

Література

1. Оскольський В. Про перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки /В. Оскольський // Економіка України. – 2007. – № 12. – С. 11.
2. Аналіз сучасного стану у сфері боротьби з недобросовісною конкуренцією. WIPO, Pub. № 725 (E) (1994). (Препр./ Верховна Рада України).
3. Кохан Д.О. Шляхи та методи захисту національного ринку від різних видів недобросовісної зовнішньої конкуренції / Д. О. Крхан // Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць молодих вчених та аспірантів. Вип. 13. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 29 – 33.

Надійшла 09.10.2010

УДК 338.24

М. М. САЛУН

Харківський національний економічний університет

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРИНЦИПИ МОДЕРНІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наведено зміст системи методологічних принципів модернізації управління ресурсним потенціалом промислових підприємств. Серед них увагу приділено маркетинговій та управлінській функціональним підсистемам, посиленню впливу маркетингових чинників, фазам еволюції маркетингу на підприємстві.

The paper describes the content of methodological principles used for making modernization of industrial enterprises' resource potential management. The focus is made on marketing and managerial functional subsystems, as well as on the increased influence of marketing factors and stages of marketing evolution at the enterprises.

Ключові слова: ресурсний потенціал, управління ресурсним потенціалом, модернізація ресурсного потенціалу.

Функціональні методологічні принципи відображають основні положення модернізації окремих підсистем підприємства, лежать в основі дії рушійних сил якісного перетворення підсистем.

У науковій літературі принципи функціонування і реформування окремих підсистем підприємства розрізняються. Часто автори обмежуються їх переліком без пояснень. Основні положення діяльності визначаються поняттями: «ознаки», «риси», «особливості». У систему принципів включаються, окрім функціональних (у повному або неповному переліку), загальнометодологічні і загальні наочні принципи реформування підсистем.

Функціональні методологічні принципи модернізації ресурсного потенціалу розробляються для підсистем промислового підприємства: маркетинг; управління; організація; дослідження і розробки; підготовка виробництва; забезпечення ресурсами: персонал, техніка і технологія, фінанси; організація виробничого процесу, організація виробничої структури і інфраструктури, організація праці, організація функціонування основних фондів, організація руху матеріальних ресурсів у виробництві; оперативне управління виробництвом: оперативно-календарне планування, оперативний облік (контроль), аналіз ходу виробництва, оперативне регулювання виробництва; розподіл: доставка готової продукції до споживачів, транспортування, складування, обслуговування товару у споживача.

Багато принципів, запропонованих ученими справедливі, однак доцільно зробити певні доповнення, які будуть корисні в теоретичних і практичних дослідженнях якісного перетворення підприємств. Розглянемо принципи модернізації ресурсного потенціалу для найважливіших в сучасних умовах – маркетингової і управлінської функціональних підсистем.

Посилення впливу маркетингових чинників пов'язане з тотальним проникненням маркетингу як процесу в усі сфери діяльності підприємства. Це означає, що вивчення ринку, конкуренції, інформації, цінової політики здійснюється стосовно різних досліджень, розробок, технологій, техніки, людських ресурсів, постачань, грошових ресурсів. Ефективне втілення маркетингової орієнтації вимагає перетворення ділових функцій підприємства і динамічних зв'язків між його підрозділами.

Ефективним є лише активний маркетинг, що оперативно впливає на ринок та передбачає відмову від практики пасивного пристосування до ринкових умов, підприємницьку ініціативу щодо ухвалення маркетингових рішень для виявлення потенційних проблем, тобто, прогнозування варіантів можливих ситуацій на ринку за допомогою збору і обробки інформації.

Активний маркетинг і конкурентне домінування виступають як ключові чинники успіху підприємства і припускають зближення очікувань зовнішніх суб'єктів з інтересами, можливостями і власними очікуваннями. У такому контексті основне призначення маркетингу – ідентифікація (іноді збудження або посилення) цих очікувань, а інтеграційної політики – зближення базових інтересів підприємства і зовнішнього суб'єкта для довготривалого формування бажаних для підприємства міжсуб'єктних відносин. У цих умовах слід орієнтуватися не тільки на домінування, але також на адекватність даного підприємства, іншими словами, на відповідність очікувань, що пред'являються йому,

його можливостям [1].

Рафік і Паллет звертають увагу на те, що підприємства з показниками вище середніх мають загальні маркетингові характеристики: випускають продукцію адресно; планування здійснюється з використанням стратегічної методології, причому маркетинговий план є прямим наслідком генерального плану компанії; використовують маркетингові дослідження для збору зовнішньої інформації і формування швидкої і адекватної реакції; підрозділи компанії працюють в тісному контакті [2].

Д. Ворд, Д. Флемінг, Д. Дойл в дослідженні чинників модернізації російських і українських промислових підприємств (програма INGO – Copernicus) відзначають, що на початку свого розвитку підприємства частіше всього зосереджуються на виробництві. Відповідно всі маркетингові дії орієнтуються на конкретну продукцію, причому, основна увага приділяється ціновій політиці і витратам. На цій стадії маркетинг, якщо він і існує, ґрунтується на інтуїції і здоровому глузді. Підприємству бракує інформації про своїх покупців і конкурентів, а також про стан ринку в цілому. З розвитком, накопичується досвід управління і інформація, підприємство вже може у загальних рисах визначити свій ринок. Продукція і інноваційна діяльність починає пристосовуватися до потреб конкретних споживачів. Приділяється увага післяпродажному обслуговуванню і створенню довготривалих відносин з клієнтурою. Проте, основний упор, як і раніше, робиться на продажі і пов'язаному з ним маркетингу.

Коли підприємства вступають в стадію зрілості, вони переходять до використання формальної маркетингової системи для збору інформації про ринок, конкурентів, споживачів і галузь. На цьому етапі компанія вже має окремий маркетинговий підрозділ і приходиться до висновку, що вирішальним для успіху є не просто випуск продукції і забезпечення стабільних продажів, а глибоке розуміння того, що відбувається на ринку. Іншими словами, на цьому рівні компанія добре розуміє взаємодію різних елементів маркетингу. Підкреслюється необхідність отримання прибутку на противагу нарощуванню продажів як основний маркетинговий орієнтир. Прибутковість розглядається як прямий наслідок задоволення потреб ринку.

І. Марей і О. Драйскол, Дж. Хемел і К. Прехелд розглядають пізнішу фазу еволюції маркетингу – появу підприємств, орієнтованих на маркетингову активність. Даний тип підприємства поглиблює маркетингову орієнтацію шляхом визнання маркетингового фокусу і важливості базових умінь. Ці зміни мають, по суті, стратегічний характер і ґрунтуються на розумінні глибокого взаємозв'язку ділової стратегії, організації, ринкових реалій і тенденцій розвитку економіки. Організаційна структура подібних підприємств має в своєму складі міждисциплінарні команди співробітників. Відбувся перехід від транзакційного маркетингу до маркетингу відносин. Хоча маркетинг і залишається у формальних рамках традиційного відділу, він починає проникати у всі аспекти діяльності підприємства і перетворюється на життєво необхідний процес. Проте це не означає, що підприємства перестають звертати увагу на продажі; швидше, вони набувають здатності бачити систему за окремими операціями і згідно цьому планувати свою діяльність [3, 4].

М.П. Афанасьєв пише, що група учених під керівництвом А. Ослунда і Д. Сакса виробила ряд рекомендацій по розвитку маркетингу на підприємстві. Запропоновані принципи, на яких ґрунтується маркетинг: «націленість на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності відповідно до довгострокових цілей підприємств, тобто певного рівня прибутку від реалізації планованої кількості продукції певної якості; орієнтація на довготривалий результат маркетингової діяльності, що надає особливе значення прогнозним дослідженням виробництва і ринку; застосування у взаємозв'язку тактики і стратегії активного пристосування до вимог споживачів; цілеспрямована дія на купівельний попит з метою його «належного» формування» [5]. Дуже важливий принцип поєднання стратегічного і тактичного маркетингу, що виділяється, для забезпечення відносної незалежності підприємства від стану ринку, зниження ризику діяльності.

І.Н. Герчикова пропонує власну систему принципів маркетингу. Основоположним принципом маркетингу є обґрунтований вільний вибір певної мети і стратегії функціонування і розвитку підприємства в цілому, направлених на знаходження найбільш ефективного поєднання виробництва новітньої продукції з продукцією, що вже випускається або модернізується, а також призначеною до зняття з виробництва. Важливим принципом маркетингу є комплексний підхід до ув'язки цілей з ресурсами і можливостями підприємства, розробка шляхів досягнення цілей, що стає реальним тільки в результаті розробки програм маркетингу по продукту і по підприємству в цілому. Методи розробки таких програм вимагають орієнтації на максимальне використання потенційних можливостей і резервів виробництва. Характерним для маркетингу принципом є досягнення оптимального поєднання в управлінні підприємством централізованих і децентралізованих основ, постійний пошук нових форм і інструментів для підвищення ефективності виробництва, творчої ініціативи працівників [6].

Маркетингові стратегії залежать від стану підприємства, сформованої корпоративної стратегії. Стан виживання обумовлює маркетингову стратегію – орієнтацію на конкретну продукцію, цінову політику і витрати. При стратегії стабілізації основний упор як і раніше робиться на збут, пристосування продукції і інноваційної діяльності до потреб конкретних споживачів, приділяється увага післяпродажному обслуговуванню, створенню довготривалих відносин з клієнтурою. Корпоративна стратегія модернізації ресурсного потенціалу підприємства припускає використання маркетингової системи для збору інформації

про ринок, конкурентів, споживачів і галузь; основний маркетинговий орієнтир – прибуток, а не продажі, перехід до маркетингу відносин. В рамках вибраної маркетингової стратегії формується «маркетинг-мікс», комплекс маркетингу за цільовими ринками: товар, ціни, рух товару, комунікації.

Значні результати в діяльності підприємств за дослідженнями зарубіжних учених (Ч. Домегана, К. Баретта) і багатьох українських учених обумовлені провідною роллю маркетингової інформації. Всі компанії-лідери мають розвинену маркетингову інформаційну систему. Основою збору і розповсюдження маркетингової інформації є сучасна інформаційна технологія. Підприємства-лідери визнають, що інформаційна технологія з допоміжних ролей в офісі перемістилася на передові позиції в областях, які безпосередньо впливають на кінцевого споживача.

Приведені положення, що характеризують розвиток маркетингу, дозволяють сформулювати принципи, реалізація яких приводить до модернізації ресурсного потенціалу підприємства: тотальність; активність; орієнтація на зовнішнє середовище; конкурентне домінування; задоволення платоспроможного попиту; забезпечення оптимальної вигоди клієнта; облік суб'єктивного сприйняття клієнтом пропонованих товарів, послуг; адресність продажів; узгодження можливостей виробництва і збуту; ситуативність; різке зниження витрат, скорочення фондів для підприємств у стані спаду бізнесу; залежність маркетингових стратегій від корпоративних стратегій; оптимальність комплексу маркетингу: товару, ціни, руху товару, комунікацій; поєднання стратегічного і тактичного маркетингу при пріоритеті стратегічного; безперервність збору і обробки інформації; узгоджена взаємодія підрозділів підприємства на основі маркетингової інформації.

Методологічні принципи модернізації управління ресурсним потенціалом підприємства базуються на класичних принципах управління, але мають певні особливості.

У науковій літературі принципи управління відображають основи управління підприємством в цілому, виробництвом на робочих місцях з урахуванням різних умов діяльності: у кризовій ситуації, при реформуванні; залежно від підходів: процесного, системного, ситуативного.

Вивчення обґрунтувань, пропонованих авторами принципів використано при розробці основ модернізації управління ресурсним потенціалом підприємства.

Якісне перетворення управління по І. Ансофу означає перехід від реактивного до активного і далі неекстраполятивного, планового управління. Стратегічна реакція на погіршення ситуації дозволяє звести до мінімуму втрати і обернути їх в прибуток, достатньо віддалений прогностичний горизонт дозволяє завершити раціональну дію до початку дії загрози.

А. Лузін і С. Ляпунов відзначають, що парадокс керівництва в середовищі, що швидко змінюється, полягає в тому, що чим більше ситуація загання в режим реактивного управління, тим важливіше стає цільова складова дій. У нинішній ситуації на більшості промислових підприємств потрібне поєднання реактивного управління з активним, оперативних заходів з надзвичайними і нестандартними стратегічними заходами.

Управління модернізацією ресурсного потенціалу підприємств засноване на мінімізації витрат, тобто в «звільненні» виробничого процесу від непотрібних витрат, втрат часу, браку, «вузьких місць», зайвих запасів, відхилень у виробничому процесі. Заходам, що забезпечують мінімізацію передуює фінансово-економічна оцінка внутрішньовиробничих параметрів (запасів, браку, окремих операцій). У літературі приводяться принципи мінімізації: відділення систематичних відхилень від випадкових обурень; мінімізація втручання в економіку; ізоляція і контроль великих відхилень, стабілізація процесу; синхронізація виробничого процесу; залучення персоналу до постійного поліпшення виробничого процесу; усунення дублювання контурів управління; розмежування рутинних і нестандартних операцій, ухвалення управлінських рішень [7].

З концепцією мінімізації пов'язані окремі принципи політики змін в ХХІ столітті, обґрунтовані П. Друкером. Перший принцип – «перестати жити вчорашнім днем», що означає вивільнення ресурсів, що витрачаються на підтримку тих напрямів діяльності, які вже не сприяють підвищенню продуктивності і ефективності. «Не можна створити завтрашній день, не позбавившись від вчорашнього». Тому другий принцип політики змін на рівні реалізації виражається в «плановій, організованій ліквідації». Він правомірний, перш за все, при «нежиттєздатному» товарі. Наступний принцип П. Друкера – планове організоване поліпшення, що передбачає безперервне вдосконалення, а далі фундаментальна зміна товарів і послуг, виробничих процесів, технологій, маркетингу, обслуговування, підготовки і навчання кадрів, використання інформації та ін. Принцип П. Друкера: «Успіх треба використовувати» означає дослідження можливостей усунення наявних проблем на основі досягнень. Слід виділити також принцип ініціації змін за допомогою систематизованої інноваційної діяльності, яка припускає бачення в змінах нових можливостей в кожному підрозділі, на кожному рівні управління [8, с. 60].

Найважливішим принципом управління є принцип оптимального гнучкого поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Оптимально, якщо централізованими є рішення, що відносяться до розробки політики, – цілей і стратегії підприємства в цілому, децентралізованими – рішення, що відносяться до оперативного управління. Децентралізація супроводжується виділенням підрозділів, що мають господарську самостійність, що припускає високий ступінь координації на всіх рівнях управління підприємством.

Принцип поєднання централізації і децентралізації в управлінні припускає поєднання єдиноначальності, колегіальності, колективності. А. Файоль писав, що «централізація – сама по собі ані хороша, ані погана система адміністрування, яку можна було б прийняти або відкинути за бажанням керівників або згідно обставинам; вона завжди існує в тому або іншому ступені. Питання про централізацію і децентралізацію є простим питанням міри. Необхідно знайти ступінь її сприятливості для підприємства» [9].

Модернізація управління ресурсним потенціалом пов'язана з децентралізацією діяльності і управління підприємством у зв'язку з введенням системи «центрів прибутку» як в західноєвропейських фірмах, коли фірма фактично розпадається на певне число субпідприємств, які самостійно виготовляють і продають продукцію, ретельно стежачи лише за отриманням запланованого прибутку. Децентралізація управління виникає при створенні «віртуальних підприємств» – підрозділів, залежних від мінливого ринкового середовища, що дозволяє розповсюдити конкуренцію всередині підприємства. При переході від функціональних підрозділів до віртуальних проектних команд, матричних систем управління підвищується гнучкість і адаптивність структур. Отримання переваг від централізації до децентралізації обумовлене впровадженням сучасних комунікаційних мереж.

Різними повинні бути і форми державної дії, які у міру просування до ринку будуть перетворюватися на «м'які», оптимальні інструменти регулювання (податкова, кредитна, амортизаційна, тарифна політика).

Перехід до поліцентричної системи господарювання повинен забезпечити значне підвищення ролі самоврядування на всіх рівнях. Важливим положенням нової парадигми є установка на поєднання ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектора. Перевага однієї групи методів залежить від статусу підприємств в економічній системі країни.

Важливим принципом управління є принцип поєднання обов'язків і відповідальності, який реалізується, коли персонал діє як команда. Складність, багатовимірність і динамічність вирішуваних завдань вимагає, щоб весь персонал підприємства діяв як команда, а керівник виступає як «агент змін».

«Корозійні» зміни здійснюються знизу лінійними керівниками і стимулюють перетворення в інших підрозділах, на підприємстві в цілому. Відбувається так звана «направлена корозія».

Один з принципів сучасного менеджменту – демократизація управління. Успішне управління модернізацією ресурсного потенціалу підприємств припускає співпрацю, кооперацію, партнерські відносини персоналу, менеджерів і власників, тобто стабільні відносини в колективі. Для створення таких відносин необхідно врівноважити швидкі зміни якоюсь константою, яка досягається партнерством в змінах. При цьому особлива значущість належить адекватному інформуванню всіх, кого стосуються зміни. Рівновага між змінами і стабільністю повинна доповнюватися системою компенсацій, подяк і винагород [8].

Розвиток партнерських відносин припускає ослаблення диктату менеджменту; зацікавленість робочих в успішній діяльності підприємства; поліпшення трудових відносин на виробництві: скорочення плинності кадрів, прогулів і страйків; поліпшення клімату у виробничій ланці; державну підтримку.

Рівень професійної кваліфікації, спеціальної освіти і загальної культури сучасного робітника створює у нього потребу брати участь в управлінні, в процесі ухвалення рішень. Професіоналізм, крім певного рівня знань, припускає також професійну етику, що включає значення роботи в системі життєвих цінностей; посилення внутрішньої мотивації до праці; розширення відносин співпраці; ослаблення конкуренції між робітництвом.

При наростанні складності виробництва управління в своєму розвитку повинне випереджати розвиток виробництва. Модернізація управління ресурсним потенціалом веде до його ускладнення у функціональному, організаційному, мотиваційному, інформаційному відношенні, що потребує професіоналізації управління на основі організації освітніх і дослідницьких структур. Професіоналізм персоналу і його участь в управлінні створюють основу системи управління модернізацією ресурсного потенціалу – колективний інтелект, що забезпечує наукову обґрунтованість перетворень.

«Промислова демократія» – сукупність чинників, що сприяють розвитку системи участі працівників в управлінні підприємствами. Промислова демократія виявляється в партнерських відносинах між підприємствами і робочими, участі персоналу у власності, в прибутках і в ухваленні рішень на всіх рівнях управління [6]. При цьому повинна залишатися зацікавленість в інвестуванні, впровадженні технічних нововведень, в оновленні складу менеджерів з метою підвищення професіоналізму.

Одна з рис нового менеджменту США і Європи – стимулювання продуктивності праці шляхом створення морально-психологічного клімату в колективі з демократичними ціннісними орієнтаціями (пошана і довіра до працівника, турбота про престиж фірми, гордість за приналежність до даної фірми) на основі мотивації ентузіазму, терпіння, впевненості, оптимізму.

Сучасні теорії менеджменту базуються на уявленні про людину як про цілеспрямовану, творчу і самоорганізовану особу (теорія Д. Макгрегора); чия мотивація заснована не тільки на базисних потребах, але і на потребі в самоповазі і самореалізації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу). Вважається, що праця, що приносить не тільки доходи, але і задоволення, сприяє також психологічному здоров'ю людини і стимулює його активність (теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга) [10].

Сучасний менеджмент приділяє велику увагу підбору, підготовці і стимулюванню кадрів.

Розробляються особисті прийоми стимулювання управлінської праці: технічна оснащеність, підготовка менеджерів за рахунок фірми, заохочення виправданого ступеня ризику і свободи менеджерів. Як пише П. Друкер: «Бізнес – це організація, визначальним чинником існування або руйнування якої є кваліфікація її співробітників» [8, с. 143].

Досягнення значних (амбітних) цілей вимагає радикального перепроєктування бізнес-процесів підприємства, що, припускає мотивацію через систему заохочень вищої ланки управління, відповідальної за реінжиніринг, для подолання протидії середньої ланки управління, що виконує поточну роботу.

Модернізація управління припускає якісне перетворення функцій: прогнозування і планування, організації, мотивації, контролю.

Отже, викладені правила розвитку управління відображають зміст методологічних принципів модернізації функціональної підсистеми підприємства – управління: політика, що створює майбутнє, – політика змін; активне, неекстраполятивне, планове управління; поєднання реактивного і пріоритетного активного управління; використання надзвичайних нестандартних стратегічних заходів, разом з оперативними; мінімізація; використання власних досягнень для досягнення безперервних змін; бачення в змінах нових можливостей в кожному підрозділі на кожному рівні управління; поєднання централізації і децентралізації в управлінні; посилення децентралізації управління на підприємстві на основі створення підприємств – «центрів прибутку», віртуальних підприємств, віртуальних проектних команд, матричних структур; активна промислова політика; соціальна орієнтація; принцип єдності команди; промислова демократія; досягнення рівноваги між змінами і незмінністю на основі партнерства в змінах для створення стабільних відносин; колективний інтелект; навчання і дослідження; тенденція випередження розвитку управління в порівнянні з розвитком виробництва; «направлена корозія» підприємства на основі перетворень знизу; створення морально-психологічного клімату в колективі з демократичними ціннісними орієнтаціями; мотивація працівників, здійснюючих реінжиніринг бізнес-процесів; якісне перетворення функцій управління: визначення цілей, прогнозування і планування, організації, мотивації, контролю.

Обставинами, у зв'язку з якими було визначено зміст системи методологічних принципів модернізації ресурсного потенціалу промислових підприємств, стали недооцінка методологічних аспектів дослідження українських реформ, різні підходи учених до методології науки, недостатнє наукове обґрунтування реформи підприємства в нормативних документах, в практичних перетвореннях, відсутність у зв'язки загальнометодологічних і наочних принципів, цілісної системи методології модернізації ресурсного потенціалу підприємства.

Необхідний подальший розвиток методології модернізації, пов'язаний з розробкою функціональних ознак всіх підсистем підприємства.

Література

1. Беленов О.Н. Маркетинговые технологии в управлении предприятием / О.Н. Беленов; под ред. В.Н. Эйтингона. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 1999. – 88 с
2. Rafiq M. Marketing implementation in the UK Engineering Industry / M. Rafiq R.A. Pallett // Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science. – 1996. – Vol.2(4).
3. Hamel G. The Core Competence of the Corporation / G. Hamel, K. Prahalad // Harvard Business Review. – 1990. – July/August
4. Murray J.A. Managing Marketing: Concepts and Irish Cases / J.A. Murray, A. O'Driscoll. – 2nd ed. – Dublin: Gill and MacMillan, 1999.
5. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом / В.Г. Афанасьев. – М.: Наука, 1968. – 210 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
7. Перминов С.Б. Концепция «минимализма» в управлении производством и реструктуризации предприятий / С.Б. Перминов. – М.: ЦЭМИ, 1997. – 120 с.
8. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие/ П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
9. <http://market-pages.ru/fayol/3.html>
10. Общая экономическая теория (политэкономия): учебник / Под общ. ред. В.И. Ведяпина, Г.П. Журавлевой. – М.: ПРОМО-Медиа, 1995. – 608 с.

Надійшла 13.10.2010