

рівень результативності має такі межі: низький (від 0,8 до 1,87), середній (від 1,87 до 2,94) та високий (від 2,94 до 4). Таким чином, на матриці визначені шість квадрантів, для яких характерний відповідний набір стратегій управління діяльністю менеджерів. Визначення квадранту здійснюється за допомогою проведених розрахунків узагальнюючих показників лояльності та результативності.

Стратегією квадранта 1 є «завершення відносин» з даним працівником та розпочати пошук нової кандидатури на вакантну посаду.

Стратегією квадранту 2 є матеріальне мотивування, навчання (підвищення кваліфікації і перекваліфікації) та підтримки лояльності.

Стратегією квадранту 3 є розробка заходів щодо підвищення рівня лояльності та програми підвищення професіонального зростання менеджера.

Стратегією квадранта 4 є програми професійного зростання та підтримки лояльності менеджера.

Стратегією квадранта 5 є моральне мотивування, застосування програм підвищення лояльності та підтримки високих професійних якостей.

Стратегією квадранта 6 є кар'єрне зростання та підтримка лояльності менеджера.

Отже, представлена методика дозволяє оцінити рівень особистих та професійних якостей менеджерів зі збуту, визначити рівень їх відповідності посаді, а також на основі матриці «Лояльність / Результативність», сформулювати стратегії управління діяльністю менеджерів.

Література.

1. Боркова Н.В. Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Харків, 2009. 19 с.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Кононенко А. В., студентка

Науковий керівник: Догадайло Я. В., к. е. н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

В умовах ринку обґрунтування мети діяльності та розробка стратегії розвитку стало важливою потребою більшості підприємств.

Вірогідно, що дієвого підходу до управління останніми недостатньо. Виходячи з досвіду функціонування у ринковій економіці найбільш успішних підприємств, пропонується використовувати результативний підхід, що припускає реалізацію гнучкої системи управління результатами, щодо стану як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства. Як категорії, що показує успіх підприємства в умовах ринку, пропонується розглядати результативність його функціонування.

На основі логічного узагальнення та порівняння досвіду успішних підприємств в умовах ринку визначено складові результативності - економічність, продуктивність, прибутковість, якість трудового життя, якість виконуваних робіт, інноваційність, положення на ринку та дієвість. Виходячи з характеру взаємозв'язку критеріїв результативності були виявлені критерії економічної результативності (ЕР): прибутковість, продуктивність, економічність, положення на ринку і дієвість. Порівняльний багатовимірний аналіз критеріїв ЕР - прибутковості, продуктивності, економічності, положення на ринку і дієвості - дозволяє не лише виявити існуючі сильні і слабкі сторони підприємства, а й дати їм кількісну характеристику, що робить визначення напрямків подальшого розвитку більш обґрунтованими. Але на процес досягнення поставлених цілей в ринкових умовах великий вплив має зовнішнє середовище. Як свідчить практичний досвід, успішне функціонування підприємства має на увазі передбачення майбутнього, а не реагування на ситуацію, яка склалася згодом. Практичний досвід підприємств свідчить про те, що успіх сьогодні визначається не стільки станом внутрішнього середовища, скільки динамічним зміною зовнішнього оточення. Необхідно тримати під контролем внутрішній стан підприємства і приділяти більше уваги його взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища. Досвід функціонування успішних підприємств ближнього зарубіжжя свідчить про те, що погано оцінити ступінь впливу зовнішнього середовища - краще, ніж взагалі не оцінити [1,2]. Про це свідчать і результати роботи зарубіжних підприємств: “життєздатність і успішна діяльність організації ... буде визначатися тим, наскільки вона здатна відмовитися від звичного “погляду всередину” , на користь “погляду в зовнішній світ” майбутніх тенденцій, небезпек і можливостей” [3]. Отже, можна стверджувати, що для виживання і розвитку в нестабільних умовах підприємства мають використовувати підходи

до управління, які дозволять їм краще адаптуватися і гнучко реагувати на динаміку змін зовнішнього середовища. Реагування забезпечується обізнаністю про стан зовнішнього середовища, на базі постійного моніторингу і прогнозування її тенденцій.

Процес забезпечення ЕР має на увазі не лише аналіз, оцінку і контроль, але і перспективне планування подальшого розвитку підприємства з урахуванням впливу на нього факторів зовнішнього середовища. Це дозволить своєчасно виявляти загрози та можливості для досягнення поставлених цілей, а також вибирати найбільш пріоритетні напрямки діяльності. В іноземній практиці для розгляду та врахування зовнішніх умов використовується інактивна, реактивна, преактивна та інтерактивна стратегії реагування. При інактивній формі підприємство змінює свою стратегію лише після примусового впливу зовнішнього середовища. Реактивна стратегія передбачає реакцію підприємства на несприятливі зміни у зовнішньому середовищі після того, як вони відбулися. Преактивна стратегія відрізняється випередженням ймовірних змін у зовнішньому середовищі, з отриманням часткової можливості використання змін зовнішнього середовища. Ці стратегії можуть принести тимчасовий короткостроковий успіх, але довгостроковий забезпечує застосування інтерактивної стратегії, сенс якої полягає в тому, що підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища і поєднує їх зі своєю метою [4]. Реалізація стратегії вимагає розробки науково-обґрунтованого методичного підходу, що дозволяє мати повноцінну інформацію про достатність умов зовнішнього середовища для забезпечення необхідного рівня ЕР підприємства, практична реалізація якого дозволяла б завчасно реагувати на можливі загрози зовнішнього середовища і своєчасно передбачити виникаючі можливості шляхом оцінки і коригування стратегії до тенденцій розвитку зовнішнього середовища. При цьому методика має бути комплексною, що дозволяє прогнозувати тенденції розвитку зовнішнього середовища і формувати узгоджені з ними напрями розвитку. Аналіз літературних джерел [2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11-16], присвячених питанням управління підприємствами в умовах ринку, дозволяє виділити складові аналізу факторів зовнішнього середовища, на основі необхідно дати комплексну оцінку стану підприємства:

- визначення обсягу інформації, необхідної для формування банку даних про ситуацію в зовнішньому середовищі. Для цього необхідно виявити і систематизувати основні фактори зовнішнього

середовища, що впливають на процес досягнення поставленої мети і провести аналіз для визначення майбутнього впливу факторів на підприємство. Вирішальне значення має широта інформаційного пошуку, а також досвід найбільш успішних підприємств при подальшій його зміні з урахуванням специфіки функціонування досліджуваного об'єкта;

- визначення ознак прояву кожного з виявлених факторів і створення системи пошуку і моніторингу останніх з метою забезпечення систематизованого збору інформації про стан зовнішнього середовища;

- виявлення характеру і сили впливу факторів зовнішнього середовища на процес забезпечення ЕР підприємства. Оскільки кількісний вимір ознак не дає чіткого уявлення про вплив факторів зовнішнього середовища на ЕР, цей процес необхідно здійснювати методом експертних оцінок. В якості експертів може виступати керівний персонал;

- оцінка шансів на успіх того чи іншого напрямку розвитку на основі прогнозів, з урахуванням впливу на підприємство чинників зовнішнього середовища;

- вибір пріоритетного напрямку розвитку шляхом класифікації альтернатив за рівнем їх адаптованості до умов зовнішнього середовища.

Більшість авторів обмежується розглядом складу зовнішнього середовища підприємства або описом процесу виконання аналізу без розкриття питань його реалізації на практиці [3, 5, 6, 9, 12-18]. Методичні рекомендації щодо комплексного аналізу та оцінки зовнішнього середовища практично відсутні, а у відомих роботах [2, 7, 8, 10, 19-21] пропонуються вирішення одного чи декількох завдань [7, 20], що складають цей комплекс. Ряд методик розроблених не для вибору пріоритетного напрямку розвитку підприємства, а для вирішення специфічних завдань [10, 19, 21]. Найбільш повно вимогам комплексної оцінки відповідають дві методики [2, 8]. Немає чіткого уявлення в класифікації напрямків діяльності за рівнем адаптованості підприємства до умов зовнішнього середовища [8], або відповідно характеру напрямку процесам у зовнішньому середовищі [2].

Автором пропонується здійснювати аналіз і оцінку зовнішнього середовища підприємства за наступним алгоритмом [22]:

1. Формування системи основних факторів зовнішнього середовища;

2. Експертна оцінка рівня достатності впливу факторів зовнішнього середовища для забезпечення ЕР;
3. Оцінка адаптованості потенційних напрямків діяльності до умов зовнішнього середовища;
4. Вибір пріоритетного напрямку розвитку підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища за даною методикою дозволить підприємствам своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Реалізація наведених етапів вимагає розробки відповідного методичного забезпечення щодо їх реалізації, цьому будуть присвячені подальші дослідження авторів.

Література.

1. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: Изд. Восточноукраинского национального университета, 2000. 316 с.
2. Шкардун В., Кусик А., Ушанов А. Внешняя среда и выбор маркетинговой стратегии. Маркетинг. 2000. № 5. С. 26-32.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2000. 248 с.
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 804 с.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер с англ. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1999. 296 с.
8. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: Монография. Луганск: Изд-во восточно-украинского государственного университета, 1998. 270 с.
9. Смирнова В.Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. М.: «ИНФРА-М», 1999. 240 с.
10. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. 3-е изд., испр. СПб.: Специальная литература, 2000. 589 с.
11. Carl G.Thor The Measures of Success (creating a high performing organization). New York, Published by John Wiley & Sons Inc. 1994. 222 p.

12. Gerto, Samuel G., J. Paul Peter Strategic management: concepts & applications, 3-rd ed, Richard D. Irwin, Inc. in a joint venture with Austen Press, 1995. 688 p.

13. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic management: formulation, implementation and control : 12th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2011. 947 p.

14. Rue, Leslie W, Management: skills & application. Homewood Boston: Richard P. Irwin Inc., 1992. 576 p.

15. Stevenson W.J. Production/operations management. Irwin Mc Graw, Boston, 1996. 897 p.

16. Walker, Orville C. Marketing strategy: planning & implementation. Richard D. Irwin a Times Mirror Higher education Group, Inc. company, Boston. 1995. 392 p.

17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Диалектика-Вильямс, 2019. 672 с.

18. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: «ИНФРА-М», 2000. 312 с.

19. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. 195 с.

20. Тищенко А., Светличная Я. Оценка результативности дорожно-строительных организаций // Бизнес-Информ. - 1999. - № 3-4. С. 75-78

21. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 44-54.

22. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Х.: ИД «ИНЖЕК», 2005. 144 с.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Гончаренко А. С., аспірант

Науковий керівник: Журавльова І. В., д. е. н., професор

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

У сучасних умовах ведення господарської діяльності капітал відіграє значну роль у розвитку підприємства, забезпеченні інтересів його власників та є важливим елементом в управлінні фінансовим