловому підприємстві, – у розмірі одного місячного заробітку;

- 2) за пропозиції, що впроваджуються і повинні окупитися в термін до 8 місяців, – у розмірі 5 % від очікуваного рівня річного економічного ефекту;

- 3) за пропозиції, які впроваджуються і повинні окупитися за термін 8 місяців і більше, – у розмірі 4 % від економічного ефекту, що очікується на кінець другого року впровадження.

За цих умов виникає проблема визначення оптимальної системи заходів щодо формування конкурентних переваг та підвищення конкурентного потенціалу промислового підприємства з урахуванням фіксованої величини

видатків на стимулювання. Цю проблему можна розв'язати за допомогою економіко-математичних методів.

При розв'язанні оптимізаційного завдання забезпечення найбільш ефективного використання коштів, що спрямовуються на стимулювання творчої активності працівників у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, як критерій оптимальності обрано максимізацію економічного ефекту від упровадження переліку заходів, а як обмеження – задані величини видатків на стимулювання і грошових ресурсів, які фірма здатна мобілізувати протягом наступного року для фінансування заходів щодо формування конкурентних переваг та підвищення конкурентного потенціалу промислового підприємства.

Для розробки оптимального плану заходів щодо формування конкурентних переваг та підвищення конкурентного потенціалу промислового підприємства всю сукупність цих заходів поділяють на групи, кожна з яких повинна забезпечити реалізацію певного ключового фактору успіху.

До основних ключових факторів успіху промислових підприємств відносяться: активність маркетингової діяльності, якість продукції, розвиненість збутової мережі, кваліфікація персоналу, ціни на продукцію та рівень загального управління. Тому і заходи, розроблені на промисловому підприємстві, групуються за такими ж напрямками.

Наприклад, реалізації ключового фактору успіху „якість продукції” сприятимуть всі заходи, спрямовані на забезпечення та підвищення якості продукції. Формування конкурентних переваг за напрямом „ціни на продукцію” забезпечуватиметься, в першу чергу, сукупністю заходів щодо зниження всіх видів виробничих та позавиробничих витрат з реалізації обґрунтованої цінової політики.

За результатами реалізації моделі визначається конкретний перелік заходів щодо формування конкурентних переваг та підвищення конкурентного потенціалу промислового підприємства, впровадження яких сприятиме отриманню максимального економічного ефекту за фіксованих рівнів видатків на стимулювання творчої активності працівників, зокрема, на фінансування сукупності заходів загалом.

Для покращення реалізації маркетингових функцій доцільним є не лише впорядкування розподілу відповідних обов'язків, а й створення на промисловому підприємстві тимчасових цільових груп міжфункціонального характеру “Сегмент”, “Ціна” і “Бренд”, які б прискіпливо вивчили проблеми реалізації цих функцій і обґрунтували шляхи їх вирішення.

Вирішення такого комплексного та важливого завдання, як розвиток орієнтованої на творче розв'язання проблем корпоративної культури, вимагає реалізації сукупності заходів, чільне місце серед яких займає запровадження на промисловому підприємстві тимчасових цільових груп.

Іншим важливим інструментом розвитку корпоративної культури є формування сприятливих умов для розвитку та самовираження персоналу промислового підприємства через надання кожному реальних можливостей навчатися та підвищувати кваліфікацію, а також налагодження партнерських взаємовідносин між керівництвом і звичайними працівниками.

Покращення стану фінансової сфери управління конкурентними перевагами вимагає, з одного боку, децентралізації та забезпечення колегіальності прийняття фінансових рішень, а з іншого – навчання відповідних керівників і фахівців сучасним методам фінансового планування та прогнозування і запровадження цих методів у практику управління промисловим підприємством.

Опрацьована сукупність заходів щодо впровадження в діяльність промислових підприємств технології управління конкурентними перевагами та її інтеграції до системи загального управління зазначеними підприємствами може бути реалізована на них протягом досить короткого періоду (до одного року) і не вимагатиме значних організаційних деформацій та перебудов. Відповідно до цього й обсяги фінансування запропонованих заходів не повинні суттєво обтяжити промислові підприємства.

Перевага використаного методу визначення плану реалізації заходів полягає у простоті та доступності його застосування на будь-якому рівні управління. Залежно від кількості прийнятих до впровадження заходів ця економіко-математична модель може бути розв'язана як на ЕОМ, так і за допомогою простих рахункових пристроїв.

Вагомим організаційним елементом інтеграції технології управління конкурентними перевагами до загальної системи управління промисловим підприємством є перерозподіл повноважень щодо управління конкурентними перевагами між окремими підрозділами та посадовими особами.

Залучення всіх фахівців і працівників промислового підприємства до реалізації таких складових виробничого аспекту управління конкурентоспроможністю, як покращення техніко-організаційного рівня виробництва, забезпечення та підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат, розвиток наукових досліджень і розробок, удосконалення процесів закупівлі, зберігання та використання сировини і матеріалів тощо, можливе шляхом створення тимчасових цільових груп, які б займалися вирішенням відповідних проблем і включали до свого складу зацікавлених представників різних підрозділів промислового підприємства; сприяли також налагодженню горизонтальних комунікацій між різними функціональними підрозділами та окремими спеціалістами.

#### Література

1. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг: Учеб. пособ. – М.:

Издательская группа ИНФРА-М–НОРМА, 1997. – 224 с.

2. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Инфра-М, 2000. – 662 с.

3. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Ред. Л. Фазй, Р. Рэнделл; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

4. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Пер. з англ. – К.: Наук. думка, 2002. – 566 с.

5. Wiggernhorn W., Motorola U: When training becomes an education // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – № 4 (July–August). – P. 71–83.

6. Прокопенко И. И. Управление производительностью: Практич. руководство / Пер. с англ. – К.: Техника, 1990. – 319 с.

7. Барабась Д. О. Залучення працівників до формування конкурентних переваг фірми за допомогою тимчасових цільових груп // Управління організацією: регіональні аспекти: Матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., Чернігів, 12–13 квіт. 2006 р. / За ред. В.Г. Герасимчука. – К.: ІВЦ “Видавництво „Політехніка”, 2002. – С. 17.

УДК 330.320 : 656.13

*М. В. Кутащенко*

Запорізька державна інженерна академія

## **ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ У СУЧАСНІЙ РИЗИКОЛОГІЇ**

У процесі своєї діяльності підприємства стикаються з сукупністю різних ризиків, які відрізняються за місцем і часом виникнення, зовнішніми і внутрішніми факторами прояву, можливістю прогнозованості і т.п. На сьогоднішній день питання класифікації ризику являє собою досить складну проблему, яку намагалися вирішити багато авторів. Проте в літературі немає єдиного розуміння в цьому питанні. Одні вчені визначають класифікаційні ознаки, інші це роблять безвідносно до них.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних проблем ризик-менеджменту, зокрема оцінки економічного ризику, зробили іноземні та українські науковці: А. П. Альгін, І. Т. Балабанов, І. А. Брижань, І. Р. Бузько, В. П. Буянов, П. І. Верченко, В. В. Вітлінський, О. А. Война, Л. В. Временко, В. В. Глущенко, І. В. Гончаров, П. Г. Грабовий, В. М. Гранатуров, В. Б. Живетін, С. З. Жизнін, І. В. Зайцева, А. Б. Камінський, Р. М. Качалов, © *М. В. Кутащенко, 2008*