

окружающей среды и специфическими показателями отрасли способствует развитию семейного предпринимательства в туризме. Дальнейшим направлением исследования может послужить определение удельного веса семейных предприятий в секторе туризма, а также удельного веса семейных предприятий по видам в индустрии туризма.

Литература

1. Киренкина Э.С. Особенности семейного бизнеса в Украине и перспективы его развития / Э.С. Киренкина // Управлінські аспекти підвищення національної конкурентоспроможності: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, »], (23-25 жовтня 2009 р.) / Кримський інститут бізнесу та ін. – Ялта : ВіТроПрінт, 2009.– С. 18-21.
2. Getz D. The family business in tourism and hospitality / D. Getz, J. Carlsen, A. Morrison. – Cambridge : CAB International, 2004. – 209 p.
3. Gersick K. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business / K. Gersick, M. Hampton, Lansberg I. – Cambridge : Harvard Business School Press, 1997. – 320 p.
4. Westhead P. Family firm research: the need for the remethodological rethink / P. Westhead, M. Cowling // Entrepreneurship Theory and Practice, 1996. - № 3. – P. 31-56.
5. Komppula R. Rural Tourism Micro-Businesses in Finland. Financial or life-style objectives? / R. Komppula // Tourism in Transition. – 2003. – P. 69-74.
6. Hjalager A-M. Tourism and the Environment: The Innovation Connection / A-M. Hjalager // Journal of Sustainable Tourism, 1996. – № 4. – P. 201-218.
7. Haber S. Small Tourism Ventures in Peripheral Areas: The Impact of Environmental Factors on Performance / S. Haber, M. Lerner. – 2002. – 250 p.

Рецензент докт. экон. наук. А.Н. Бузни

338:35

*Шандова Н.В., к.е.н., доцент,
Херсонський національний технічний університет*

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ**

В умовах розгорнення кризових явищ в економіці країни, проблема управління конкурентоспроможністю підприємств промислового комплексу, і зокрема, підприємств в галузі машинобудування, залишається невирішеною, тому що відсутність економічного інструментарію, який би дозволяв здійснювати управління конкурентоспроможністю, недостатня конкурентоспроможність виробничих систем є найбільш гальмівним фактором розвитку сучасних промислових підприємств.

Управління розвитком машинобудування неможливе без дослідження конкурентоспроможності з урахуванням сучасних тенденцій, що склалися у світовій економіці. Машинобудування це галузь промислового виробництва, що визначає рівень розвитку не тільки інших галузей промисловості, а й всієї економіки в цілому, впливає на соціально-економічне середовище в країні й визначає стан відповідних галузевих ринків. Зміни світових економічних умов, адаптація до яких усього промислового комплексу і окремих підприємств дуже важка, та криза галузей – споживачів машинобудівної продукції обумовили саме машинобудуванню найбільш складне становище.

Керівники підприємств також відзначають значний знос основних виробничих фондів машинобудівної галузі, низьке завантаження виробничих потужностей, неефективність управління підприємствами, невикористання існуючих резервів, низький рівень інноваційної активності підприємств галузі, що також призводить до низької конкурентоспроможності продукції.

Дослідженню проблем конкурентоспроможності підприємств присвячені праці закордонних та вітчизняних науковців: Д.А. Аакера, І. Ансоффа, Ж.Ж. Ламбена, М. Портера, Д. Траута, Л.І. Абалкіна, В.Л. Диканя, Ю.В. Соболева, М.Г. Чумаченка, О.М.Алимова, О.І. Амоші.

Велика увага приділяється проблемам конкуренції та конкурентоспроможності промислових підприємств, але у більшості вітчизняних робіт розглядаються локальні питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств і їх окремих виробничих систем, досліджуються організаційно-технічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності.

Роботи західних авторів написані стосовно умов стабільної ринкової економіки і не

враховують проблеми підприємств в кризових умовах.

Тому актуальним є вдосконалення організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сприяючих його стійкому функціонуванню в умовах ринкової економіки. Метою роботи є визначення напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудівного комплексу України. Ситуація в машинобудівній галузі, яку ми спостерігаємо сьогодні, склалася під впливом дії багатьох факторів. Із-за наслідків економічної кризи 90-х років змінилася структура промислового виробництва в Україні.

Доля машинобудівної галузі в структурі промислового виробництва в 1990 році складала 31%, сьогодні частка машинобудівної галузі в загальному обсязі продукції (робіт, послуг) промисловості становить 12%. Кризова ситуація, що назріла в Україні наприкінці 2008 р. та посилилася у 2009 р., погіршила ці тенденції. У 2009 р. у порівнянні з 2008 р. підприємства машинобудування випустили товарної продукції на 26718 млн. грн., що становило 45,1% до випуску минулого року. Тобто, обсяги виробництва основних видів продукції машинобудування скоротилися майже на 55%, машин та устаткування на 38%, що значно перевищило падіння обсягів виробництва в цілому по промисловості (-22%). Таке падіння обсягів виробництва (у натуральному вимірі) у машинобудуванні є наслідком різкого зниження попиту на машинобудівну продукцію, що обумовлено дефіцитом власних оборотних коштів та відсутністю платоспроможних замовників. Спад виробництва (зокрема у натуральному вимірі), що відбувся протягом останніх десятиріч негативно відобразився на інноваційних та поновлювальних можливостях промислових підприємств. Істотно скоротилися обсяги наукових та науково-технічних робіт, у тому числі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Одна з основних проблем галузі – це недостатній обсяг і рівень власних технологічних розробок, придатних для використання на виробництві. Більше 70% винаходів в цій сфері спрямовано на підтримку або незначне удосконалення застарілих видів техніки, що ще більше стримує розвиток галузі. Конкурентоспроможність більшості машинобудівних підприємств України на світовому ринку залишається недостатньою, з низькою питомою вагою додаткової вартості. Рівень конкурентоспроможності промислових підприємств безпосередньо пов'язаний з інноваційною діяльністю і розвитком виробництва. Для України, яка зіткнулася з необхідністю конкурувати на світових ринках не так давно проблема оновлення виробництва і підтримки інновацій стоїть ще гостріше, що визначає важливість пошуку інвестицій в модернізацію виробництва і в технологічний бізнес. Основою конкурентних переваг машинобудівної галузі повинно стати прагнення суб'єктів галузі до поліпшення, інновацій і змін в усіх аспектах господарської діяльності, зрушення наукомістких виробництв до центрів НДДКР. Але за даними звіту по виконанню наукових і науково-технічних робіт за 9 міс. 2011 року практично не спостерігається росту науково-технічної діяльності (рис. 1).

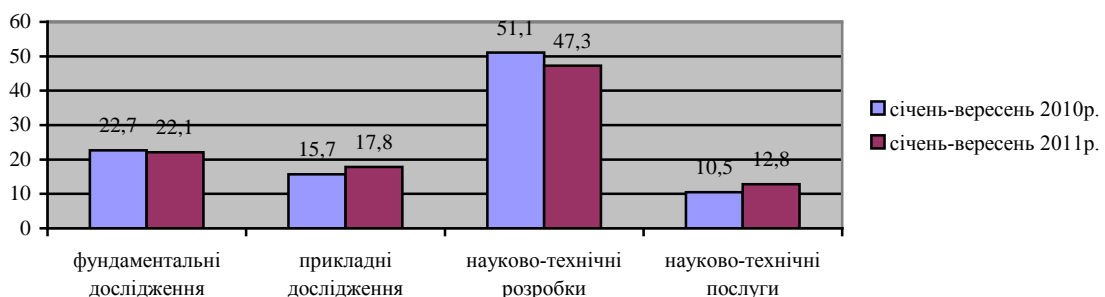


Рис. 1. Розподіл обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт за видами робіт, %

Представлені дані свідчать про занепад інноваційної діяльності, що великою мірою обумовлений недостатнім фінансовим забезпеченням та відсутністю реальних заходів держави щодо стимулювання інноваційного розвитку економіки. Великі диспропорції спостерігаються і у структурі фінансування інноваційної діяльності підприємств: 70-80% витрат на інновації забезпечується власними коштами підприємств, а частка державного фінансування становить лише 2-4%. Таке положення є ще однією з причин технологічного відставання і недостатньої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [1].

Наступною проблемою галузі є зношеність основних фондів. Українська промисловість (за даними Державної служби статистики України) характеризується високою зношеністю основних фондів – більше 63%, в машинобудуванні зношеність активної частини промислово-виробничих фондів досягає 60-70%, притому, що випуск інноваційної продукції не перевищує 6-8% в загальному обсязі валової промислової продукції [2].

У такому стані промисловість не здатна не лише конкурувати на промислових ринках, але й стати базисом розвитку економіки в Україні. Виходом із такої ситуації є підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств і їх продукції на основі системного управління конкурентоспроможністю.

Для управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудівної галузі пропонується підхід на основі системного і комплексного вирішення завдання по розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства з оптимізацією виробничої і комерційної діяльності, ефективним використанням матеріальних, фінансових і людських ресурсів (рис. 2).

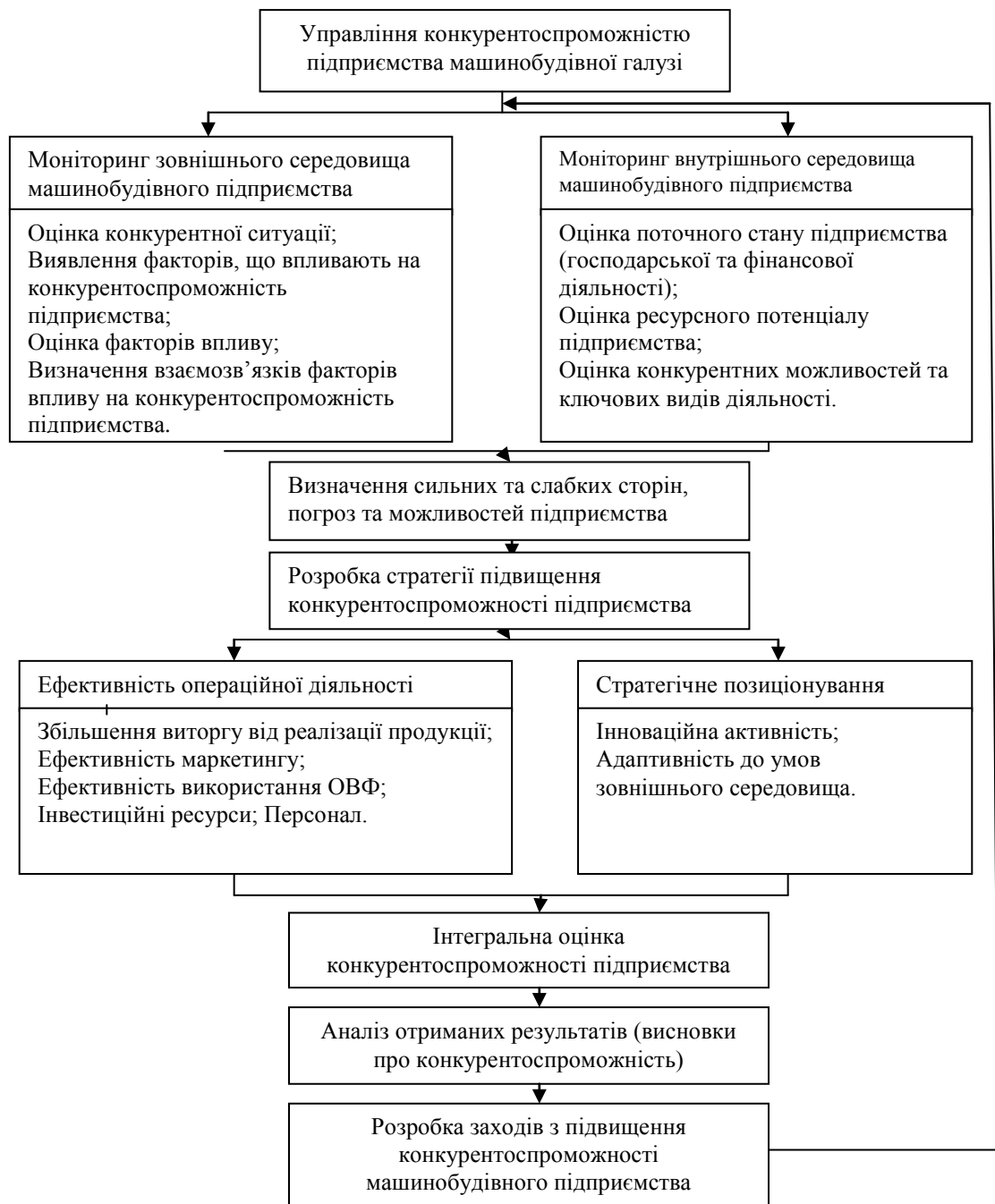


Рис. 2. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі

Конкурентна стратегія промислового підприємства орієнтована на досягнення конкурентних переваг, що забезпечують найкраще і стійкіше довготривале фінансове положення підприємства, а також завоювання міцних позицій на ринку.

Пропонована структурна схема управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства є поетапним поєднанням дій, що забезпечують розробку стратегії, на основі моніторингу середовища функціонування підприємства, визначення цільових нормативів, оцінки результатів діяльності, планування заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Система моніторингу представляє безперервний процес, який складається з декілька вбудованих циклів управління. Моніторинг зовнішнього середовища здійснюється з метою знаходження взаємозв'язків чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Наступний етап включає оцінку поточного стану підприємства, виявлення конкурентних можливостей і ключових видів діяльності.

Для оцінки поточного стану діяльності підприємства пропонується використовувати оцінку економічної стійкості підприємства, що базується на декількох групах показників: показники виробничо-господарської діяльності; показники фінансової діяльності; екологічні показники; показники виробничо-технологічного потенціалу; конкурентне середовище; оцінка постачальників і споживачів; сукупність показників, що характеризують промислово-виробничий потенціал і цілий ряд інших [4].

Об'єднуючи дані моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства складається матриця сильних і слабких сторін, виявляються погрози і можливості, розробляється стратегія підвищення конкурентоспроможності. Ця стратегія містить короткострокові і довгострокові цілі і заснована на ключових показниках діяльності підприємства з урахуванням чинників підвищення його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства формується з двох джерел конкурентоспроможності: ефективності операційної діяльності і стратегічного позиціонування. Ключовими складовими останнього являються інноваційна активність підприємства і його адаптивність на ринку. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства включає управління операційною ефективністю, результатом якої є випуск машинобудівної продукції. Операційна ефективність має якісну і кількісну оцінку, основою якої є нижча собівартість, ніж у конкурентів і більша різноманітність продукції. Такий підхід ураховує стан організації процесу виробництва і результати комерційної діяльності підприємства.

Другим компонентом управління процесом підвищення конкурентоспроможності є стратегічне позиціонування, яке полягає в створенні унікальної і вигідної позиції заснованої на визначенні цільового ринку і споживачів, унікальної компетенції, комунікацій, здійсненні поєднання видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів. В ході стратегічного позиціонування визначається положення підприємства в галузі з урахуванням результуючого впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на розробку стратегічних альтернатив по досягненню цільової позиції, що забезпечує конкурентні переваги машинобудівного підприємства.

Результуючим компонентом управління є комплекс заходів по підвищенню конкурентоспроможності, який спрямований на посилення адаптивності підприємства - своєчасної і гнучкої реакції системи управління на обставини діяльності, що міняються. У кількісному виді це віддзеркалює стійкість діяльності підприємства при дестабілізуючому впливі зовнішніх і внутрішніх чинників в умовах конкуренції.

Конкурентоспроможність – багатоаспектна характеристика, що характеризує здатність підприємства як системи динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації з метою утримання переваги над іншими господарюючими суб'єктами. Інструментами управління конкурентоспроможністю є формування якісних стратегій розвитку промислових підприємств з оптимізацією виробничої і комерційної діяльності, ефективним використанням матеріальних, фінансових і людських ресурсів, основою яких є інноваційна активність, спрямована на покращення технології і впровадження новацій, пов'язаних з виробництвом промислової продукції.

Застосування запропонованої схеми управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством засновано на урахуванні чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, які охоплюють усі сторони його діяльності.

Література

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Матеріали Державної служби статистики України «Вартість основних засобів у 2000-2010 роках».
3. Фаринович І.В. Шандора Ії розвитку машинобудівної галузі в економічному розвитку України / І.В. Фаринович // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. – № 19. – С. 83-88.
4. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств / Н.В. Шандора // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №11. – С.48-54.

Рецензент докт. екон. наук, професор Г.Г. Савіна

331.108.43

*Бериславська Г.В., ст. викладач,
Крутий І.А., аспірант,
Херсонський національний технічний університет*

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна практика управління все в більшій мірі потребує врахування людського фактору, оскільки будь-яка технічна система залежить від персоналу. Дуже важливою при цьому є оцінка персоналу, яка дозволяє з'ясувати найбільш доцільні якості та здібності робітників для виконання певної роботи та оцінити їх.

Оцінка персоналу полягає у визначенні відповідності актуалізованих здібностей працівників кваліфікаційним вимогам їхніх посад. Якщо така відповідність відсутня або недостатня, то важливо визначити резерви працівників у досягненні певних здібностей. Такі резерви можуть розглядатися як кваліфікаційний потенціал працівника та здібностний потенціал працівника.

Якщо мова йде про некерівний склад персоналу, то визначення здібностей та резервів здібностей, як правило, не викликає труднощів. До того ж помилка в такій оцінці не призведе до значних втрат. Проте при оцінці управлінських здібностей і їх резервів можуть виникати як значні втрати, так і, навпаки, може бути одержаний значний економічний ефект. Тобто, не вирішивши проблему оцінки управлінських здібностей керівника, не можна уникнути ризику, що система керування час від часу буде давати збої, тобто виникне загроза реалізації господарських цілей. Якщо питання розміщення здатних керівників не вирішуються системно, то неминуче набуде чинності принцип Пітера, у відповідності до якого, в будь-якій організації людина має тенденцію підніматися до свого рівня некомпетентності. Це означає, що, якщо таку тенденцію не перервати, то з часом кожна посада в організації буде зайнята некомпетентним службовцем, тобто організація втрачає свою цілісність, яка забезпечується цементуючою роллю керівників, і припиняє своє існування.

Таким чином, завдання оцінки персоналу організації є актуальним на часі, але завдання оцінки керівників є завданням більш високої пріоритетності з позицій ефективного управління організацією.

Метою статті є дослідження основних підходів до оцінки управлінського персоналу.

Сьогодні широко поширена практика делегування повноважень: директор підприємства наділяє повноваженнями по підбору й розміщенню кадрів на нижніх ланках системи управління своїх заступників і керівників середньої ланки управління. Це є об'єктивним наслідком зростання чисельності підприємств та ускладнення їхніх ієрархічних структур. В кожного керівника повинна бути своя команда, членам якої особисто він (а не фахівець зі служби персоналу) довіряє й на яких може покластися. Однак така практика підбора кадрів спирається переважно на суб'єктивні і часто інтуїтивні підходи до оцінки й призначення керівників. А вся система управління в кінцевому результаті формується на основі суб'єктивних уподобань різних керівників і практично є незгодженою.

Будь-який керівник призначає собі підлеглих у міру свого розуміння й своїх власних управлінських здібностей та життєвих цінностей. Так, більш сильний керівник підбирає собі, як правило, не менш сильних підлеглих і при цьому здатний домагатися від кожного необхідної результативності. А слабкий керівник, навпаки, прагне оточити себе ще більш слабшими, але слухняними підлеглими для того, щоб уникнути зайвої конкуренції. Очевидно, що результативність цих двох керівників буде сильно розрізнятися.

У традиційній управлінській практиці здатності керівників якщо і враховуються, то лише за результатами їхньої попередньої діяльності, а значить опосередковано. Впровадження безпосередньої оцінки здібностей керівників, тобто об'єктивного й науково обґрунтованого підходу