

Система функцій управління лежить в основі побудови матричної організаційної структури промислового підприємства (блок 3) і моделі розподілу цих функцій між виконавцями (блок 4).

Висновок. Основними результатами застосування методів проектного менеджменту на промислових підприємствах мають бути:

підвищення керованості і, як наслідок, частки успішних проектів на підприємстві, підвищення його адаптивності до ринкових змін;

розвиток загальної комунікаційної й інформаційної культури, підвищення особистої відповідальності співробітників проекту;

відсутність перешкод для реалізації проекту у вигляді адміністративної ієрархії;

підвищення оперативності, вірогідності і наочності представлення інформації про проекти для осіб, що приймають управлінські рішення, а також підвищення якості рішень;

зниження втрат на внутрішніх процесах комунікацій і управління в проектах;

підвищення економічної ефективності проектно-орієнтованого промислового підприємства.

Поступила до редакції 16.10.08

Література

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами / Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. — Project Management Institute, Inc., 2004. — 401 с.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами: научно-практическое издание. — М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997. — 188 с.
3. Эдвардс Р. Групповое проектное планирование: новое слово в управлении проектами // <http://projectm.narod.ru/public.html>.
4. Флеминг К.В., Коппелман Д.М. Методика освоенного объёма в управлении проектами // <http://projectm.narod.ru/public.html>.
5. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // <http://www.cfin.ru/press/management/1998-6/11.shtml>.
6. Березин В., Андриенко О. Роль проектов в развитии организаций // Справочник экономиста. — 2008. — № 7 // http://www.cfin.ru/itm/project/project_role.shtml.

© Н.Л. Шлафман, В.М. Ченін, 2008

УДК 338.45

В.В. Огліх *
С.П. Криворучко **

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Позначено питання розширення присутності підприємства на ринку, як проблему формування та розвитку бізнес-стратегії підприємства в умовах конкуренції. Здійснено її формалізацію, розглянуто існуючі методи її вирішення та запропоновано комплексний підхід до розв'язання поставлених задач.

Обозначен вопрос расширения присутствия предприятия на рынке, как проблема формирования и развития бизнес-стратегии предприятия в условиях конкуренции. Осуществлена ее формализация, рассмотрены существующие методы ее решения и предложен комплексный подход к решению поставленных задач.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день перед країною стоїть найважливіше завдання переведення економіки України на ефективний шлях розвитку. Це пов'язано з тим, що по-

чинаючи з часів існування Радянського Союзу планова економіка, що була притаманна нашій державі, негативно впливала на якісний розвиток національного виробництва. А після його розпаду,

* Огліх В.В. — доцент кафедри економічної кібернетики, канд. фіз.-мат. наук, доцент.

** Криворучко С.П. — аспірантка кафедри економічної кібернетики.

Дніпропетровський національний університет, м. Дніпропетровськ.

Україна, взагалі, тривалий час знаходилася в стані депресії, як в економіці, так і в соціальному житті. Такий стан речей призвів до того, що більшість підприємств нашої країни в значній мірі знизили свій виробничий потенціал, що знайшло своє відображення у таких негативних фактах, як втрата кваліфікованих наукових та виконавчих кадрів, моральний та фізичний знос виробничих потужностей, погіршення іміджу та втрата частини ринку національного виробника. Через п'ятнадцять років після отримання статусу незалежної держави країна тільки починає відроджувати минулу потужність економічних інститутів і соціальних категорій. Ефективний розвиток економічної діяльності держави безпосередньо залежить від діяльності господарюючих суб'єктів, які є невід'ємною частиною економічного механізму держави.

Українські підприємства роблять перші самостійні кроки для створення ефективного бізнесу, як усередині країни, так і за її межами. Це, звичайно ж, пов'язано в першу чергу з прагненнями України в найближчому майбутньому, заручившись підтримкою західних сусідів, вступити до Європейського союзу. Здійснення висловлених планів породжує необхідність формування сучасного національного виробника, здатного використовувати абсолютно нові і конкурентоздатні стратегії розвитку своєї діяльності.

Хоча наша держава є країною, в якій економіка розвивається ринковим шляхом і в системі її економічних відносин діють об'єктивні закономірності, але вони проявляють себе у відповідній певним суспільно-економічним умовам специфічній формі. Саме тому, при розробці виробничої програми національному виробникові необхідно приділяти значну увагу забезпеченню її відповідності до національної ринкової стратегії та враховувати ризики втрати доходів внаслідок непередбачуваних обставин під час її реалізації.

Складність вільного виходу на ринок благ полягає в тому, що він вже наповнений повноцінними виробниками. Для того, щоб зайняти належне місце серед «завойованої ними території», необхідно розглядати всі аспекти і проблеми, пов'язані з початком бізнесу або його розширенням, в тісній взаємодії один з одним, а не з'ясувати величину дії даних чинників ізольовано.

Аналіз публікацій. На сьогоднішній день проблемі комплексності у розв'язанні задачі розширення присутності підприємства на ринку приділяється недостатньо уваги. Розробці та дослідженню питань, що стосуються прийняття

оптимальних управлінських рішень присвячені роботи як вітчизняних, так і іноземних вчених [1, с. 66; 2, с. 3; 4, с. 13; 5, с. 240], але більшість із них розглядають різні етапи планування ефективного виходу на ринок окремо один від одного, не враховуючи їх взаємовпливу.

Метою даної роботи є розробка стратегії розширення присутності підприємства на ринку, через побудову плану дій, який базується на засадах комплексності щодо прийняття рішень відносно здійснення ефективної маркетингової діяльності, направленої на аналіз ринкового потенціалу виробника, його конкурентоспроможності, забезпечення оптимальності вкладень і розподілу грошових коштів, направлених на виробничу діяльність з метою отримання максимального прибутку в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Ефективний розвиток і функціонування національної економіки вимагає відповідності рівня розвитку українських підприємств рівню західних конкурентів. Тому, необхідно, щоб кожен господарюючий суб'єкт перед початком здійснення своєї виробничої діяльності ретельно формував свою бізнес-стратегію, яка має включати не тільки мету та сферу діяльності, а й комплексний підхід до ухвалення рішень. Реалізація такої концепції керування передбачає аналіз вже існуючого ринку запланованих до виробництва благ, з'ясування можливих цільових груп споживачів і виробників-конкурентів, які задовольняють їх потреби. Проведення перелічених заходів дозволяє одержати важливу інформацію для отримання оцінки можливості позиціонування товару на ринку, яка визначається через порівняння товару з вже існуючими аналогами шляхом вивчення його переваг. У разі позитивних результатів перед підприємцем постає завдання інвестування наявних коштів в здійснення виробничого процесу. Розв'язання даної задачі не має обмежуватися лише оптимізацією вкладених грошових засобів з урахуванням зовнішніх обмежень і можливих прибутків. Необхідно враховувати можливість раптових змін параметрів, які впливають на виробничий процес, і потребу в адаптації виробничої програми до них.

Таким чином, підприємство повинно здійснювати ефективну маркетингову діяльність, направлену на аналіз ринкового потенціалу виробника, його конкурентоспроможності, забезпечувати оптимальність вкладень і розподіл грошових коштів, направлених на виробничу діяльність з метою отримання максимального прибутку в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Описані вище завдання вимагають ретельного аналізу, бо їх реалізацію супроводжує цілий набір проблем, тому доцільним є під час побудови нового комплексного підходу врахувати всі позитивні якості існуючих методик та звести нанівещь вплив їх недоліків.

Останнім часом дуже посилився вплив маркетингу, як методу вирішення виробничо-ринкових проблем. Це пов'язано у першу чергу з тим, що за умов ринкового типу економіки дуже гостро стоїть питання конкуренції, частіше відбуваються кон'юнктурні коливання, ріст ступеня насиченості ринку та культури споживачів, ринковий попит частіше зазнає відчутних змін, розвиток товарних відносин потребує стрімкого зростання асортименту продукції та диференціації торгівельних марок. Але, як стверджує засновник теорії маркетингу Філіп Котлер [5, с. 34], сьогодні класична маркетингова теорія не працює. Унаслідок чого багато компаній діють безсистемно: одні люди розробляють стратегії, другі – товари, інші – розраховують необхідні при цьому витрати, а відділу маркетингу надається роль лише продавця і рекламного агента. Усе це призводить до того, що виробляється продукт, який не має належного попиту на ринку споживачів. Таким чином, для того, щоб здійснювати ефективну виробничу діяльність необхідно враховувати всі аспекти еволюції маркетингової теорії. Це означає, що відділ маркетингу виробничого підприємства зобов'язаний здійснювати такі кроки: аналізувати ринок і визначати продукт, що доцільно виробляти; сегментувати ринок, що дозволить охопити більшу частку потенційних споживачів і отримати високий дохід; виявляти потреби безпосередніх покупців для виробництва продукту, що якомога більше відповідає запитам населення; вести активну торгову діяльність, направлену на збільшення обсягу продаж. Запропонований підхід дозволить виготовляти продукцію, яка зможе продавати себе сама, – а це і є основне завдання сучасного відділу маркетингу.

Процедура формування ефективної бізнес-стратегії є достатньо складною. Маркетинго-орієнтована концепція керування має прийти на зміну традиційній теорії керування, що значною мірою визначає необхідність розробки основ прийняття маркетингових рішень. Без якісного маркетингового аналізу здійснення виробничого процесу, неможливо отримати бажаний результат [5, с. 35; 6, с. 26; 7, с. 12]. Потреба у проведенні аналізу ринку, на який збирається виходити підприємець, визначає необхідність застосування результатів маркетингових досліджень і переведення мар-

кетингових підрозділів на продуктивніший рівень працездатності. Невід'ємною частиною маркетингової діяльності має бути синтез минулого досвіду роботи маркетологів з сучасними засобами аналітичної підтримки прийняття рішень на основі принципів, які диктує нам світовий досвід ведення бізнесу.

Будь-яке маркетингове рішення базується на результатах маркетингових досліджень, в ході проведення яких відшукується інформація, що є джерелом для таких основ ефективного бізнесу, як позиціонування товару на ринку і визначення конкурентоспроможності продукції, що виготовляється.

Одним з найефективніших способів позиціонування товару на ринку існуючих аналогів, є здійснення бізнес-рішень, направлених на збільшення і підтримку на належній висоті рівня конкурентоспроможності виробленої продукції [5, с. 36; 8, с. 117].

В умовах європейської інтеграції, яка диктує жорсткі вимоги до підтримки конкурентного рівня розвитку, як окремих господарюючих суб'єктів, так і економіки країни в цілому, реалізація ефективною бізнес-стратегії підприємства вимагає визначення рівня конкурентоспроможності продукції, що виготовляється [5, с. 36; 7, с. 12]. Такий підхід забезпечить функціонування фірм, які виготовляють найбільш стабільні і якісні товари, що у свою чергу сприятиме здоровому розвитку національної економіки і дасть можливість ефективно співпрацювати з іноземними виробниками і споживачами на ринку. Все це позитивно позначиться на іміджі країни і економічних макропоказниках держави.

У більшості наукових та публіцистичних робіт поняття конкурентоспроможності асоціюється лише із поняттям якості. Звісно, розвинуті в економічному плані країни сприймають як стратегічний імператив та найзначуще джерело багатства висока якість продукції, що виготовляється. У даній роботі, конкурентоспроможність сприймається як відносна характеристика товару або послуги за широкою сукупністю властивостей, найважливішими з яких виступають якість та ціна. В загальному вигляді конкурентоспроможність це не тільки впевненість споживача в можливостях виробника постачати продукцію належної якості та в змозі її вдосконалення залежно від потреб покупців, а й у здійсненні поставок в задані строки, наявності швидкого та надійного післяпродажного сервісу, відповідності продукції вимогам законодавства країни-споживача та вимогам міжнародних стандартів, забезпеченні

інформацією про рівень якості товару.

Оцінка і керування рівнем конкурентоспроможності товару є комплексним завданням, яке складається з множини взаємозв'язаних і взаємодіючих чинників. У ході планування виробничої діяльності, виходячи з отримання максимального прибутку, сприятливої дії на показники роботи підприємства в цілому та з метою як можна більшого залучення потенційних споживачів, необхідно здійснювати цілий комплекс заходів щодо проектування, виробництва, просування, реалізації та обслуговування.

Нестабільність української економіки є одним з основних і найважливіших чинників, які перешкоджають належному розвитку національних господарюючих суб'єктів. Мінливість економічного і політичного курсу нашої країни негативним чином позначається на діяльності фірм-виробників. Найбільш чутливими до даної проблеми є представники малого і середнього бізнесу. Через мінливість та невизначеність підприємство зобов'язане при формуванні своєї бізнес-стратегії враховувати ефект від можливих змін зовнішнього середовища. Таким чином, сучасні виробники для визначення лінії поведінки потребують інструментарію вибору та коригування найменш чутливої до негативного впливу змін і коливань стратегії розвитку свого бізнесу, який має базуватися на використанні методів нечіткої логіки [9, с. 27; 10, с. 68].

Сучасні принципи розвитку економічних відносин та тенденції їх взаємодії у розвинених країнах полягають у підвищенні ефективності функціонування підприємств шляхом оптимізації використання існуючих ресурсів (матеріально-сировинних, виробничих, фінансових), базуючись на достатньому досвіді роботи в умовах ринкової економіки та вмінні самостійно визначати раціональні варіанти усіх складових виробничо-фінансової діяльності на основі пошуку компромісів між власними інтересами та потребами споживачів. Крім того, важливим показником продуктивної роботи господарюючого суб'єкта є його відповідність стандартам якості ISO 9000, що включають в себе вимоги та моніторинг не тільки якості безпосередньо товарів та послуг, що виготовляються підприємством, але і належної якості організаційної структури самого підприємства в цілому та якості його менеджменту зокрема. Але, перелічені аспекти ефективного ведення свого діла є недооціненими та не врахованими національними виробниками, що не може негативно не відобразитися на результатах їх діяльності та іміджі країни в цілому. Тому,

при побудові перспективної бізнес-стратегії, щодо формування та підвищення ефективності діяльності підприємства, національні господарства мають перевести свою роботу на новий рівень розвитку виробничої діяльності, що буде відповідати вимогам закордонних принципів та закономірностей функціонування економіки.

Процедура побудови оптимальної бізнес-стратегії підприємства на етапі стратегічного керування виробничо-фінансовою діяльністю обов'язково повинна включати:

генерацію варіантів побудови даної бізнес-стратегії розвитку підприємства;

вивчення особливостей ухвалення рішень в області маркетингу;

проведення маркетингових досліджень, задля здійснення сегментації ринку, через виділення груп конкурентних товарів з урахуванням їх орієнтації на класи споживачів;

визначення способів позиціонування товарів виробника на ринку по відношенню до товарів конкурентів із різних сегментів;

визначення характеристик, від яких залежить спосіб позиціонування продукції на ринку;

завоювання і збереження частки потенційних споживачів, через:

диференціацію населення за рівнем доходу;

визначення суми, яку може витратити споживач на придбання блага;

визначення кількості потенційних споживачів;

знаходження ступеня зацікавленості споживачів в придбанні продукції;

виявлення джерел невизначеності початкової інформації та методів їх мінімізації;

розрахунок обсягу товарної продукції, що характерна для певного варіанту ведення своєї справи та планового прибутку від її продажу з урахуванням конкурентоздатності товару;

визначення витрат наявних ресурсів по кожному із зазначених варіантів плану дій;

знаходження оптимальних обсягів вкладення грошових коштів у виробництво, від чого залежатиме кількість продукції;

зміну плану виробництва з урахуванням невизначеності поведінки ринку.

Формування оптимальної виробничої програми підприємства доцільно здійснювати за допомогою використання економічних та математичних моделей і методів, таких як:

маркетингові моделі кількісної та якісної оцінки кон'юнктури ринку;

багатомірні, регресійні та кореляційні методи

статистичної теорії прийняття рішень;
 метод аналізу відповідностей при плануванні виробничо-збутової діяльності;
 експертні методи проведення маркетингових досліджень та прийняття рішень;
 методи застосування нейронних мереж для побудови прогнозних значень;
 моделі імітаційного програмування;
 моделі стохастичного та параметричного програмування;
 моделі математичного програмування;
 моделі динамічного програмування;
 моделі прийняття рішень на основі нечіткого стану системи та результатів діяльності;
 методи оцінки ризику інвестицій, коли оціночний параметр має довільно-нечітку форму та ін.

Висновок. Отже, на підставі аналізу сутності проблеми керування розвитком підприємства з'ясовано, що для того, щоб мати змогу здійснювати ефективне ведення своєї справи, підприємець повинен враховувати дуже багато різних аспектів, класифікацію яких проведено в даній роботі. Дана характеристика їх рис та особливостей.

На основі уявлення про задачі, що стоять перед господарюючим суб'єктом та з огляду на те, що спонукальною причиною виникнення негативних наслідків виступають різні зовнішні та внутрішні впливи, визначений комплекс методів, які повинен мати в арсеналі кожен суб'єкт підприємницької діяльності.

Література

1. Лепа Р.Н., Пищенко Ю.Ю. Подготовка управленческих решений при планировании производства // Міжнародний науковий журнал "Економічна кібернетика". – 2003. – № 3-4(21-22). – С. 66-74.
2. Воронкова А.Э., Калюжная Н.Г. Моделирование задачи совершенствования

организационной структуры управления предприятием // Економіка промисловості. – 2006. – № 1(32). – С. 3-8.

3. Лепа Н.Н. Модели оперативного регулирования производства в условиях изменения рыночного спроса // Міжнародний науковий журнал "Економічна кібернетика". – 2005. – № 1-2(31-32). – С. 13-21.
4. Богословець І.С. Система економіко-математичних моделей прийняття оптимальних рішень управління підприємством в умовах формування ринкової економіки // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – К., 2001. – Вип. 4. – С. 240-244.
5. Шинкаренко І. Мантры и смертные грехи маркетинга // Эксперт. – 2006. – № 23(73). – С. 34-38.
6. Бурцева Т., Никонова Н. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия // Маркетинг. – 2006. – № 2(87). – С. 26-35.
7. Горелова А. Маркетинг: правила игры меняются // Маркетинг. – 2006. – № 1(86). – С. 12-18.
8. Лифиц И. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг // Маркетинг. – 2006. – № 2(87). – С. 117-124.
9. Сявакко М. Ц., Цицак В. М. Оптимізаційні моделі виробничої програми підприємства за умов невизначеності // Міжнародний науковий журнал "Економічна кібернетика". – 2005. – № 1-2(31-32). – С. 27-39.
10. Солодов А.А. Реализация стохастических моделей оптимизации выпуска продукции в условиях случайного предложения конкурентов и детерминированного рыночного спроса // Міжнародний науковий журнал "Економічна кібернетика". – 2004. – № 3-4(27-28). – С. 68-76.