

сокий рівень самопізнання, значна сила «Я», розвинене почуття власної гідності та віра у свої можливості [2, 3, 5].

Такий підхід менеджера до організації колективу дозволяє: створити атмосферу поваги, довіри й успіху кожного члена колективу; забезпечити професійний стиль співробітництва, в процесі якого враховуються індивідуальні особливості кожного працівника; створює можливість розвитку кожної особистості.

Переконані, що менеджеру потрібна щоденна і наполеглива праця над розвитком своєї творчої компетентності, формуванням професійної позиції, вихованням уміння спілкуватися з людьми. Керівник повинен бачити і розуміти індивідуальність кожної людини, адекватно реагувати на її особисті прояви. Саме ці найважливіші професійні якості допоможуть менеджеру бути неординарним керівником, створити навколо себе середовище організаційної культури, творчого успіху.

Наші дослідження можуть бути продовжені у напрямку пошуку, розробки програми розвитку творчої компетентності майбутніх менеджерів, менеджерів-початківців; удосконалення способів, методів оптимізації розвитку творчої компетентності майбутніх менеджерів з урахуванням порівняльного аналізу

особливостей творчої компетентності фахівців різних галузей, впливу гендерних відмінностей на особливості розвитку творчої компетентності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воднік В. Д. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування / В. Д. Воднік // Бюлетень. – 2011. – № 5. – С. 36–70.
2. Мескон М. Основы менеджмента. Управление конфликтами, изменениями и стрессами / М. Мескон. – М. : Владос, 2004. – 115 с.
3. Осовська Г. В. Основы менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
4. Рогоза М. Є. Формування системи компетентнісного підходу до підготовки фахівців: завдання, компетенції, мотивація / М. Є. Рогоза // Компетентнісний підхід до підготовки випускників вищого навчального закладу : матеріали XXXVI міжвуз. наук.-метод. конф. : в 2 ч. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – Ч. 1. – С. 19–20.
5. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
6. Шейл П. Руководство по развитию персонала / П. Шейл. – С.Пб. : Питер, 2004. – 164 с.

УДК 334.735:339.13:519.177

ЕКОНОМІЧНІ ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РИНКІВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

П. Ю. Балабан, кандидат економічних наук; Б. А. Курлейко

Стратегія як процес визначення основних напрямів розвитку підприємства в перспективі на основі якісно нових цілей повинна враховувати ступінь узгодженості між його внутрішніми можливостями та змінними умовами зовнішнього середовища, що передбачає розробку комплексу заходів щодо їх досягнення.

В умовах жорсткої конкуренції між торговельними мережами, які розвиваються в Україні високими темпами, та ринками, що

особливо характерно для останніх років, визначення стратегії розвитку ринкового господарства споживчої кооперації має першочергове значення для системи, оскільки саме ринки протягом усього періоду переходу до ринкової економіки стабільно розвиваються і працюють, як правило, беззбитково.

У зв'язку з цим, при визначенні стратегії розвитку кооперативних ринків в конкурентному середовищі необхідна розробка такої

концептуальної моделі, яка б адекватно описувала сукупність процесів, що відбуваються на регіональних ринках товарів і послуг. Така модель має базуватися на принципах системного аналізу, в якому слід особливо виділити структурно-економічний, динамічний та інформаційний аспекти. При цьому системний підхід до формування моделі розвитку регіональних ринків на перспективу повинен передбачати розгляд таких основних блоків проблем: цілі – засоби їх досягнення – результати.

Отже, виникла потреба у ґрунтовних дослідженнях теоретичних і практичних засад організації господарсько-фінансової діяльності кооперативних ринків, обґрунтуванні перспектив і стратегії їх подальшого розвитку, саме цьому присвячені окремі праці вітчизняних науковців. Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних проблем розвитку кооперативних ринків і їх впливу на розвиток регіональної економіки в період економічних трансформацій зробили українські та зарубіжні вчені: В. В. Апопій, Я. М. Антонюк, А. А. Брагін, В. І. Добросоцький, А. А. Мазаракі, А. Маршалл, С. Н. Сукачова, А. Хоскінг та ін.

Водночас не всі аспекти цієї багатогранної проблеми з'ясовані та досліджені. Подальшого вивчення потребують питання соціально-економічних передумов адаптації ринків споживчої кооперації до ринкового середовища, обґрунтування пріоритетних напрямів і сфер активізації їх господарської діяльності, оцінки конкурентоспроможності та формування конкурентоорієнтованої стратегії розвитку кооперативних ринків, що і визначило актуальність, мету та завдання обраної теми дослідження.

На сьогодні існує велика кількість схем визначення стратегій розвитку підприємств в ринково орієнтованій економіці. Так, за М. Портером, формування конкурентної стратегії пов'язане з чотирма ключовими факторами: переваги та слабкі сторони, – економічні і технічні можливості і загрози, – індивідуальні цінності ключових виконавців, – великі соціальні очікування [1, с. 28]. В. А. Павлова пропонує власний підхід до розробки конкурентоорієнтованої стратегії: формулювання місії і обґрунтування цілей підприємства; страте-

гічний аналіз підприємства; формування концепції стратегії; визначення стратегічних альтернатив і критеріїв вибору; формулювання стратегії.

На нашу думку, в цілому основні етапи формування стратегії підприємств передбачають визначення та дослідження факторів зовнішнього середовища (макрофакторів) і їх впливу на ефективність діяльності підприємства; оцінка впливу на діяльність підприємства його сильних і слабких сторін (мікрофакторів); вибір стратегічної моделі розвитку підприємства; формування системи стратегічних цілей підприємства; розробка та економічний аналіз показників стратегії; формування політики підприємства за основними напрямками діяльності; розробка способів реалізації стратегічних цілей і політики підприємства; оцінка обраної для впровадження стратегії розвитку підприємства; впровадження (стратегія ефективна) чи відхилення (стратегія неефективна).

Враховуючи зазначене вище, розробку стратегії розвитку ринків пропонуємо проводити у декілька етапів: аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток ринків у перспективі; визначення стратегічних цілей, які стоять перед підприємством, і реальних можливостей; вибір із альтернативних реальної стратегії; формування завдань і способів реалізації стратегії; розробка тактики та впровадження стратегії розвитку ринку, а також контроль за її реалізацією (рис. 1).

Враховуючи специфіку діяльності та діючу на сьогодні організаційну структуру споживчої кооперації України, розробку стратегії розвитку ринкового господарства системи потрібно, на наш погляд, здійснювати на всіх ієрархічних рівнях: на рівні України (Укоопспілки), обласних і районних споживспілок і конкретних ринків (рис. 2).

Важливою складовою стратегії розвитку ринків на регіональному рівні є визначення позицій ринків у зонах їх діяльності та оцінка ринкової сталості окремих підприємств. Це, вважаємо, важливо в умовах конкуренції недостатньо отримувати великий прибуток від діяльності, особливо в умовах нестабільної та кризової економіки, де ситуація може змінюватися дуже швидко. В країнах із розвинутою

ринковою економікою максимізація прибутку вже не є основною метою діяльності фірм. Так, за теорією оптимізації діяльності фірми Г. Саймона [1], фірма прагне досягти певного рівня прибутку, однак основна її мета – досягнення певного рівня чи норми продажів, а для цього необхідно максимально збільшити

її частки на ринку. Отже, фірми направляють свої зусилля на досягнення певної частки на ринку, тобто економічної сталості [1, с. 58]. При цьому максимізація прибутку є важливою умовою і одним зі способів досягнення економічної сталості, є однією із проміжних цілей господарської діяльності підприємства.

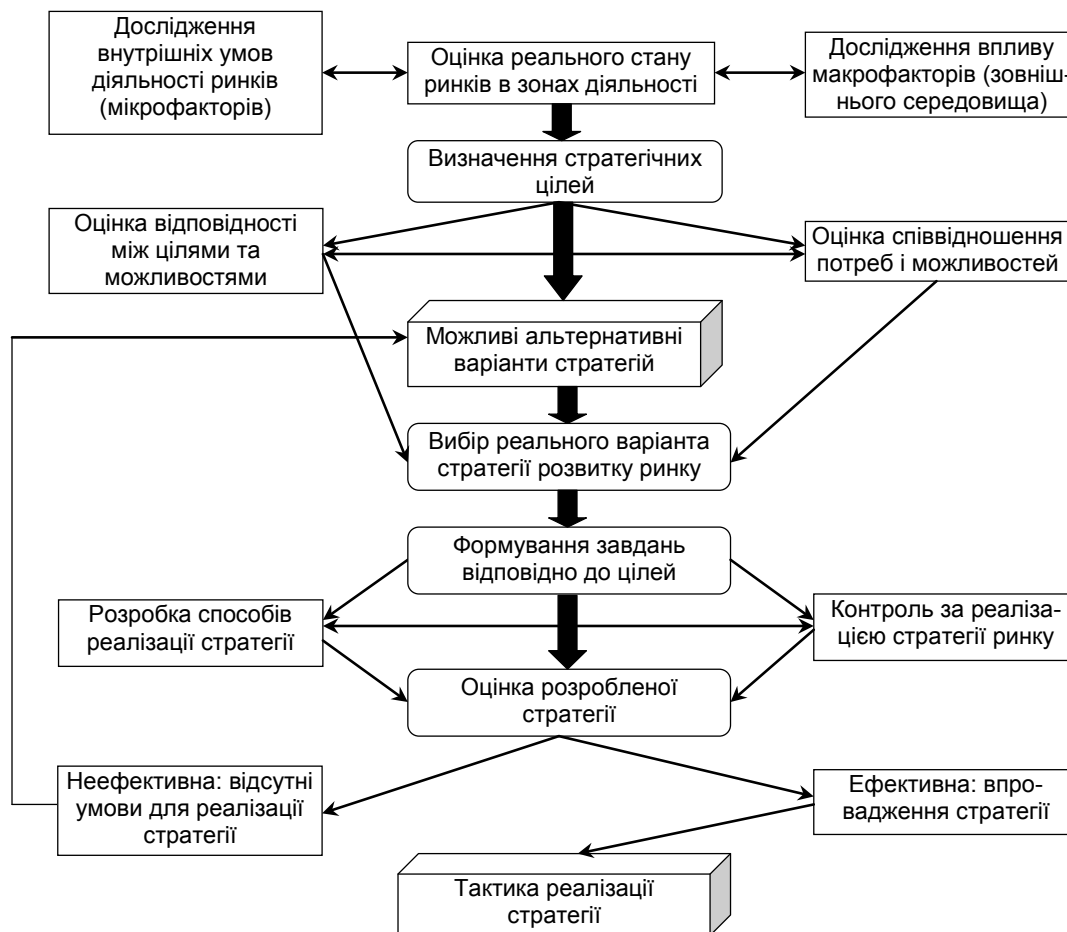


Рис. 1. Основні етапи розробки стратегії розвитку кооперативних ринків

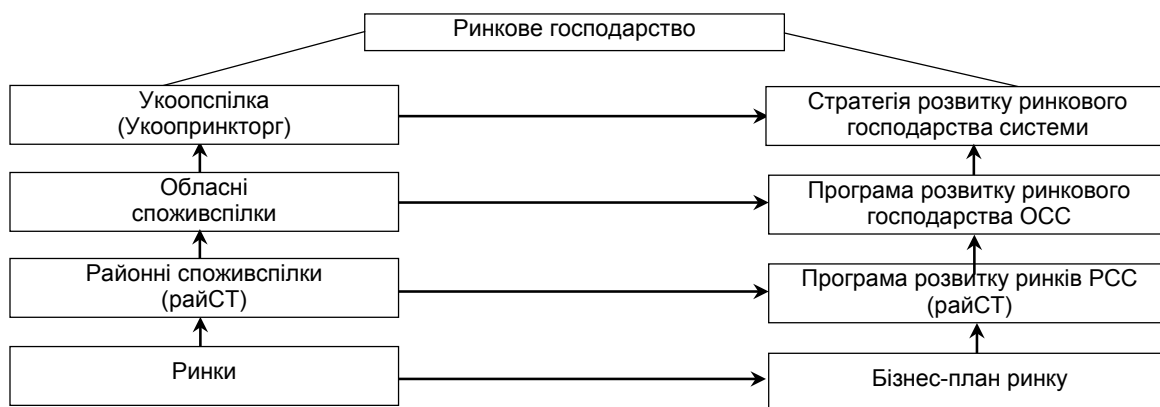


Рис. 2. Розробка стратегії розвитку ринкового господарства системи споживчої кооперації України за ієрархічними рівнями

У теоретичному плані методики визначення економічної сталості підприємств опрацьовані досить ґрунтовно [1–5], однак у практиці вітчизняного економічного аналізу практично не використовуються через недостатню дослідженість механізмів їх дії.

Тому у дослідженні ми зробили спробу використати методику оцінки економічної сталості для розробки конкурентоорієнтованої стратегії розвитку кооперативних ринків.

Першим кроком у визначенні економічної сталості ринків пропонуємо використати методику, засновану на розрахунку рангів окремих ринків за певний період часу, що дозволить нам визначити стабільність їх діяльності. У подальшому ранги будуть використані для побудови динамічної персоніфікованої матриці та динамічної матриці позиціонування.

Визначення на цій основі конкурентних позицій ринків у зонах господарювання дозволить оцінити їх перспективи із урахуванням конкуренції як з боку аналогічних підприємств інших форм власності, так і підприємств торгівлі, які здійснюють свою діяльність на тому ж регіональному ринку.

Серед методів стратегічного аналізу, які ми можемо використати для визначення конкурентних позицій та економічної сталості ринків, найбільш поширені графічні методи ситуаційного аналізу, які розглядають окреме підприємство у тісному взаємозв'язку з галуззю в цілому. За їх допомогою визначаються вихідні позиції, коло проблем для визначення

стратегічно вигідних для підприємств зон діяльності та їх взаємозв'язку [1–3, 5]. Серед основних переваг цих методів – відсутність суб'єктивізму в оцінці показників, що використовуються для оцінки діяльності підприємств за допомогою SWOT-, ETOM- і PEST-аналізу, які побудовані на експертних методах оцінки.

Одним із найбільш відомих інструментів ситуаційного аналізу вважається матриця Бостонської консалтингової групи (матриця BCG). У дослідженні ми побудували матрицю BCG, яка показала, що серед ринків Кіровоградської ОСС немає підприємств, які були б абсолютно безперспективні у майбутньому, хоча окремі з них вимагають достатньої уваги у плані розробки стратегії їх розвитку у перспективі та відповідних заходів із підвищення їх конкурентоспроможності. Отже, основна маса ринків має досить хороші вихідні (стартові) позиції у процесі розробки стратегії їх розвитку в зонах господарювання.

У ході проведення розрахунків ми використали для побудови матриці конкурентної карти ринків ОСС, яка визначає лідерів і аутсайдерів ринка в зоні діяльності за цими показниками (рис. 3).

Матриця конкурентної карти ринків показує, що ні абсолютних лідерів (ринки з високою часткою ринку і високими темпами її росту), ні абсолютних аутсайдерів (підприємства з низькими частками ринку і низькими тем-

Частка ринку \ Темп змін частки ринку	Лідери ринку (85,1 % і більше)	Ринки з середніми конкурентними позиціями (65,1–85,0 %)	Аутсайдери ринку (до 65,0 %)
Ринки з високою конкурентною позицією (100,1 і більше %)		Новомиргородський	Кіровоградський Балашівський
Ринки з середньою конкурентною позицією (90,1–100,0 %)	Ульяновський Олександрівський Новоархангельський Долинський	Знам'янський	Бобринецький Світловодський
Ринки з низькою конкурентною позицією (до 90,0 %)		Новоукраїнський Гайворонський Помічянський	

Рис. 3. Матриця конкурентної карти ринків Кіровоградської ОСС (залежність позиції підприємств від частки ринку та темпів її змін за 2009–2010 рр.)

пами її росту) серед ринків Кіровоградської ОСС за вихідними позиціями немає.

Деталізація розрахунків за часткою ринку кооперативних підприємств (матриця BCG) у роботі проведена шляхом побудови моделі Томпсона і Стрікланда [3], яка ґрунтується на залежності динаміки росту ринку та конкурентної позиції підприємства.

Використання матриць BCG і Томпсона – Стрікланда в цілому дозволяє дослідити зміни конкурентоспроможності підприємства в динаміці, забезпечує високу репрезентативність проведених досліджень. Разом з тим такий спрощений підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства, орієнтований на використання лише двох показників, не дає можливість визначити причини підвищення чи зниження рівня конкурентоспроможності та врахувати зміни в конкурентних позиціях підприємств.

Враховуючи специфіку діяльності кооперативних ринків, які традиційно займають значні сегменти в зонах діяльності, для визначення їх сталості та поглиблення економічного обґрунтування стратегії розвитку ми використали широко відомі в практиці економічного аналізу країн з ринковою економікою моделі «кривої навчання» та «кривої досвіду», побудовані на залежності рівня витрат від обсягів діяльності підприємств. Вони були використані як інструменти для пошуку резервів і для обґрунтування стратегії розвитку ринків споживчої кооперації на регіональному та між-регіональному рівнях.

Використання «кривої навчання» та «кривої досвіду» показало, що в нинішніх умовах здійснення господарської діяльності майже всі кооперативні ринки повинні орієнтуватися на максимальне скорочення витрат за рахунок збільшення обсягів виручки від реалізації товарів (послуг) і частки (сегмента) ринків у зонах своєї діяльності. Отже, лише підприємства, які утримують значний сегмент на ринку, характеризуються наявністю та ефективним використанням сучасної матеріально-технічної бази, мають змогу скоротити рівень витрат і максимально використати цю перевагу перед іншими учасниками ринку для отримання прибутків, що дозволить їм успішно конкурувати в зонах господарювання.

Враховуючи це, ми пропонуємо доповнити методику розрахунком окремих елементів стратегії ресурсозбереження, яка є важливим інструментом стратегічного менеджменту. Основою стратегії ресурсозбереження є аналіз ефективності використання ресурсів і скорочення витрат на здійснення господарської діяльності. Вона передбачає проведення підприємствами заходів, направлених на скорочення витрат сукупних ресурсів у розрахунку на одиницю обсягів діяльності, що дозволить підвищити економічну сталість підприємств на регіональних ринках товарів і послуг.

Сильною стороною стратегії ресурсозбереження можна вважати те, що кожне підприємство має відповідні ресурси, комбінація яких відповідно до власних можливостей і перспектив розвитку дозволяє йому успішно конкурувати в зонах господарської діяльності. Вона передбачає проведення комплексу заходів щодо скорочення витрат ресурсів у розрахунку на 1 грн обсягів діяльності.

Враховуючи специфіку діяльності кооперативних ринків, для визначення їх стратегічних конкурентних позицій, економічної сталості в зонах діяльності та формування конкурентоорієнтованої стратегії розвитку у дослідженні запропоновано використовувати багатofакторну модель у вигляді тримірної матриці GE/Mc Kinsey, в основу якою покладена залежність між часткою ринку кооперативних підприємств у зоні своєї діяльності, яка характеризує рівень конкуренції (відносні переваги ринків над конкурентами), та темпом росту фокусованої ефективності використання ресурсів ринку (рис. 4).

Таким чином, використання запропонованої нами методики, яка базується на побудові матриць БКГ, кривої навчання та кривої досвіду, матриці МакКінзі та використанні для їх побудови частки ринку, витрат, обсягів діяльності та наявних матеріальних ресурсів дозволяє обґрунтувати економічними розрахунками конкурентоорієнтовану стратегію розвитку кооперативних ринків і прийняти аргументоване рішення про засоби досягнення поставленої мети, підвищення рівня економічної сталості ринків.

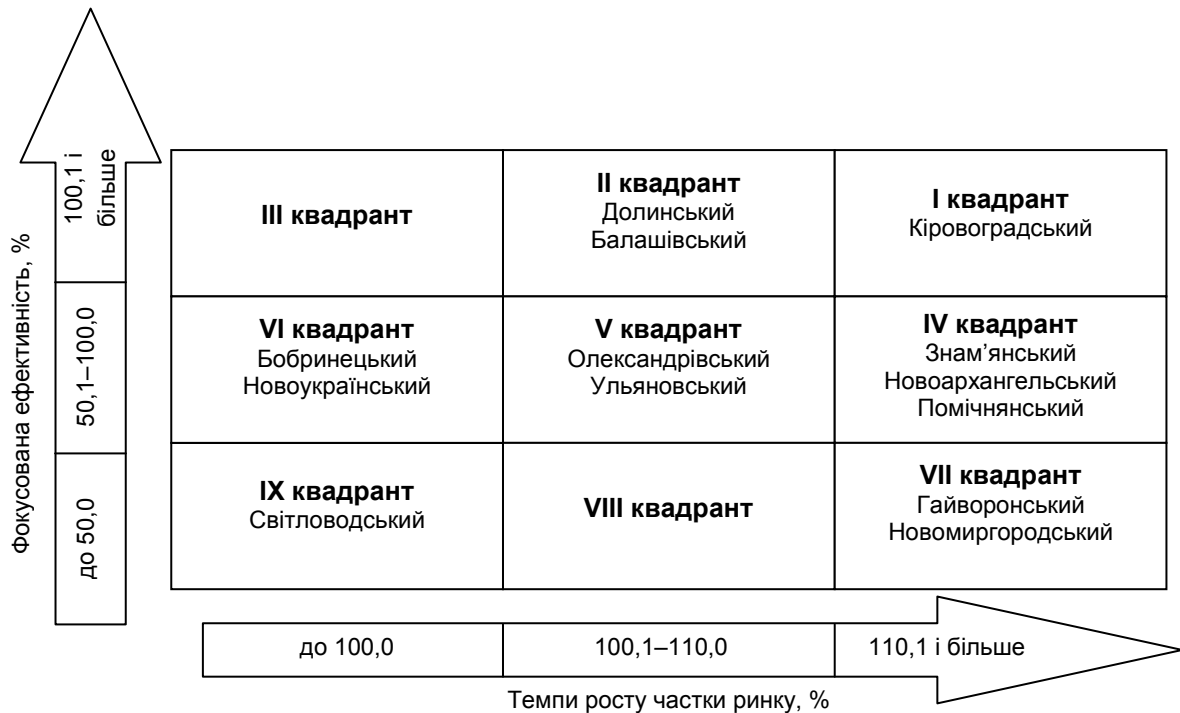


Рис. 4. Матриця GE/Mc Kinsey визначення стратегічної позиції ринків Кіровоградської ОСС за 2005–2010 рр. (за показником фокусованої ефективності ресурсів)

ЛІТЕРАТУРА

1. Бодров О. Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия / Бодров О. Г., Малыгин В. А., Тимирязев В. Г. – Казань : Таглитат, 2000. – 208 с.
2. Власова Н. О. Формування економічної стратегії підприємств роздрібної торгівлі : навч. посіб. / Власова Н. О., Филипенко О. М. / Формування економічної стратегії підприємств роздрібної. – Х. : ХДАТОХ, 2001. – 140 с.
3. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учеб. пособие / Кныш М. И. – С.Пб. : ЗАО БШ, 2001. – 284 с.
4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
5. Чайкова Е. И. Применение матрицы «McKINSEY» для анализа перспектив развития бизнеса // Сучасні проблеми науки та освіти : матеріали 4-ї Міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф. ; Харківський нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Х. ; Ялта, 2003. – С. 77.

УДК 334.784(658.5)

ФОРМУВАННЯ КОПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

І. Г. Верезомська, кандидат економічних наук

На пострадянських теренах уявлення про корпоративну культуру з'явилися із приходом іноземних компаній. Сучасна ситуація ставить перед керівниками підприємств індустрії гос-

тинності завдання організації управлінського процесу за новими правилами. Адже стихійно сформовані елементи корпоративної культури не завжди мають чітку витриманість, ціліс-