

В грудні 2009 р. було працевлаштовано 34,7 тис. осіб, що на 22,4 % менш ніж у листопаді. Серед працевлаштованих незайнятих осіб жінки становили 49,6 %, а молодь віком до 35 років – 52,3 %. Відповідно рівень працевлаштування незайнятих громадян порівняно з листопадом знизився на 1,6 в.п. і становив 5,3 %. Скорочення зазначеного показника за цей період спостерігалось в усіх регіонах країни, крім Чернівецької області, а найбільше – в містах Києві та Севастополі, Луганській та Тернопільській областях.

Говорячи про перспективи ринку праці 2010 р., варто зазначити, що міжнародні експерти поліпшили прогнози для країни, зауваживши, що Україна виходитиме з кризи на ринку праці не три–три з половиною роки, як передбачалося, а два-два з половиною, хоча на початок 2010 р. в Україні обсяги та рівень безробіття значно перевищували докризовий рівень, тому в поточному році необхідно забезпечувати реалізацію антикризового законодавства у сфері зайнятості і на рику праці та вжити профілактичних заходів щодо мінімізації безробіття, що позитивно вплине на збереження і розвиток трудового потенціалу вітчизняних підприємств.

Висновки. Для пом'якшення гостроти проблем на ринку праці в умовах глобальної фінансово-економічної кризи необхідні забезпечення реалізації антикризового законодавства в сфері зайнятості і на ринку праці; лібералізація законодавства про працю, підвищення якості та конкурентоспроможності трудового потенціалу; залучення інвестицій для розвитку ефективного підприємництва у виробничій сфері на умовах забезпечення модернізації застарілих і створення нових високопродуктивних робочих місць; вдосконалення інструментарію пільгового кредитування створення нових робочих місць; сприяння ефективному і доцільному переміщенню працездатного населення; удосконалення системи моніторингу ринку праці; підвищення якості та професійно-кваліфікаційної збалансованості попиту та пропозиції робочої сили; стимулювання економічної активності населення; посилення мотивації до легальної продуктивної зайнятості; стабілізація фінансового забезпечення політики зайнятості; реалізація профілактичних заходів з мінімізації безробіття. Здійснення цих перетворень сприятиме збереженню та розвитку трудового потенціалу, що забезпечить вищу результативність діяльності вітчизняних підприємств.

Література

1. Богиня Д.П. Основи економіки праці / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2002. – 313 с.
2. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: МГУ, 1996. – 623 с.
3. Управління трудовим потенціалом. Навч. посібник / В.С. Васильченко та ін. – К: КНЕУ, 2005. – 403 с.
4. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 200–203.
5. Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.
6. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
7. Личностный потенциал работника: проблемы формирования и развития / Под ред. В. Нестрова и Л. Иванько. – М.: Наука, 1987. – 228 с.
8. Маршавін Ю. Сучасні проблеми ринку праці України // Праця і зарплата. – 2010. – № 14. – С. 6–7.

УДК 330.341.1

І. Г. ЯНЕНКОВА

Чорноморський державний університет імені Петра Могили

ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ ДО КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкрито особливості концепції стратегічного управління в умовах кризових ситуацій та запропоновано і обґрунтовано положення щодо необхідності застосування ресурсного підходу, зокрема, організаційних можливостей та ключових компетенцій підприємств при розробці та реалізації системи стратегічного управління.

The article presents the features of conception of strategic management in the conditions of crisis situations and proposes ideas about necessity of using resource approach, in particular, organized possibilities and key competences, of enterprise during development and realization of strategic management system.

Постановка проблеми. На початку XXI ст. процес глобалізації й жорсткість конкуренції сприяли зміні методологічних підходів до концепції стратегічного планування та стратегічного управління. Сьогодні, поряд з існуванням концепції конкурентоспроможності на основі оцінки ринкової позиції окремої компанії (її початок зафіксовано, починаючи з 1970 років) залишається концепція стратегічного управління економічними системами різного рівня (компанії–галузі–регіони–країни).

Аналіз подій навколо реалізації інноваційної моделі розвитку економіки та оцінка політико-адміністративних кроків органів вищої виконавчої влади країни в період фінансово-економічної кризи, дозволяє констатувати

продовження тенденції ігнорування впливу сучасного інструментарію управління господарюючими суб'єктами на мікрорівні. Проблема полягає в тому, що серед основних причин загального кризового стану економіки України є відсутність й до цього часу на більшості підприємств, особливо сфери промислового виробництва, системи сучасного менеджменту, включаючи у більшості своїй як адекватних вимогам часу керівників-менеджерів, так і наявність реально упроваджених і стратегічних інструментів результативної організації роботи.

На жаль в провідних вітчизняних виданнях майже відсутні публікації за результатами комплексних досліджень стану стратегічного розвитку підприємств на інноваційній основі. Роль організації діяльності та технологія функціонування підприємств в системі розвитку економіки як об'єкт системного дослідження, як показує досвід вітчизняної практики, цікавлять лише дослідників для підготовки дисертацій за відповідною спеціальністю.

Аналіз літературних джерел, присвячених аспектам стратегічного розвитку, вказує на актуальність класичних підходів до стратегічного управління [1], розгляд особливостей стратегічного менеджменту в умовах України [2–3] та адаптацію зарубіжних методів і прийомів стратегічного планування [4] на рівні підприємств, спроби застосувати принципи стратегічного менеджменту на макрорівні [5]. Однак в умовах розбудови суспільства, заснованого на знаннях та економіки знань, важливим є підвищення рівня стратегічності господарюючих суб'єктів за допомогою ресурсів нової якості – інтелектуальних та організаційних можливостей співробітників.

Метою статті є розкриття передумови та обґрунтувати положення щодо застосування ресурсного підходу до стратегічного управління на корпоративному рівні.

Виклад результатів дослідження. Стратегічне управління – це процес, що визначає послідовність дій організації щодо розробки та реалізації стратегії. Це також система дій для досягнення поставлених цілей, як правило, в умовах обмежених ресурсів.

Згідно з підходами класиків стратегічного планування, стратегія й на сьогодні пов'язана з перспективами організації, вибором пріоритетів розвитку в певній галузі або міжгалузевому середовищі, знаходженням “паростків” майбутніх технологічних і продуктових проривів. Такий підхід до розуміння сутності стратегії припускає усвідомлення вищим керівництвом місії існування фірми, бачення майбутнього, переклад бачення на мову вимірювальних цілей і завдань та творче формулювання сценарію розвитку.

Сьогодні потреба в стратегічному управлінні обумовлена динамічними змінами в зовнішньому середовищі, в умовах яких дії керівників не можуть включати лише просте реагування на хід подій, а все більшого поширення набуває необхідність свідомого управління цими подіями, що обов'язково повинно привести до досягнення поставлених цілей з використанням новітнього знання й передових практик.

В умовах нової економіки і глобалізації необхідність забезпечення конкурентних можливостей підтримки розвитку підприємств знаходить своє відображення в корпоративній моделі, орієнтованій на зростання інтелектуального капіталу. Як свідчить світовий і вітчизняний досвід, прискорене формування інноваційного потенціалу корпорації є одним з найбільш ефективних шляхів збереження і примноження науково-технологічного потенціалу окремої галузі і країни загалом, підвищення конкурентоспроможності продукції національного виробництва, інтеграції наукових, промислових і фінансових структур у формі утворення мобільних виробничих структур.

Враховуючи особливості сьогодення, слід зазначити, що як в процесі основного навчання, так і при підвищенні кваліфікації, майбутній та нинішній корпус менеджерів повинен набути досвіду розробки стратегій, навичок вибору різноманітних варіантів стратегічного розвитку реальних організацій. До того ж розуміння процесу стратегічного управління з позицій системного підходу повинно проявлятися як в постановці проблем, так і при виборі механізмів їх досягнення.

В умовах підвищення значимості нематеріальних активів стратегічне управління слід розуміти як таке, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення, дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності сприяє організації виживати й досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

На відміну від організації традиційного оперативного управління, стратегічне управління підприємством базується на поєднанні системного та ситуаційного аналізу, цільового та інноваційного підходів до управління підприємством; є процесом безперервним і динамічним, орієнтованим на постійний перегляд і уточнення прогнозів, цілей та шляхів їх досягнення залежно від зміни умов, у яких функціонує підприємство; концентрує увагу на зборі, аналізі та застосуванні ринкової інформації для прийняття стратегічних рішень, що сприяє зменшенню невизначеності ситуації та дає змогу визначити зміст і послідовність дій щодо змін на підприємстві; підвищує вимоги до якості управлінських рішень через масштабність їх наслідків для підприємства, що створює передумови для покращання управління знаннями та організаційної культури; передбачає створення підвалів для успішної адаптації підприємства до ринкових змін у майбутньому шляхом управління його інтелектуальним потенціалом.

В умовах нестабільного середовища особливо актуальним постає вибір інструментів стратегічного управління, накопичених практикою і запропонованих теорією, зокрема Г. Мінцбергом [6] при аналізі шкіль стратегій (рис. 1). В останній період науковці і практики все більше звертаються до ресурсної теорії при формуванні організаційно-методологічних засад управління кооперативними структурами. Так, Гері Хемел (*Gary Hamel*) і К.К. Прахалад (*Prahalad*), визначають **ключові компетенції** як навички й уміння, що дозволяють компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди [8]. Пропонуючи свою концепцію, в якості обґрунтування вчені стверджують, що в перспективі стратегічне планування не вбачається ані досить радикальним, ані досить довгостроковим явищем, а його метою залишається поступове поліпшення.

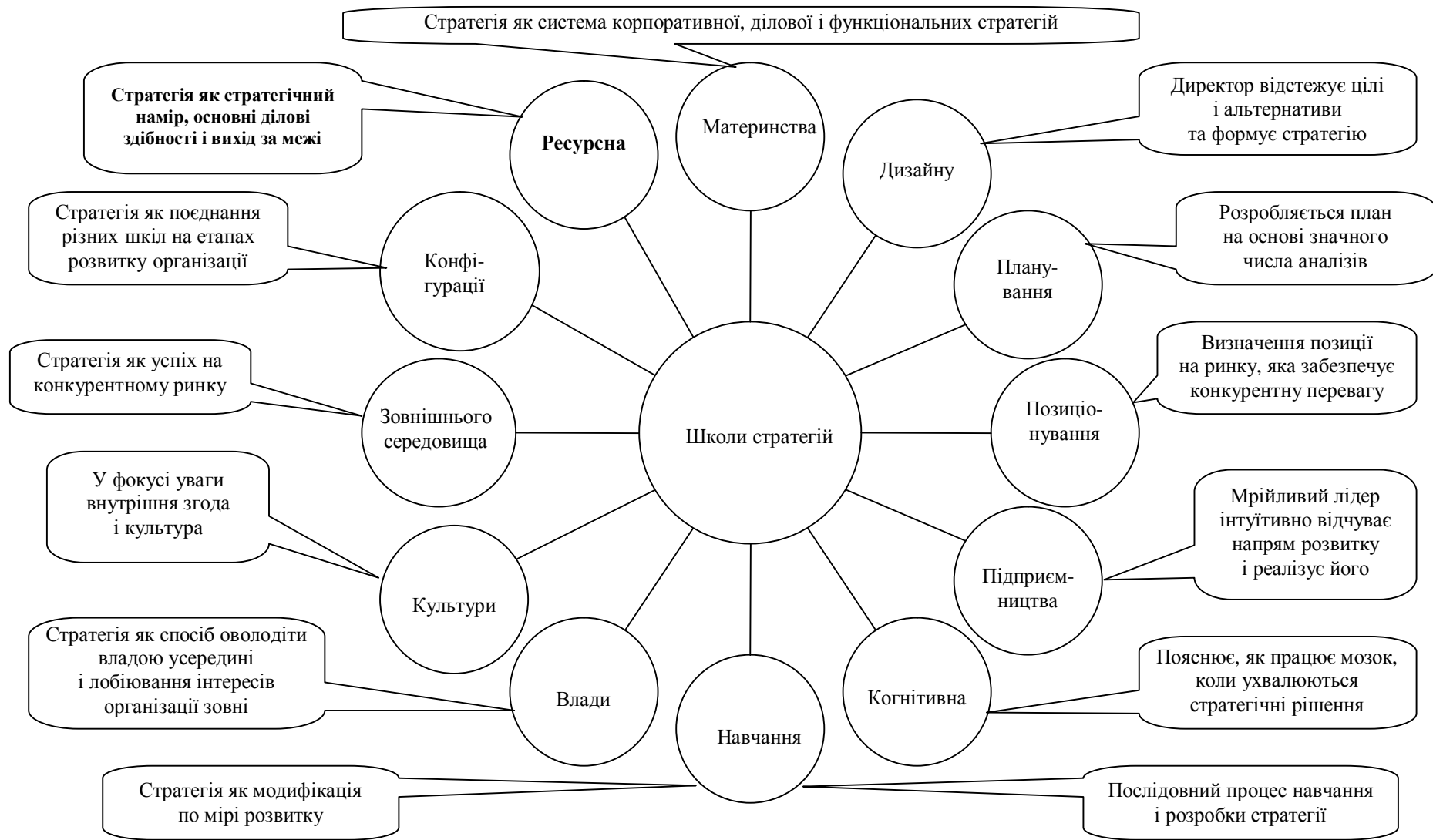


Рис. 1 – Структура шкіл стратегій [7]

Тому потрібний більш рішучий підхід – *створення стратегічної архітектури* (crafting strategic architecture). Дослідники виділяють, зокрема, таку ознаку ключових компетенцій, як цінність для споживача. Ключова компетенція повинна здійснювати найбільший внесок у цінність, що сприймається споживачем, підвищувати значимість продукту в цьому сприйнятті. Проте, це зовсім не означає, що споживач здатний зрозуміти сутність ключової компетенції. Він сприймає самі переваги, зручності, вигоди, а не технологічні й організаційні аспекти, що їх створюють.

Аналізуючи існуючі підходи до визначення структури ключових компетенцій, слід відмітити, що у більшості своїй це чинники зовнішні: цінність для споживача, світогляд для виходу на нові ринки та диференціація конкурентів і внутрішні: технології організації; процес внутрішнього управління та колективне навчання.

Для українських дослідників і практиків стратегічного управління оволодіння ресурсною концепцією є нагальною потребою. Все частіше саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступні на ринку вартісні фізичні й нематеріальні ресурси (новітнє устаткування й сильні бренди) виявляються основою відмінних переваг вітчизняних фірм у боротьбі не тільки з іноземними, але й вітчизняними конкурентами. Тому варто звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси й особливі компетенції, і, перш за все, на здатності співробітників генерувати нові знання.

На жаль, в умовах української дійсності спостерігається не лише відсутність уваги до необхідності розробки реальних механізмів формування господарюючої системи на основі інноваційних факторів, але й брак організаційного ресурсу на всіх рівнях управління науково-технологічним та інноваційним процесом. Дослідження показують, що якість та ефективність зазначеного ресурсу залежить від рівня сформованості організаційних компетенцій на рівні кожної окремої ланки управлінської структури (департаменту) розвитку інноваційної діяльності: чи на рівні міністерства (як складова адміністративного менеджменту), чи великої компанії (корпоративної структури), чи окремого середнього та малого підприємства.

Більшість сучасних методів розробки й прийняття управлінських рішень має універсальний характер, однак їх групування здійснено на підставі багаторічних досліджень авторів і спрямовано на систематизацію сукупності методів для спрощення процесу їх вивчення, а також для зручності їх практичного застосування. Зокрема, для зручності вивчення й використання цих методів їх сукупність розподілена на групи за етапами процесу розробки й прийняття управлінських рішень. У цьому контексті в процесі розробки й прийняття управлінських рішень особа, що ухвалює рішення, може використовувати різні методи, які прямо або побічно сприяють прийняттю оптимальних ухвалень. Так, до методів, що застосовуються на етапі вибору, реалізації рішення й оцінки результату відносяться: *функціонально-вартісний аналіз*, спрямований на виявлення зон дисбалансу між функціями об'єкта й витратами на них, для вибору рішень і оптимізації витрат на виконання функцій об'єкта без шкоди їх якості. Слід зазначити, що в умовах перманентних кризових явищ цей метод має високу практичну корисність. *Метод ланцюгових підстановок використовується* за умови, коли послідовно потрібна заміна планових величин одного з факторів для визначення ступеня його впливу на функцію. Застосовується в тих випадках, коли проблема має жорстко виражений функціональний характер та дозволяє виявити, за рахунок яких факторів відбулися відхилення фактичних величин від планових. *Причинно-наслідковий аналіз* краще застосовувати при визначенні ієрархії причин і наслідків до тієї крапки, у якій можна почати дію, що усуває проблему. Застосовується в умовах, коли особа, що ухвалює рішення, має повну й достовірну інформацію про досліджуваний об'єкт. Однак, на практиці складно визначити момент, коли слід зупинитися в побудові причинно-наслідкового ланцюга.

З точки зору класичних організаційних підходів стратегічне управління відповідає на запитання, куди йде ваше підприємство і яким чином воно збирається дійти до зазначеної мети. Мають бути ухвалені ключові, найчастіше нелегкі рішення про майбутнє організації й визначитися: цілями й завданнями підприємства; товарами (послугами), які будуть пропонуватися для досягнень цих цілей; шляхами залучення й використання ресурсів – фінансових, людських, інтелектуальних, технологічних і т.д.

У критичних умовах бізнесу в нашій країні мета виживання може мати перевагу над іншими цілями. Основна важливість мети виживання в тому, що вона є передумовою для досягнення інших цілей і завдань. Як головний мотив поведінки підприємства, вона може мати місце, коли обставини настільки важкі, що кожне зусилля повинне бути спрямоване на одержання довгострокового результату виживання.

В той же час, досягнення більшої частки ринку зовсім не означає досягнення довгострокових конкурентних переваг і не може розглядатися як стратегічний вибір. За таких обставин: по-перше, зусилля можуть виявитися непорівнянні з результатом – планування вимагає часу й зусиль; по-друге, гострі проблеми виходять завжди на перший план – планувати треба заздалегідь і постійно, планування дозволяє мінімізувати кількість таких проблем; по-третє, погане планування й довільне проходження плану приводять до краху; по-четверте, не всі плани вдається втілити в життя, проте не потрібно впадати в розпач.

Таким чином, теоретичні або технологічні знання керівника допоможуть йому впоратися з потужним потоком різноманітної інформації. Але не вони є визначальними. Аналітичне мислення необхідне для виявлення нових можливостей, розробки планів і оцінки результатів. Проте керівникові абсолютно необхідні: здоровий глузд, уява й уміння логічно мислити й виражатися. Вдалий керівник повинен уміти ставити вірні запитання й домагатися задовільної відповіді на них. Для сучасного керівника не менш важлива і його здатність до лідерства. Керівник-лідер повинен бути здатним довести стратегічний план роботи до кожного співробітника. Необхідно опікуватися про професійне зростання і розвиток співробітників, щоб вони були здатні виконувати покладені на них завдання. Необхідно сприяти творчому підходу кожного до здійснення загальних цілей. Незалежно від сфери

діяльності, керівник будь-якого рівня повинен прагнути залучати підлеглих у загальну роботу, повною мірою інформувати їх, навчати й заохочувати. Отже, в умовах нестабільного жорсткого середовища концепція стратегічного управління повинна ґрунтуватися на принципах і положеннях ресурсного підходу, особливо це стосується всебічного застосування організаційних можливостей корпоративних підприємств та інтелектуальних здібностей співробітників, що відрізняються креативністю як ключовим елементом організаційних компетенцій.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 274 с.
2. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади. Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2005. – 320 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учебное пособие. – М.: Экзамен. – 2005. – 288 с.
5. Кузнецова Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства. Монография / Е.И. Кузнецова. – М.: Юнити-Дана; Закон и право, 2008. – 383 с.
6. Минцберг Генри. Школы стратегии / Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 331 с.
7. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
8. Prahalad С.К., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990, May-June, P. 43–59

УДК 658.14

О. Є. БОРИСЕНКО

Запорізький національний технічний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ, ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто джерела формування фінансових ресурсів, обґрунтовано необхідність оптимізації фінансових ресурсів та запропоновано оптимізаційну модель структури фінансових ресурсів, яка дозволить досягти максимальних фінансових результатів в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

The article reviews the sources of funding, the necessity of optimization of financial resources and proposes a model of optimization of structure of financial resources that will achieve maximum financial results under uncertainty environment.

Постановка проблеми. Сьогодні більшість промислових підприємств України перебувають у скрутному фінансовому становищі, причиною якого є як зовнішні так і внутрішні чинники.

Нестабільність економічного та політичного середовища в Україні, мінливість законодавства, інфляційні процеси, високі процентні ставки за кредитами та дефіцит ресурсів не дають змоги формувати конкурентоспроможний потенціал підприємства, матеріальною основою якого є фінансові ресурси. Тому особливо актуальним є оптимізація формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Властивості планових рішень необхідно розглядати з урахуванням таких важливих характеристик планів, як надійність їх реалізації, оптимальність, маневреність, еластичність, гнучкість, інерційність та ін.. Вивчення цих характеристик дозволяє виявити фінансові резерви підприємства.

Проблемам гнучкості і надійності фінансового планування присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: А.В.Чупіса, М.І. Бухалкова, В.К.Василенко, В.М. Гриньової, В.О. Коюди, Г.О. Крамаренко та ін., теоретичні дослідження яких в цьому напрямку, дозволяють підприємству обрати методику формування збалансованого фінансового плану. Але вирішення проблем, пов'язаних з оптимізацією структури фінансових ресурсів, яка б задовольняла умовам господарювання та стратегічним планам розвитку підприємства, як ніколи, сьогодні залишаються актуальними.

Постановка завдання. Одним із основних напрямків забезпечення високої якості фінансового плану підприємства є оптимізація складу та структури фінансових ресурсів. Аналіз сучасної ефективності використання фінансових ресурсів на вітчизняних підприємствах вказує на те, що вони використовуються недостатньо ефективно. Це є наслідком неоптимального розподілу активів підприємства і джерел фінансування. Тому метою дослідження є визначення напрямку оптимізації складу та структури фінансових ресурсів в умовах їх обмеженості та невизначеності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Обсяг фінансових ресурсів, їх структура та джерела фінансування мають велике значення для забезпечення виробничої діяльності підприємства. Достатній обсяг фінансових ресурсів забезпечує безперервність виробничої діяльності підприємства, оптимальна структура розподілу збільшує ефектив-