

УДК 658.8

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

АВДЕЕНКОВА Е. С.,
ассис., ГОУ ВПО «Донецкий
государственный университет
управления» (ДонГУУ);
ШИШКОВА В. С.,
канд. экон. наук, доц.
ГОУ ВПО ДонГУУ

В статье рассмотрены основные особенности и условия формирования инновационного маркетинга на промышленном предприятии. Определены этапы осуществления инновационного процесса на основе маркетинга. Акцентировано внимание на особенностях реализации инновационного маркетинга промышленных товаров.

***Ключевые слова:** инновационный маркетинг; реализация инноваций; комплекс маркетинга инноваций; инновационная деятельность; промышленные предприятия.*

У статті розглянуто основні особливості і умови формування інноваційного маркетингу на промисловому підприємстві. Визначено етапи здійснення інноваційного процесу на основі маркетингу. Акцентовано увагу на особливостях реалізації інноваційного маркетингу промислових товарів.

***Ключові слова:** інноваційний маркетинг; реалізація інновацій; комплекс маркетингу інновацій; інноваційна діяльність; промислове підприємство.*

The article describes the main features and conditions of formation of innovative marketing in an industrial plant. The stages of the innovation process based marketing. The attention to the peculiarities of the implementation of innovative marketing of industrial goods.

***Keywords:** innovative marketing; the implementation of innovations; complex marketing innovation; innovation; industrial enterprises.*

Постановка проблемы. Повышение инновационной активности промышленных предприятий является первоочередной задачей не только для каждого руководителя и менеджера предприятия, но и государства в целом. Инновационная деятельность промышленного предприятия должна строиться на рыночных принципах хозяйствования, реализация которых ведёт к поддержке на должном уровне конкурентоспособности всего предприятия, его продукции, и как следствие, к получению прибыли и укреплению позиций на рынке. Решение этих задач невозможно без использования инновационного маркетинга, являющегося залогом успеха деятельности любого промышленного предприятия, поскольку позволяет выявить и контролировать те факторы, которые определяют условия продолжительного развития и выживания (на основе инноваций) на рынке.

Совершенствование подходов к формированию инновационного маркетинга позволит предприятиям оперативно находить, *во-первых*, недостаточно удовлетворённые или скрытые потребительские запросы: формализовывать и увязывать их между собой; *во-вторых*, разрабатывать, производить и продвигать на рынке новую продукцию, которая удовлетворит эти запросы полнее и эффективнее, чем товары конкурентов.

Анализ публикаций. Проблемы маркетингового обеспечения инновационной деятельности промышленных предприятий и разработки инновационных маркетинговых инструментов исследованы в трудах многих учёных, таких, как: Н. Ф.

Пермичев [1], Н. П. Гончарова [2], О. В. Бражко [3], В. М. Аньшина, В. Г. Федоренко, С. В. Близнюк, Т. А. Примак [4], И. Л. Решетникова, Ф. Котлер [5], В. Я. Кардаш, Ж. Ж. Ламбен и др. В этих работах рассматриваются вопросы эффективного управления инновационным маркетингом в хозяйственной деятельности, формирования маркетинговых инновационных систем и концепций.

Однако, несмотря на значительный вклад учёных в разработку указанных проблем, требуют дальнейшего исследования и практического применения вопросы, связанные с формированием, применением новых и оптимизацией существующих подходов формирования инновационного маркетинга на промышленных предприятиях.

Цель статьи состоит в проведении теоретического осмысления инновационного маркетинга и определении особенностей его формирования в деятельности промышленных предприятий, ставших на инновационный путь развития.

Изложение результатов исследования. Учитывая постоянно растущий интерес к инновациям как ключевому фактору успеха в укреплении позиций предприятия на рынке, можно утверждать, что инновационная и маркетинговая деятельность промышленного предприятия являются основополагающими направлениями его успешного развития. Изучение этих двух сфер деятельности создаёт предпосылки формирования новой концепции инновационного маркетинга, интегрирующей методы и подходы этих видов деятельности в единую методологию, предназначенную для повышения эффективности управления инновационными ресурсами предприятия с целью завоевания рынка.

В общем виде, инновационный маркетинг представляет собой концепцию маркетинга, согласно которой организация должна непрерывно совершенствовать свою продукцию и методы маркетинга. Инновационный маркетинг выступает в качестве основной деятельности на рынке нововведений, направленной на формирование или выявление спроса с целью максимального удовлетворения запросов и потребностей, базирующихся на использовании новых идей относительно товаров, услуг и технологий, которые наилучшим образом содействуют достижению целей организации и отдельных исполнителей [3].

Инновационный маркетинг может также рассматриваться в различных аспектах:

- как аналитический процесс, предполагающий выявление рыночных возможностей инновационного развития;
- как система мышления и идеологическая основа предпринимательской деятельности, которая заключается в достижении конкурентных преимуществ при использовании инновации;
- как способ активного влияния на потребителей и целевой рынок в целом, который связан с выведением и продвижением инновации на рынок;
- как функция инновационного менеджмента, направленная на выявление возможных направлений инновационной деятельности, их материализацию и коммерциализацию. При этом можно однозначно рассматривать инновационный менеджмент как функцию инновационного маркетинга, ориентированную на воплощение достижений науки и техники в новые товары, способные удовлетворить потребности потребителей и обеспечить товаропроизводителю прибыль;
- как способ (рыночный инструментарий) ориентации отдельных субъектов хозяйствования, а вместе с этим и национальной экономики в целом, на инновационное развитие.

Концептуальной основой инновационного маркетинга является исследование рынка и поиск конкурентной стратегии предприятия. Комплекс инновационного маркетинга включает разработку инновационной стратегии, анализ рынка и оперативный маркетинг.

Наиболее важными видами инновационного маркетинга являются стратегическая и оперативная (тактическая) его составляющие. Основная цель стратегического инновационного маркетинга заключается в разработке стратегии (политики) проникновения или выведения новшества на рынок. Поэтому в основу стратегических маркетинговых исследований закладывается анализ прогнозов, конъюнктуры рынка с последующей разработкой рыночных сегментов, организацией, формированием и стимулированием спроса, а также моделированием поведения потребителя.

На этапе оперативного маркетинга разрабатываются конкретные формы реализации выбранной инновационной стратегии. Оперативный маркетинг нацелен на максимизацию прибыли и объема продаж, поддержание репутации фирмы, расширение или сохранение доли рынка [2].

Началом инновационного этапа в производственной деятельности любого промышленного предприятия является завершение производства устаревших, по определенным показателям, моделей продукции и переход на новую, более усовершенствованную модель, или принципиально новый продукт. В связи с этим, инструменты и принципы маркетинга должны выступать в качестве практической помощи при осуществлении инновационной деятельности. В данном случае инновационный маркетинг можно рассматривать в широком смысле как одну из составляющих маркетинговой товарной политики.

Осуществление процесса внедрения инновационного маркетинга состоит из определённых этапов, последовательная реализация которых ведёт к успешному созданию и внедрению инноваций на промышленном предприятии (рис. 1).

При осуществлении инновационной деятельности ведущую роль играет выбор принципов реализации маркетинговых средств, наиболее важными из которых являются:

- нацеленность на достижение конечного практического результата инноваций;
- захват определённой части рынка в соответствии с долгосрочными целями, поставленными перед инновационным проектом предприятия;
- интеграция исследовательской, производственной и маркетинговой деятельности в систему менеджмента предприятия;
- ориентация на долгосрочную перспективу, которая требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработки на их основе инноваций, которые обеспечивают высокопродуктивную хозяйственную деятельность;
- использование взаимозависимых и взаимосогласованных стратегии и тактики активного приспособления к требованиям потенциальных пользователей инновации с одновременным целеустремлённым влиянием на их интересы.

Разработка и реализация инновационных проектов на любом промышленном предприятии должна осуществляться на основе комплекса инновационного маркетинга. Традиционными его элементами являются товарная, ценовая, сбытовая, коммуникационная политика предприятия. В качестве дополнительных элементов выступают внутренние и внешние взаимоотношения предприятия, а также и его инновационная культура.

При формировании инновационного маркетинга следует учитывать опыт отечественных и зарубежных промышленных предприятий. Так, например, на этапе зарождения инновационной идеи, следует иметь в виду, что большинство инновационных идей исходят от разработок сотрудников компании и специалистов, привлеченных со стороны. Необходимо отметить, что для крупных промышленных предприятий, в которых работают тысячи людей, база идей должна превращаться в основной актив.



Рис. 1. Основные этапы инновационного процесса на основе маркетинга

Большинство предложений, выдвинутых именно сотрудниками предприятия и потребителями инновационной продукции, в дальнейшем внедряются в производство. Именно эти идеи являются незаменимыми с точки зрения коммерческой реализации, поскольку именно удовлетворение потребностей потребителей добавляет инновации коммерческую ценность.

Также анализ деятельности конкурентов занимает немаловажное место по количеству идей для инновационного проекта. Многие известные компании, такие как Canon, Xerox, Hewlett-Packard с успехом пользуются идеями и достижениями своих конкурентов, систематически сравнивая собственные разработки с лучшими инновациями конкурентов.

При реализации инновационного маркетинга на промышленном предприятии обязательно следует учитывать, что маркетинг промышленных товаров намного сложнее, чем маркетинг потребительских товаров. Покупатель товаров промышленного назначения находится под сильным влиянием различных факторов, таких как текущая и ожидаемая экономическая обстановка, стоимость получения займов, уровень научно-технического прогресса, политические события, деятельность конкурентов. Руководителям промышленных предприятий необходимо внимательно

следить за всеми этими факторами, определять характер их влияния на покупателя, и стремиться превращать возникающие проблемы в новые возможности.

В частности, при реализации инноваций на предприятии, производящем продукцию производственно-технического назначения, необходимо учитывать специфические особенности маркетинговых исследований, которые проявляются в характеристиках рыночных сегментов, в технико-экономических характеристиках продукции, каналах распределения и сбыта, в средствах продвижения на рынок. Следует иметь в виду то, что рынки промышленных товаров характеризуются, прежде всего, географическим положением, уровнем потребления продукции, ценой, качеством, потребностью в сервисе. Кроме того, важнейшей особенностью промышленных товаров является их стандартизация, в соответствии с государственными и международными стандартами.

Выводы. Вышеизложенный материал позволяет сделать вывод о том, что проблематика применения инновационного маркетинга на промышленных предприятиях нашего региона остается особенно актуальной. Существует острая необходимость применения маркетинговых подходов на всех этапах жизненного цикла инноваций – от проведения исследований и разработки до производства и реализации.

При условии эффективного использования инновационного маркетинга, производители промышленных товаров смогут активизировать свои возможности в области инновационного развития, ориентируясь на уменьшение ресурсоемкости, повышения экологичности продуктов и экологизации потребления. Однако особенности формирования инновационного маркетинга на промышленных предприятиях остаются недостаточно изученными и требуют дальнейших теоретических и практических разработок.

Список использованных источников

1. Пермичев Н. Ф. Маркетинг инноваций: Текст / Н. Ф. Пермичев, О. А. Палеева. – Нижний Новгород: Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т, 2007. – 88 с.
2. Гончарова Н. П., Перерва П. Г. и др. Маркетинг инновационного процесса: учебное пособие / Н. П. Гончарова, П. Г. Перова – К.: 2008. – 267 с.
3. Бражко О. В. Технологические приоритеты инновационного развития промышленности: тенденции и проблемы / О. В. Бражко // Инвестиции: практика и опыт. – 2006. – № 2. – С. 21-24.
4. Примак Т. О. Маркетинг: навчальний посібник / Т. О. Примак. – К.: МАУП, 2004. – 228 с.: іл. – Бібліогр.: С. 223-224.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1999. – 702 с.

УДК 055.342 : 005.93

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУТЁМ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕТОДА «ОЖИВЛЕНИЕ»

БУРНУКИНА О. А.,
канд. экон. наук, ГОУ ЛНР «Луганский
национальный аграрный университет»,
РЕШЕТНЯК Н. В.,
канд. экон. наук, ГОУ ЛНР «ЛНАУ»

В статье рассматривается усовершенствование управление персоналом путем внедрения инновационного метода «Оживление» на примере сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: персонал; инновационный метод; управление персоналом; коучинг; методы управления персоналом.

У статті розглядається удосконалення управління персоналом шляхом впровадження інноваційного методу «Поживлення» на прикладі сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: персонал; інноваційний метод; управління персоналом; коучинг; методи управління персоналом.

The article deals with the improvement of human resources management through the introduction of an innovative method of «revival», an example of the agricultural enterprise.

Keywords: staff; innovative method; personnel management; coaching; personnel management methods.

Постановка проблемы. В условиях современной экономики на успешность деятельности фирмы оказывает влияние множество факторов. Одним из важнейших является грамотное построение процесса управления персоналом. В современных условиях ведения бизнеса большое внимание уделяется подбору кадров, созданию условий и системы, в которой персонал под грамотным руководством смог бы наиболее эффективно реализовать свой потенциал для достижения поставленных перед ним целей. Управление персоналом – отдельная область знаний со своими методами, задачами и тенденциями развития.

Изложение основного материала исследования. Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путём использования труда, опыта, таланта этих людей с учётом их удовлетворённости трудом. Работа по управлению персоналом включает в себя современные методы и приёмы организации работы, такие как контроль, координация, развитие и обучение, мотивация. Стоит отметить, что эффективность такой работы во многом зависит и от наличия высококвалифицированного и компетентного специалиста в области работы с кадрами, а также грамотной работы отдела кадров.

Анализ последних исследований и публикаций. Управлению персоналом и его проблемам, как области знаний, уделяют большое внимание многие зарубежные учёные, такие как Ф. У. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, М. Портер, Г. Эмерсон и многие другие. Изучением этого процесса занимались и отечественные учёные, среди которых Л. И. Евенко, О. С. Виханский, В. В. Гончаров, Б. В. Ракитский и другие. Ими разработаны концепции управления, позволяющие наиболее эффективно организовать рабочий процесс на предприятии.

Однако, несмотря на широкое исследование данной тематики, в реалиях отечественной экономики существующие концепции не всегда находят полное

применение на практике, в управлении не применяются современные методы работы с кадрами, что влечет снижение эффективности работы персонала, не полностью используется заложенный в нём потенциал. В отечественных фирмах недостаточно внимания уделяется мотивации и контролю персонала, зачастую фирма страдает от чрезмерно большой управленческой системы, из-за которой замедляется процесс принятия решений и доведения их до исполнителя. Эти проблемы обуславливают необходимость проведения исследования системы управления персоналом на примере предприятия ООО «Золотой урожай Луганск» и разработки мероприятий по её усовершенствованию.

Персонал является основной силой предприятия, которая приводит все производственные процессы в движение. Для того, чтобы работники с полной отдачей реализовывали заложенный в них трудовой потенциал в процессе достижения целей предприятия, необходимо совершенствовать управление персоналом за счёт внедрения новых методов работы.

В современных экономических реалиях, управление персоналом – это ключ к успеху, развитию организации. Но для того, чтобы этот процесс был наиболее эффективен, он должен базироваться на научно-обоснованных принципах, использовать современные методы и технологии, а также не идти в разрез с общей концепцией развития предприятия. Совершенствование процесса управления персоналом представляет обширный процесс, охватывающий многие элементы работы предприятия. Управленческие инновации следует рассматривать как организационное решение, процедуру или методы управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики, и впервые используемые на данном предприятии [1, с. 127].

Отечественные специалисты отдадут большее предпочтение классическим методам; к ним относятся:

1. Экономические методы.
2. Административные методы.
3. Социально-психологические методы [2, с. 57].

В целом для достижения наилучшего результата требуется сочетание всех трёх классических методов. В сочетании с ними западные специалисты рекомендуют при наличии высокой организованности работников предоставлять им более гибкий график работы, вводить систему удалённой работы.

Внедрение инновационных методов всегда несёт с собой риск неопределённости результата, существует большая вероятность конфликтности старых систем с новыми, а также обладает глобальностью в своём влиянии на все аспекты системы. В научной литературе выделяют, что решающим фактором эффективного внедрения инновационных методов управления является персонал организации и его отношение к ним. Поэтому руководителю, в первую очередь, необходимо помочь персоналу психологически осознать необходимость осуществления нововведения, его личную и коллективную значимость, а также показать способы личного участия в их внедрении.

На практике при усовершенствовании системы управления персоналом применяется множество методов управления. Они различны по содержанию и малоэффективны по отдельности, поэтому рекомендуется применять их в комплексе с другими методами для большей полноты и эффективности проведения модернизации процесса управления.

Способность руководителя осваивать новые методы управления персоналом повышает его профессиональную пригодность и позволяет ему осуществлять управленческую деятельность с учётом современных тенденций.

В кризисные моменты стоит оценить и пересмотреть устоявшиеся методики управления на предприятии и перейти к качественно новому процессу управления.

Достичь этого возможно путём разработки и внедрения новых методов управления персоналом, соответствующих текущей потребности и ситуации на предприятии.

Ориентируясь на текущее состояние системы управления персоналом на исследуемом предприятии с учётом проблем и возможного её усовершенствования был разработан метод «оживления».

Суть предлагаемого метода заключается в мобилизации всех имеющихся трудовых ресурсов на стабилизацию текущей ситуации и переход к тенденции роста.

Одним из ключевых преимуществ метода является превентивный антикризисный характер осуществляемых управленческих действий, то есть он направлен на недопущение или предотвращение возникновения неблагоприятных ситуаций, мешающих персоналу полноценно выполнять свои обязанности.

Программу мониторинга предлагается выполнять в несколько этапов:

1) определение эталонных показателей, ориентируясь на которые будут проводиться превентивные меры;

2) формирование системы, которая будет отслеживать отклонения показателей контроля;

3) определение отклонения фактических результатов от эталонных;

4) выявление причин отклонения фактических результатов.

Реализацию превентивного управления рекомендуется осуществлять на основе принципов принятия кадровых решений в короткие сроки, создания команды по реализации поставленных целей, информированности сотрудников, сочетания интересов работников и руководителей путём обеспечения социальных гарантий, оптимизации кадрового потенциала предприятия, системности в развитии персонала.

На предприятии было проведено анкетирование работников для выявления удовлетворенности применяемыми методами управления персоналом. Участие в опросе приняли 150 человек.

На рис. 1 представлены ответы на один вопрос анкетирования в контексте групп работников по образовательно-квалификационному уровню.

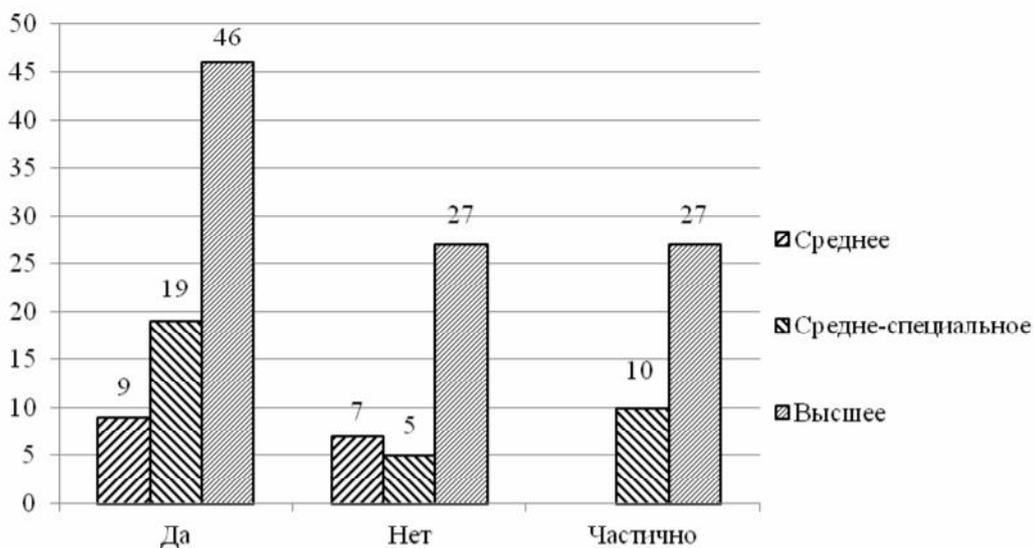


Рис. 1. Удовлетворённость работников методами управления

Из рис. 1 мы видим, что большинство работников со средним образованием частично либо полностью устраивает система управления. Среди работников с высшим образованием на заданный вопрос утвердительно ответили 46 %, ещё 27 % ответили, что их не устраивают текущие методы, 27 % частично устраивают методы работы с персоналом.

Работники со средне-специальным образованием в количестве 55,8 % высказались о том, что их устраивают используемые руководством методы управления, 29,4 % опрошиваемых со средне-специальным образованием частично удовлетворены существующими методами управления.

Подводя итог, можно отметить, что наименьшую приверженность текущие методы управления имеют у работников со средним образованием, наиболее довольны работники со средне-специальным образованием. Из общего числа респондентов утвердительно ответили 49,3 %, категорически «Нет» ответили 26 %, а ещё 24,7 % высказались о том, что их частично не удовлетворяют текущие методы.

Таким образом, мы видим, что существующая система методов управления нуждается в пересмотре. Работу по формированию новой системы методов рекомендуется проводить во взаимодействии с персоналом для выявления эффективных и малоэффективных групп методов.

При линейно-функциональной структуре управления, как и в ООО «Золотой урожай Луганск», негативным является отсутствие подчинения руководителей низшего звена руководителям высших звеньев управления и горизонтальных связей между функциональными начальниками.

Предлагаемый метод управления предусматривает установление горизонтальных связей между функциональными начальниками и подразделениями. Такие связи позволят координировать и в сотрудничестве с другими руководителями осуществлять коллективное выполнение и корректировку программы по усовершенствованию управления персоналом в процессе её осуществления. Они позволят коллективно быстро выявить и устранить ошибки в управлении, исключить несоблюдение норм управляемости.

Формирование связей предлагается осуществлять путём изменения структуры управления, создания и регулярного проведения коллективных собраний руководителей всех уровней, на которых будут обсуждаться новые направления работы. Также такие связи повысят понимание руководителями и их подчинёнными новых целей и программ, позволят равномерно и в соответствии с планом развивать процесс управления персоналом.

Также данный метод предусматривает разделение крупных задач на более мелкие для упрощения процесса из выполнения. Это позволит выполнять их последовательно и более качественно. С помощью методов наблюдения было выявлено, что работники более охотно выполняют поставленные задачи, когда они не такие большие и сложные.

В нескольких случаях наблюдалась такая ситуация: если у работника есть невыполненные задания, и ему дают новое и более сложное, то он охотно переключается на выполнение тех заданий, которые были даны ему прежде, а потом уже выполняет новое.

Большое внимание уделяется мотивации и побуждению работников к труду. Личная заинтересованность работника в добросовестном выполнении своих обязанностей является наилучшим стимулом. Такие работники более привержены своей компании, реагируют на привлечение к общему обсуждению новых направлений работы, генерации идей, которые способны вывести компанию на новый качественный уровень.

Оптимальная система мотивации персонала является одним из элементов, который позволит построить эффективную систему управления персоналом и будет способствовать успешному достижению долгосрочных целей компании.

Для формирования у работника приверженности своему предприятию рекомендуется применить политику «вклада в сотрудника», поддерживать сформированные традиции и корпоративную культуру для формирования стабильной и

долговременной лояльности работника. Предлагаемый метод в отношении мотивации также предусматривает такие направления, как управление, основанное на ценностях персонала. Оно заключается в предоставлении возможности продвижения по карьере, предоставлении работникам шанса участвовать в управлении организацией с дальнейшей видимостью результатов его личного вклада.

После того, как работа в направлении мотивации даст желаемый результат, рекомендуется проводить анализ лояльности. Проведение периодического анализа лояльности персонала как метод контроля его уровня позволит выявлять причины её снижения и своевременно проводить новые мероприятия по повышению заинтересованности и приверженности персонала.

В работе по мотивации и совершенствованию профессионализма работников предлагается использовать такой инструмент, как коучинг. Коучинг позволяет найти максимально эффективные пути достижения целей предприятия и осуществить их. Коучинг можно использовать как с целью мотивации персонала, так и для его оценки и развития, поэтому рационально предложить данный инструмент для внедрения на исследуемом предприятии. С помощью него можно решить задачи: создания здоровой атмосферы в коллективе, максимального использования трудового потенциала работников, нематериального стимулирования персонала, создания условий для саморазвития сотрудников.

Данный метод представлен в виде схемы на рис. 2.



Рис. 2. Метод управления персоналом «Оживление»

На представленном рисунке отображены предлагаемые в рамках метода «оживления» меры, которые позволят улучшить процесс управления персоналом в ООО «Золотой урожай Луганск». Как мы видим, основу предлагаемого метода составляет работа по четырём направлениям:

1. Формирование новых внутрифирменных связей, которые позволят улучшить коллективную деятельность и координацию работы по совершенствованию управления персоналом.

2. Ориентация системы управления на превентивный характер принимаемых решений, который заключается в постановке долгосрочных и среднесрочных целей развития и мониторинг угроз. Такие действия особенно важны, так как предприятие находится в кризисной ситуации.

3. Упрощение задач путём дробления их на более мелкие и простые.

4. Совершенствование мотивации персонала, которое заключается в создании широкого ряда стимулов для повышения производительности труда персонала и повышения его лояльности.

Работа в данных направлениях на текущий момент имеет первоочередную важность, так как позволит реорганизовать процесс управления персоналом и даст толчок для дальнейшего развития системы управления персоналом. На основании предлагаемого метода и других программных мероприятий будет формироваться усовершенствованная система управления персоналом. Для того, чтобы работа по совершенствованию системы управления персоналом была более эффективной, последовательной и комплексной, рекомендуется проводить её согласно разработанному заранее плану. Данный план должен начинаться с анализа существующей системы, а впоследствии, на основе полученных фактических данных, должна строиться дальнейшая работа. Такой поэтапный план можно представить в виде алгоритма создания усовершенствованной системы управления персоналом (рис. 3).

В соответствии с представленным алгоритмом, предлагается внедрять метод в три этапа.

Первый этап: анализ текущей системы управления персоналом. Данный этап заключается в оценке текущей системы управления персоналом на предмет соответствия её элементов требованиям, обеспечивающим условия для эффективной работы персонала. Анализируются применяемые методы управленческого воздействия на работников и их отношение к своим обязанностям. Сопоставив эти показатели, определяется, насколько эффективны избранные менеджером по персоналу методы управления.

Анализ системы включает в себя такие направления, как анализ состава персонала на его количественное и качественное соответствие нуждам предприятия; оценка методов управления (правильно ли выбран метод и стиль управления, даёт ли он необходимый результат), анализ эффективности труда различных групп персонала. Мероприятия первого этапа позволят выявить элементы текущей системы, которые необходимо модернизировать или устранить, так как они не дают должного эффекта или дают отрицательный эффект. Формируется представление о системе управления в целом.

Второй этап: разработка программ, мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом. На этом этапе на основе полученных аналитических данных первого этапа формируются программы и мероприятия по устранению выявленных недостатков, предлагаются и внедряются новые методы управления.

Предлагаются такие мероприятия:

- усиление контроля над атмосферой в коллективе путём своевременного выявления и устранения конфликтных ситуаций;
- проведение программы повышения квалификации определенных сотрудников, которые могут занять свободные, важные для фирмы должности;
- внедрение новых инновационных методов управления;
- формирование эффективных методов и стимулов мотивации;
- пересмотр кадровой политики.



Рис. 3. Алгоритм создания усовершенствованной системы управления персоналом

Третий этап: оценка и корректировка новой системы. Работа по совершенствованию системы управления персоналом не должна останавливаться после её формирования и внедрения на производстве. Ответственные лица должны продолжать отслеживать слабые стороны в системе и корректировать их.

Внедрение усовершенствованных методов управления персоналом, деятельность по оптимизации производственных и бизнес-процессов на предприятии должны принести положительный эффект организации. В результате внедрения метода «Оживление» предполагается получение положительного эффекта по ряду критериев. Данные критерии представлены в табл. 1.

Из табл. 1 мы видим перечень положительных изменений для отдельных субъектов за счёт внедрения нового метода управления персоналом. Руководство предприятия при внедрении данного метода увеличит внимание персоналу и его потребностям, будет держать своих сотрудников в курсе текущего положения дел в организации. Это положительно скажется на психологическом климате в коллективе, работники будут уверены в завтрашнем дне, будут знать какие планы изменений стоит ждать в организации, будут к ним готовы. Затраты на внедрение предлагаемого метода будут окупаться повышением производительности труда работников.

Таблица 1

Критерии эффективности внедрения метода «Оживление»

<i>Субъект воздействия</i>	<i>Критерии эффективности внедрения метода</i>
Руководство	1. Окупаемость вложений в развитие персонала. 2. Больше внимание руководителей к персоналу и его потребностям. 3. Регулярное осведомление персонала о текущем состоянии дел.
Руководители подразделений	Рост экономической и производственной эффективности работы персонала (производительность труда)
Отдел по работе с персоналом	Рост эффективности кадровой политики на предприятии, развитие кадров, формирование резерва трудовых ресурсов. Гарантия социальной и трудовой защиты персонала.
Работники	Рост лояльности и удовлетворённости персонала условиями труда и работой в целом.

Для руководителей подразделений эффективность от рекомендуемого метода будет выражаться в росте экономической и производственной эффективности работы подчинённых. В соответствии с этим предлагаемые мероприятия являются целесообразными, так как конечной целью изменений на предприятии является повышение его прибыльности. Благодаря методу «Оживление» работа отдела управления персоналом также положительно изменится. Произойдёт рост эффективности кадровой политики, будет развиваться деятельность по формированию кадрового резерва, усилится контроль над соблюдением социальных гарантий и соответствующих условий труда. Эффективность воздействия метода «Оживление» на работников проявится в виде роста их лояльности предприятию, удовлетворённости условиями труда и работой в целом.

Предложенный к внедрению в процесс управления метод «Оживление» повысит эффективность кадровой политики, приведёт к повышению удовлетворённости трудом сотрудников, повлияет на рост экономической и производственной эффективности работы персонала.

Список используемых источников

1. Горфенкель В. Я. Экономика предприятия: учебник / Под ред. В. Я. Горфенкеля, Е. М. Купрякова. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 367 с.
2. Долженко Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. – № 1. – С.149-153.
3. Демченко А. Ф. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080500 «Экономика и управление на предприятии» / А. Ф. Демченко, А. М. Шумейко, С. Н. Коновалова; Воронеж. гос. аграр. ун-т. – Воронеж: ВГАУ, 2007. – 203 с.
4. Закшевская Е. В. Менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») / Е. В. Закшевская, С. Н. Коновалова, Р. П. Белолипов. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – 440 с.
5. Шевцова Н. М. Теория управления: учебное пособие / Н. М. Шевцова, Т. В. Сабетова, И. Ю. Федулова. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет, 2015. – 183 с.

УДК 339.138:637

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПТИЦЕВОДЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ГОНЧАРОВ В. Н.,**д-р экон. наук, проф., зав. каф.
экономики предприятия и управления
трудовыми ресурсами, ГОУ ЛНР
«Луганский национальный аграрный
университет» (ЛНАУ);****ДЕРКАЧЁВА В. В.,****канд. экон. наук, доц. каф. экономической
теории и маркетинга ГОУ ЛНР «ЛНАУ»,
КУРИПЧЕНКО Е. В.,
аспирант ГОУ ЛНР «ЛНАУ»**

В статье рассмотрены и обобщены теоретические и методические основы исследования маркетинговой среды предприятия, проведён SWOT-анализ птицеводческих предприятий Луганской области, включающий определение их сильных и слабых сторон, выявление наиболее вероятных угроз внешней среды и потенциальных возможностей, и на основе полученных результатов разработаны стратегические альтернативы, учитывающие различные сочетания факторов.

Ключевые слова: маркетинговая среда; микросреда; макросреда; SWOT-анализ; сильные и слабые стороны предприятия; возможности; угрозы; стратегические альтернативы.

У статті розглянуто та узагальнено теоретичні та методичні основи дослідження маркетингового середовища підприємства, проведено SWOT-аналіз птахівницьких підприємств Луганської області, який містить визначення їх сильних і слабких сторін, виявлення найбільш ймовірних загроз зовнішнього середовища і потенційних можливостей, і на основі отриманих результатів розроблено стратегічні альтернативи, які враховують різні поєднання чинників.

Ключові слова: маркетингове середовище; мікросередовище; макросередовище; SWOT-аналіз; сильні і слабкі сторони підприємства; можливості; загрози; стратегічні альтернативи.

The article describes and summarizes the theoretical and methodological foundations of the study of the marketing environment of the enterprise, conducted SWOT-analysis poultry farms Lugansk region, including identification of their strengths and weaknesses, identify the most likely threats to the environment and potential, and on the basis of the results developed strategic alternatives, taking into account the various combinations of factors.

Keywords: marketing environment; micro environment; macro environment; SWOT-analysis of the strengths and weaknesses of the company; opportunities; threats; strategic alternatives.

Постановка проблемы. Для того чтобы обеспечить успешное развитие предприятия и выявить возможные пути повышения его конкурентоспособности необходимо углубленное изучение как внутренней среды предприятия, которая включает его потенциал, то есть выступает источником его жизненной силы, так и внешней среды с определением возможных изменений в ней с целью разработки и принятия мероприятий адаптационного характера.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы исследования маркетинговой среды рассматривали в своих научных трудах такие учёные-экономисты, как П. Аллен, Дж. Вуттен, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Дж. Ланкастер, М.

Портер, М. Джонсон, В. Г. Андрийчук, А.В. Войчак, В. Н. Гончаров, В. П. Онищенко и другие. В работах этих авторов освещены базовые теоретические положения по проблеме исследования маркетинговой среды.

Актуальность. Любое предприятие осуществляет свою деятельность не изолированно от других объектов и сил, а под влиянием самых различных факторов, которые образуют маркетинговую среду [7, с. 145]. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в случае, когда среда допускает его осуществления, то есть среда непосредственно влияет на возможность предприятия существовать и функционировать [6; 9].

Цель статьи. На основе анализа маркетинговой среды птицеводческих предприятий Луганской области разработать стратегические альтернативы, учитывающие различные сочетания факторов, с целью определения наиболее подходящей стратегии.

Изложение основного материала исследования. Маркетинговая среда – это совокупность факторов, влияющих на процесс управления маркетингом предприятия, его маркетинговое развитие и взаимоотношения с потребителями [7, с. 145]. Маркетинговая среда формируется из совокупности субъектов и объектов, влияющих на предприятие на внешнем уровне, а также совокупности факторов и управленческих действий, влияющих на предприятие на внутреннем уровне.

Маркетинговая среда состоит из микросреды и макросреды (рис. 1).

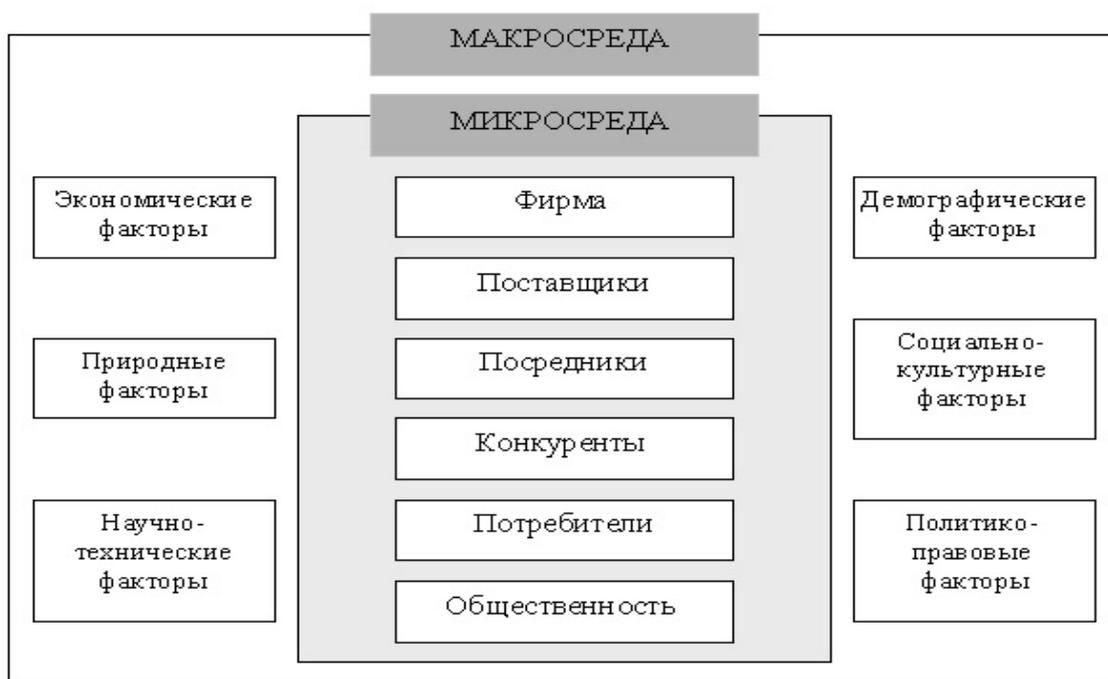


Рис. 1. Основные факторы, определяющие микросреду и макросреду маркетинга
Источник: усовершенствовано авторами на основе [1; 7; 8]

С. С. Гаркавенко рассматривает микросреду как часть внешней среды, представленную потребителями, конкурентами, поставщиками, посредниками, то есть теми субъектами, на которых может повлиять предприятие, а макросреду – как часть внешней среды, на которое предприятие повлиять не может [5, с. 17].

Е. П. Голубков под микросредой понимает субъекты, которые имеют непосредственное отношение к самому предприятию (то есть контролируемые или внутренние факторы) и его способности обслуживать клиентов, а под макросредой –

сферу, которая создаётся силами более широкого плана, которые оказывают влияние на микросреду, оставаясь недостижимыми для её прямого воздействия [5, с. 17].

В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугель определили микросреду как часть маркетинговой среды, которая находится внутри предприятия и контролируется им. Они утверждают, что в отличие от микросреды макросреда или внешняя среда охватывает относительно самостоятельные внешние факторы, условия и рамки, в которых осуществляет свою коммерческо-производственную деятельность предприятия [8, с. 21].

А. Е. Воронкова, исследуя управление конкурентоспособным потенциалом, пришла к выводу, что «адаптация предприятий к условиям конкуренции должна проводиться в ходе работ по всестороннему анализу деятельности конкурентов, собственного потенциала предприятия и оценки эффективности его использования, определения положения предприятия относительно конкурентов, а также в ходе разработки стратегии конкурентного поведения на рынке и её реализации» [4].

Таким образом, для сохранения птицеводческими предприятиями своих конкурентных позиций, а также выявления путей повышения конкурентоспособности, очень важным является не только анализ стратегических ресурсов, находящихся в их распоряжении, но и постоянный мониторинг изменений внешней среды, оперативность которого обеспечивает своевременность реагирования.

Главная цель проведения анализа факторов маркетинговой среды состоит в том, чтобы на основе определения их состояния и наиболее вероятных изменений, согласовать ее влияние, потребности покупателей, цели и ресурсы предприятия, что способствует достижению стойких конкурентных позиций и создает благоприятные условия для дальнейшего развития. Игнорирование же анализа маркетинговой среды приводит к принятию необоснованных решений, запоздалому введению инноваций, использованию стратегии пассивного реагирования на изменения в среде, рыночной уязвимости предприятия и другим негативным последствиям, которые приводят к потере рыночных ориентиров и ослаблению позиций предприятия на рынке [2; 7].

Исследование маркетинговой среды птицеводческих предприятий должно осуществляться в несколько этапов:

1. Мониторинг основных факторов внешней среды:

- оценка состояния макросреды: экономических, политико-правовых, социально-культурных, демографических, научно-технических и природных факторов, то есть факторов, которые косвенно влияют на предприятие;

- анализ микросреды, включающий те составляющие внешней среды, с которыми предприятия находятся в непосредственном взаимодействии: к ним относятся потребители, поставщики, посредники, конкуренты, общественность;

- определение влияния факторов внешней среды на функционирование и развитие предприятий птицеводческой отрасли;

- выявление наиболее вероятных изменений во внешней среде.

2. Диагностика основных факторов внутренней среды. Недостаточность методических рекомендаций по организации и проведению диагностики внешней и внутренней среды предприятия предопределила необходимость разработки модели исследования маркетинговой среды (рис. 2).

В сложившихся условиях хозяйствования предприятиям Луганской области для эффективного функционирования необходимо держать ориентир на стабилизацию внутренней среды, развитие ее ресурсной и операционной составляющей. Поэтому целесообразно провести ситуационный анализ маркетинговой среды, позволяющий выявить основные маркетинговые возможности, которые соответствуют ресурсам предприятий, определить маркетинговые угрозы и разработать мероприятия по уменьшению их влияния, выявить сильные стороны и сопоставить их с рыночными

возможностями, определить слабые стороны деятельности предприятий и разработать стратегические направления их преодоления.

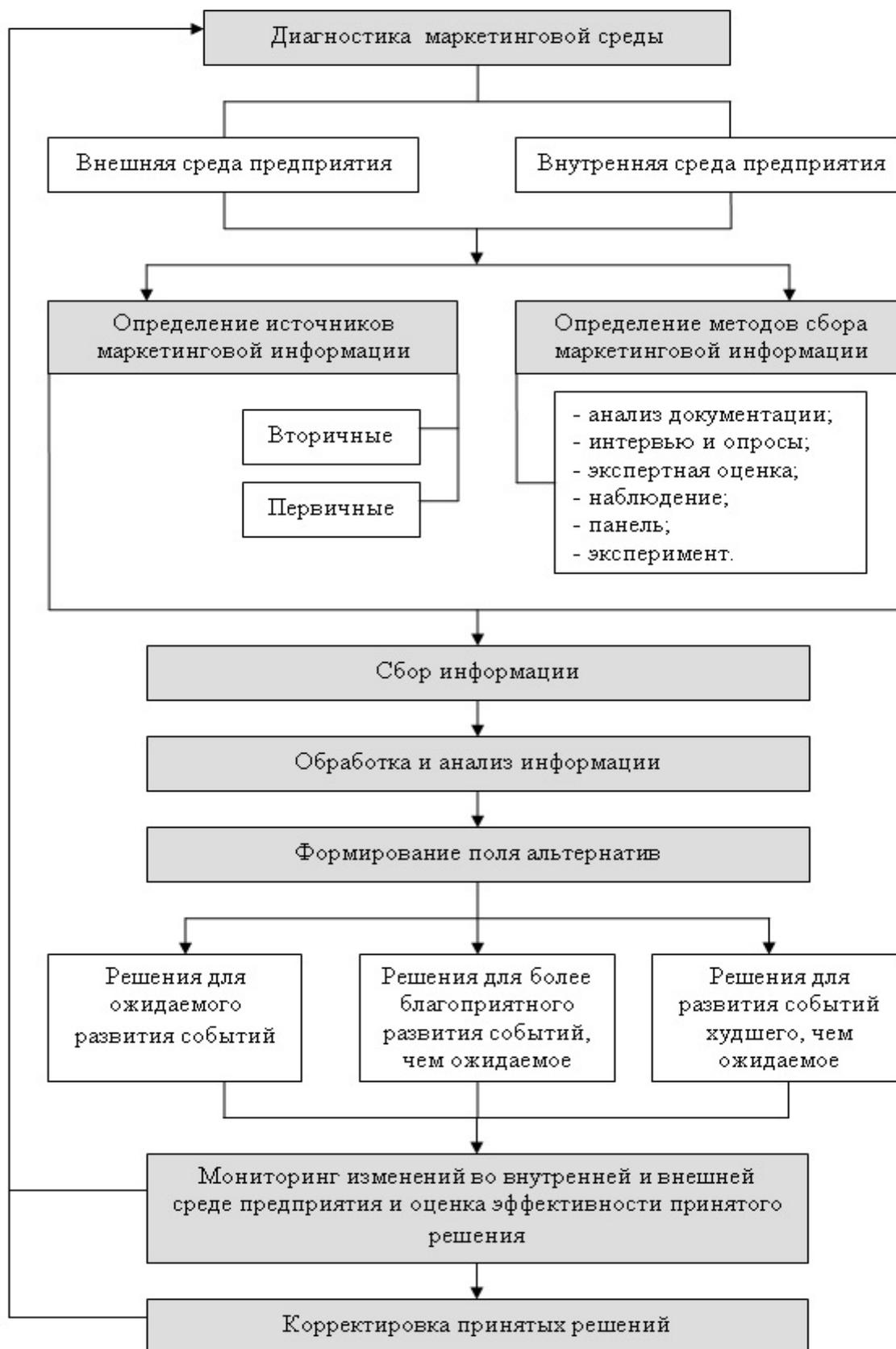


Рис. 2. Модель исследования маркетинговой среды предприятия
 Источник: Разработано авторами на основе собственных и монографических исследований

На основе результатов, полученных с помощью использования опросной методики, были выявлены основные сильные и слабые стороны характерные для птицеводческих предприятий Луганской области по следующим направлениям: производство (операционные и технико-технологические характеристики), организация управления, персонал, маркетинг, финансы (табл. 1).

Таблица 1

Сильные и слабые стороны птицеводческих предприятий

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1. Производство	
1. Наличие на территории области сырьевой базы и развитая комбикормовая промышленность. 2. Наличие земельных ресурсов для размещения предприятий отвечающих требованиям, которые обеспечивают ветеринарно-санитарную безопасность. 3. Системы качества на предприятиях контролируют химическую, физическую и биологическую опасности, что обеспечивает безопасность продукции.	1. Пострадало родительское стадо и племенное поголовье. 2. Не полностью восстановлены промышленные зоны. 3. Отсутствуют на территории области предприятий по производству витаминных препаратов и аминокислот. 4. Нарушены связи со снабжением кормов, ветпрепаратов, премесов и т.д. 5. Высокая изношенность оборудования.
2. Организация управления	
1. Наличие значительных резервов повышения эффективности производства за счет совершенствования управления птицеводческими предприятиями без значительных инвестиционных вложений	1. Несовершенство структуры управления. 2. Отсутствие четко обозначенных полномочий и обязательств работников. 3. Отсутствие современного программного обеспечения.
3. Персонал	
1. Высокий кадровый потенциал. 2. Уровень квалификации руководителей и многолетний опыт работы в сфере АПК. 3. Низкая текучесть кадров.	1. Низкий уровень стимулирования персонала и неразвитая система мотивации препятствуют росту производительности труда.
4. Маркетинг	
1. Налаженная система сбыта продукции, наличие сети фирменной торговли продукции птицеводства. 2. Наличие собственной торговой марки. 3. Соответствие цены и качества продукции птицеводства. 4. Положительный имидж птицефабрик, хорошая репутация.	1. Отсутствие специалистов по маркетингу на предприятиях. 2. Потеря части рынков сбыта. 3. Недостаточное финансовое обеспечение маркетинговых мероприятий. 4. Отсутствие маркетингового планирования. 5. Не осуществляется на должном уровне анализ потребителей, анализ конкурентов.
5. Финансы	
1. Возможность диверсификации источников финансирования деятельности птицеводческих предприятий. 2. Резервы повышения финансовой стойкости предприятий за счёт внедрения технологий управления финансами.	1. Недостаток оборотных средств для финансирования стратегических мероприятий. 2. Отсутствие системы финансового управления на предприятиях. 3. Функция финансового анализа практически не осуществляется. 4. Отсутствие внешних инвестиций.

Проведённый анализ показал, что наиболее «острыми» проблемами на сегодняшний день являются вопросы, связанные с производством, но они имеют временный характер и не являются катастрофическими для дальнейшего функционирования птицеводческих предприятий. Имеется множество предпосылок, которые позволяют не только восстановить достигнутый ранее уровень конкурентоспособности, но и развить новые конкурентные преимущества, которые станут основой дальнейшего развития.

Второй шаг SWOT-анализа – это своеобразная «разведка местности» – оценка рынка. Он включает определение маркетинговых возможностей, то есть благоприятных внешних аспектов маркетинговых действий птицеводческих предприятий, благодаря которым они могут достичь конкурентных преимуществ на рынках сбыта, и угроз, под которыми следует понимать неблагоприятные тенденции развития внешней среды, негативно влияющие на рыночные позиции предприятий.

Таким образом, сопоставление сильных и слабых сторон предприятий может обеспечить разработку эффективных способов использования благоприятных факторов внешней среды как основу улучшения конкурентных позиций.

Для полноты анализа необходимо не только охарактеризовать макросреду птицеводческих предприятий, но и определить важность учёта той или иной угрозы и вероятность использования конкретных благоприятных возможностей согласно имеющимся ресурсам с выявлением степени влияния на деятельность предприятий. Для этого был использован метод позиционирования.

Результаты исследования представлены в виде матриц в табл. 2 и табл. 3.

Таблица 2

Матрица возможностей для птицеводческих предприятий

Вероятность использования	Влияние		
	Низкое	Умеренное	Сильное
	Поле		
Высокая	ВН: 1. Развитие фундаментальных и прикладных исследований с внедрением их результатов в производственный процесс	ВП: 1. Функционирование отдельных государственных программ по поддержке отраслей животноводства. 2. Механизм льготного кредитования.	ВС: 1. Расширение ассортимента. 2. Расширение сети фирменной торговли. 3. Постоянный спрос на продукцию.
Средняя	СН: 1. Повышение покупательной способности населения, обусловленное улучшением состояния экономики в стране и в области.	СП: 1. Разработка технологических регламентов, охватывающих весь производственный цикл от закупки сырья до реализации продукции. 2. Регулирование ценовой политики.	СС: 1. Правовое обеспечение ценового регулирования. 2. Приток инвестиций в отрасль. 3. Расширение рынков сбыта.
Низкая	НН: 1. Экологизация производства путём использования безотходных и малоотходных технологий	НП: 1. Создание инфраструктуры специализированных оптовых рынков. 2. Снижение таможенных пошлин	НС: 1. Стабильность законодательной базы. 2. Снижение налоговых ставок.

При разработке стратегического плана с целью повышения конкурентоспособности птицеводческих предприятий первоочередное внимание необходимо уделить возможностям, отображенным в полях ВС, ВП и СС, то есть тем, которые являются наиболее вероятными и наиболее важными потенциальными преимуществами.

В поле ВС были отнесены мероприятия, относящиеся к маркетинговой деятельности, что указывает на целесообразность и важность развития маркетинга на предприятиях и необходимости работы по всем направлениям комплекса «4Р». Особое место в предлагаемых мероприятиях должно отводиться исследованию потребителей и выявлению их потребностей и предпочтений.

Таблица 3

Матрица угроз для птицеводческих предприятий

Вероятность наступления	Влияние		
	Низкое	Умеренное	Сильное
	Поле		
Высокая	ВН: 1. Использование иностранных технологий конкурентами	ВУ: 1. Отрицательное сальдо миграции. 2. Рост курсов валют. 3. Высокие процентные ставки по кредитам.	ВС: 1. Рост инфляции. 2. Повышение цен на производимую продукцию в связи с подорожанием кормов.
Средняя	СН: 1. Ухудшение социальных условий жизни населения. 2. Повышение цен на средства производства и установку нового оборудования. 3. Изменение предпочтений потребителей.	СУ: 1. Нестабильность политической власти и законодательной базы. 2. Рост таможенных пошлин. 3. Появление новых конкурентов на рынке. 4. Ужесточение госконтроля безопасности и доброкачественности товаров.	СС: 1. Подорожание ГСМ. 2. Рост цен на энергоносители. 3. Снижение реального дохода населения. 4. Увеличение налогового давления на производителей. 5. Снижение финансовой устойчивости птицеводческих предприятий.
Низкая	НН: 1. Загрязнение окружающей среды отходами технической переработки. 2. Ограниченный доступ к новейшим технологиям.	НУ: 1. Падение спроса на птицеводческую продукцию. 2. Рост безработицы в области. 3. Рост недоверия к отечественным производителям. 4. Приоритетное отношение к импортным товарам.	НС: 1. Производство неконкурентоспособной продукции. 2. Дефицит трудовых ресурсов, переход ведущих специалистов к конкурентам. 3. Обострение «информационной» борьбы между конкурентами.

Стратегически важным является учёт угроз, находящихся в полях ВС, ВП и СС, так как они являются наиболее опасными для птицеводческих предприятий и требуют разработки мероприятий, которые способны снизить вероятность их наступления. Угрозы, попавшие в поля НС и СП, также могут способствовать значительному ухудшению конкурентных позиций птицефабрик, и поэтому обязательным является разработка путей их нейтрализации. Угрозы, которые были отнесены в поля СН и НН имеют незначительное влияние на функционирование и развитие предприятий, следовательно, их обработка может осуществляться по мере необходимости.

Таким образом, матрица возможностей и матрица угроз, позволяют определить вероятность наступления конкретных событий и силу их влияния, тем самым разделить их на группы в зависимости от приоритетности является основой для разработки стратегических планов.

Для устойчивого развития птицеводческих предприятий необходим непрерывный мониторинг состояния внешней среды, который позволит своевременно разработать ряд оперативных мероприятий адаптационного характера и предотвратить возможные негативные последствия потенциальных угроз.

Проведённый анализ является частью исследования стратегического потенциала птицеводческих предприятий Луганской области. Учёт реалий внешней среды и её предполагаемые изменения позволили разработать альтернативные пути развития, которые могут благоприятно повлиять на конкурентные позиции предприятий и способствовать созданию новых конкурентных преимуществ (табл. 4).

Таблица 4

**Стратегические альтернативы для птицеводческих предприятий,
учитывающие различные сочетания факторов макросреды**

<i>SO (maxi-maxi)</i>	<i>WO (mini-maxi)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Постоянный спрос на продукцию птицеводства, обусловленный её диетическими свойствами и доступностью для основной массы населения, а также быстрая окупаемость данного вида бизнеса, которая связана со скороспелостью отрасли, может способствовать повышению заинтересованности инвесторов. – Приток инвестиций в отрасль, может способствовать развитию альтернативных направлений птицеводства: индеек, гусей, уток, перепелов, - характерной чертой которых являются высокая рентабельность. – Получение дополнительного дохода от реализации побочной продукции, полученной от переработанных отходов. – Создание специализированных оптовых рынков продукции птицеводства позволит регулировать спрос и предложение. 	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие ряда предпосылок для развития отрасли способствует снижению зависимости отечественного птицеводства от импорта инкубационного яйца за счёт восстановления родительского стада и племенного поголовья, то есть перехода на замкнутый цикл производства. – Политика защиты отечественного производителя и введение национальных стандартов на продукцию птицеводства способствует повышению спроса и расширению рынков сбыта. – Расширение посевов гороха и сои, как важного источника белка для кормов местного производства. – Развитие маркетинговой деятельности на птицеводческих предприятиях путём создания отдела маркетинга или введения штатной единицы маркетолога.
<i>ST (maxi-mini)</i>	<i>WT (mini-mini)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Благодаря высокому квалификационному уровню работников возможно проведение комплекса ветеринарно-санитарных мероприятий, которые должны включать профилактику и своевременную диагностику инфекционных заболеваний, и организационно-хозяйственных мероприятий, например таких, как введение режима предприятия закрытого типа, которые обеспечивают безопасность и качество продукции птицеводства. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зависимость отечественного птицеводства от импорта инкубационного яйца дополнительно обостряется наличием риска ввоза инфекционных заболеваний. – Рост себестоимости продукции в связи с увеличением себестоимости импортной составляющей кормовой базы (примесей) в связи с изменением ставок таможенной пошлины. – Потеря части покупателей, для которой ценовой фактор является ключевым при выборе и покупке продуктов питания.

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок. Проведённый SWOT-анализ позволил нам определить то, что в птицеводческих предприятиях Луганской области преобладают слабые стороны, но при этом имеется множество потенциальных возможностей. Таким образом, деятельность в отрасли птицеводства должна осуществляться согласно WO-стратегии «mini-maxi».

Список использованных источников

1. Акулич И. Л. Маркетинг: учебник / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Выш. шк., 2009. – 511 с.
2. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / Під. заг. ред. М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
3. Бобровников А. Н. Основы маркетинга: учебное пособие / А. Н. Бобровников, С. Н. Волкова, И. Е. Замятина, В. А. Никольская. 1-е изд. – Тверь: ТГТУ, 2007. – 176 с.
4. Воронкова А. Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14-17.
5. Гончаров В. М. Організація трансформації маркетингової політики на підприємствах : монографія / В. М. Гончаров, О. Ю. Бронська, В. В. Філіпова. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. – 256 с.

6. Деркачова В. В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах : монографія / В. В. Деркачова. – Луганськ : Еталон-2, 2011. – 236 с.

7. Ковальчук С. В. Маркетинг : [навчальний посібник] / С. В. Ковальчук, В. Л. Карпенко, Л. В. Коваль, Р. В. Бойко, Л. А. Бичкова та ін; за ред. канд. екон. наук Ковальчук С. В. – Львів : Новий Світ-2000, 2012. – 679 с.

8. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Маркетинг: основи теорії та практики: Навчальний посібник / За заг. редакцією В. В. Липучка. – 3-тє вид., випр і доп. – Львів: Магнолія 2006, 2008. – 287 с.

9. Решетникова И. Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях : [моногр.] / Л. И. Решетникова. – Луганск : Изд-во Восточноукр. гос. ун-та, 1998. – 270 с.

10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

УДК 621:658 (043.3)

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ДУБРАВИНА Л. И.,
канд. экон. наук, и. о. доцента
кафедры экономики предприятия и
управления трудовыми ресурсами,
ГОУ ЛНР «Луганский национальный
аграрный университет»

В статье представлено исследование основных методических концептуальных принципов построения систем управления эффективностью. В основе модели управления определено систему формирования центров ответственности. Рекомендовано в качестве системы автоматизации использовать информационные системы технологии «Software as a service». Информационной основой систем управления определено технологические карты.

Ключевые слова: системы управления; управление эффективностью; центр ответственности; информационные системы; технологическая карта.

У статті представлено дослідження основних методичних концептуальних засад побудови систем управління ефективністю. В основі моделі управління визначено систему формування центрів відповідальності. Рекомендовано в якості системи автоматизації використовувати інформаційні системи технології «Software as a service». Інформаційною основою систем управління визначено технологічні карти.

Ключові слова: системи управління; управління ефективністю; центр відповідальності; інформаційні системи; технологічна карта.

The study of basic methodological conceptual principles of constructing the systems of performance management is presented in the article. The systems of formation of centers of responsibility are defined as the basis of the management model. The using of information technology system by «Software as a service; is recommended as a main system of automation. The technological cards are defined as the information basis of management systems.

Keywords: management system; performance management; responsibility center; information systems; technological card.

Постановка проблемы. В условиях рыночной экономики, когда основной целью любого коммерческого экономического субъекта является получение максимума прибыли при полной хозяйственной самостоятельности, возникает необходимость создания в свиноводческих организациях системы контроля и управления изменениями, и, прежде всего управления эффективностью. Высокий уровень зависимости эффективности производства от сырьевых отраслей хозяйства (производство фуражных зерновых) формирует высокий уровень неопределенности, который не может сопровождать стратегическое развитие отрасли в условиях рынка.

Анализ последних публикаций. Современное понятие управленческого учёта связано с новым качественным его содержанием, которое вошло в теорию и практику учёта как новая концепция информации и управления – «управленческий контроль» («management control»; в США, «controlling» в Германии, «de jestion» во Франции). Впервые сущность этого понятия была определена американскими учёными как процесс, посредством которого руководители обеспечивают эффективное и результативное использование ресурсов для достижения целей организации. Управленческий контроль шире понятия управленческого учёта, так как включает психологические и социальные аспекты управления.

В отечественной теории и литературе стал больше использоваться немецкий вариант этого понятия. Сущность контроллинга, его разновидности и возможность применения в отечественно учётно-аналитической практике изложены в работах В. Б. Ивашкевича, С. Н. Зайцева, Е. Н. Стрельника. Авторы данных работ и зарубежные специалисты рассматривают бюджетирование как одни из экономических инструментов контроллинга.

Цель статьи. Целью статьи является формирование принципиальных основ систем контроля и управления изменениями, основанных на системе бюджетирования.

Основной материал. Место бюджетирования определяет его основную роль – поиск разумного консенсуса между стратегическими планами предприятия и его текущими целями. Стратегические планы формируются после определения стратегии компании. Достижение этих целей описывается, как правило, системой качественных (описательных) показателей, на основании которых невозможно контролировать происходящие процессы. Задача, стоящая перед топ-менеджментом, заключается в следующем: переходе от качественных (описательных) характеристик к точным количественным показателям; установлении плановых значений; установление персональной ответственности за выполнение установленных критериев; контроле исполнения принятых планов.

Модель управления операционными расходами строго индивидуальна. При этом организационно-производственная структура предприятия и совокупность технологических операций по отдельным видам экономической деятельности выступают основой формирования системы управления. Мы считаем, что в выборе варианта управления затратами, применение того или иного способа локализации затрат, их детализации следует руководствоваться спецификой организации производства.

Места формирования затрат, по мнению В. Ластовецкого, необходимо определять «по тем местам расходов, где можно не только определить плановое задание и зафиксировать его выполнения, но и определить отклонения от выполнения производственной задачи и задания по использованию ресурсов». Авторское видение решения проблемы управления затратами сводится к формированию затрат по видам экономической деятельности и местам их возникновения (рис. 1).

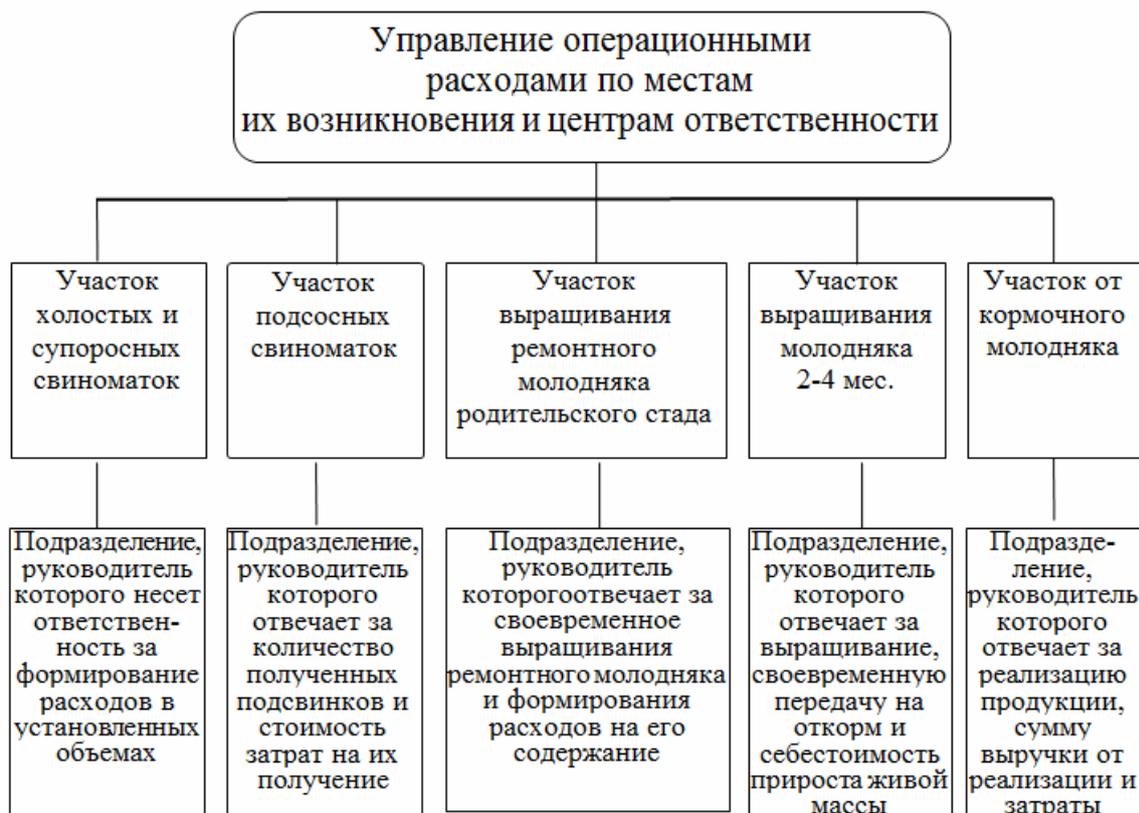


Рис. 1. Управление операционными расходами по местам их возникновения

Основными видами экономической деятельности в ООО «Гранум» выступают: содержания родительского стада и получения поросят, выращивания ремонтного молодняка, выращивание откормочного молодняка, автопарк, ремонтная мастерская, административно-управленческое обслуживание. Управление затратами в подразделениях по выращиванию молодняка ведётся в разрезе статей: заработная плата, начисления на заработную плату; корма; амортизация; текущий ремонт; электроэнергия; отопление; водоснабжение; автотранспорт; тракторный транспорт; ветеринарное обслуживание; подстилка; износ МБП; другие прямые расходы; стоимость падежа; накладные расходы. Основные факторы, влияющие на себестоимость продукции и пути реализации резервов снижения затрат и роста прибыли могут быть задействованы уже на первом этапе внедрения системы управления затратами. Использование данных резервов позволит сельскохозяйственным предприятиям значительно повысить эффективность производства.

Формирование системы управления затратами по местам их возникновения и центрам ответственности преследует цель повышения эффективности управления подразделениями предприятия путём мониторинга расходов и анализа результаты деятельности каждого центра ответственности для того, чтобы выявленные отклонения можно было отнести на конкретного руководителя (рис. 2).

Сущность управления затратами по центрам ответственности заключается в строгой последовательности отнесения расходов, стимулирование экономии затрат и обеспечение прибыльности каждого центра ответственности (табл. 1).

В то же время формирование центров финансовой ответственности продиктовано необходимостью регулирования расходов и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут менеджеры мест возникновения затрат.



Рис. 2. Управление затратами в сельскохозяйственных предприятиях

Таблица 1

Стимулирование экономии переменных и постоянных затрат по местам их возникновения и центрам ответственности

<i>Места возникновения затрат и центры ответственности</i>	<i>Виды экономии затрат по местам их возникновения на каждом уровне управления</i>	<i>Источники стимулирования экономии</i>
Свинарник	Переменные расходы	Прибыль
Цех	Переменные затраты плюс специфические постоянные затраты, относимые на продукцию	Доля сэкономленных расходов
Производственные участки, отдельные виды производства - центры ответственности	Переменные затраты плюс специфические прямые постоянные затраты относят на ассортимент продукции	Доля сэкономленных расходов
Предприятие	Все расходы	Прибыль

Управление по центрам ответственности является одной из подсистем, которая обеспечивает внутрихозяйственное управления. В рамках системы можно оценить вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности предприятия, децентрализовать управление затратами, а также следить за формированием этих

расходов на всех уровнях управления, что в целом существенно повышает экономическую эффективность хозяйствования.

Таким образом, управление предприятием через центры ответственности – это инструмент для тех, кто хочет оперативно управлять бизнесом и влиять на него, а также иметь системное представление о направлениях и темпах развития предприятия; понимать, за счёт чего стало возможным достижение результата, кто реально приложил к этому усилия; знать, какое звено предприятия тормозит движение; определить наиболее эффективные подразделения, воздействуя на которые можно добиться максимального эффекта и достичь качественно новых результатов.

Важным этапом во внедрении систем управления затратами является использование средств автоматизации труда на основе использования информационных систем. Информационные системы являются эффективным инструментом управления, они отражает специфику бизнес-процессов свиноводческой компании. Основными бизнес процессами на крупнотоварных свинокомплексах являются процессы воспроизводства и откорма свиней. Главным инструментом в планировании «Бюджета производства» свиноводства является планирование годового оборота стада.

При разработке бюджета производства ключевым моментом является соблюдение технологических показателей, заложенных в технологическом проекте свинокомплекса, таких как: поголовье свиноматок, генетические характеристики животных, технология содержания и кормления стада и др.

Для автоматизации процесса бюджетирования как составляющей системы управления затратами предприятий свиноводческого профиля в текущих условиях информационной подготовки нами рекомендуется использовать информационные системы по технологии SAAS – Software as a service («Программное обеспечение как услуга»). Ранее мониторинг современных технологий управления, используемых в Европе показал, что повсеместно используется программа FARM (разработка голландской компании Agrovision). Она внедрена и успешно функционирует на крупных свинокомплексах и малых фермах более чем в 40 странах мира. Количество пользователей составляет более 15500. База данных предприятия находится на удаленном сервере компании Agrovision в Голландии, и доступ к ней осуществляется через «удалённый рабочий стол» в сети Интернет. В свою очередь, компания Agrovision гарантирует обеспечение безопасности, целостности и доступности данных, выполняет архивирование и резервную копию базы данных.

Внедрение информационной системы по бюджетному планированию, оперативному, племенному и бухгалтерскому учёту позволит решить следующие задачи:

- 1) Автоматизировать процесс составления годовых бюджетов свинокомплекса или агрохолдинга, специализирующегося на производстве свинины, включая кормопроизводство.
- 2) Автоматизировать бизнес процессы по учёту на свинокомплексах хряков, свиноматок и поросят на откорме.
- 3) Автоматизировать систему Мониторинга и контроля показателей бюджета за счёт план-фактного технологического анализа.

Наиболее эффективной основой систем автоматизации проектируемых средств бюджетирования является система технологического картирования. Технологические карты свиноводства представляют собой описание каждого бизнес процесса с точки зрения технологической цепочки содержания и выращивания животных. В технологической карте указывается последовательность операций, в которых содержатся нормы выработки техники на единицу объёма работ (или голову, поголовье), нормативы на ТМЦ, а также расценки по заработной плате.

Технологические карты могут использовать ряд других показателей, которые пользователь определяет для каждой цепочки технологического процесса (содержание и кормление животных, зооветеропрятия, содержание помещений и т. д). К этой работе привлекаются все специалисты обслуживающие свинокомплексы: зоотехники, технологи, ветврачи, главные инженеры и др.

Выводы и предложения. Для сохранения и увеличения своей доли рынка, повышения конкурентоспособности, снижения себестоимости продукции российские компании должны использовать возможности, которые предоставляют современные информационные технологии, внедрять инновации. Автоматизация – это новый виток развития предприятий. Внедрение информационных технологий позволит повысить прозрачность компании, увеличить производительность труда, сократить потери и убытки от лишних операций, своевременно получать оперативную информацию, производить качественный анализ данных. Итог всему – принятие грамотных управленческих решений и достижение высоких результатов в животноводстве.

Список использованных источников

1. Agrovision, software for the agricultural sector [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agrovision.com/>
2. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/-publications/finances/section_11/article_4101
3. Бюджетирование как элементная система управленческого учёта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bss.in.ua/theory/planning/budget/-130-budge-tirovanie-holdinga-podakcizn>
4. Опыт внедрения информационных систем в свиноводстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/farmexp/>
5. Эффективное руководство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://svynarstvo-.in.ua/teoriya/expert/1070-efektyvne-svynarstvo>

УДК 331.101

СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

КОЗЛОВ В. С.,
канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента
непроизводственной сферы, ГОУ ВПО
«Донецкий государственный
университет управления»,
КОРОТЧЕНКО О. В.,
ст. препод. каф. «Экономика
и менеджмент», ГОУ ВПО «Донецкий
институт железнодорожного транспорта»

В статье проанализированы вопросы стимулирования и мотивации сотрудников предприятия железнодорожного транспорта. Рассмотрены методы и системы оплаты труда персонала на предприятиях железнодорожной отрасли. Охарактеризованы отличительные особенности предлагаемой системы оплаты

труда на таких предприятиях сферы транспортных услуг, как железнодорожный транспорт. Предложена адаптированная модель оплаты труда работников Укрзалізничці в современных вызовах. Предложено создание системы стимулирования и вознаграждения руководящих кадров, в основу, которой будут положены их функции по достижению стратегических целей, прибыльности и рентабельности работы.

Ключевые слова: оплата труда; персонал; стимулирование; вознаграждение; мотивация; менеджмент; управление отраслью; железнодорожный транспорт; конкурентоспособность.

У статті проаналізовано питання стимулювання і мотивації співробітників підприємства залізничного транспорту. Розглянуто методи та системи оплати праці персоналу на підприємствах залізничної галузі. Охарактеризовано відмінні риси пропонованої системи оплати праці на таких підприємствах сфери транспортних послуг, як залізничний транспорт. Запропоновано адаптована модель оплати праці працівників Укрзалізничці в сучасні виклики. Запропоновано створення системи стимулювання і винагороди керівних кадрів, в основу якої будуть покладені їх функції по досягненню стратегічних цілей, прибутковості і рентабельності роботи.

Ключові слова: оплата праці; персонал; стимулювання; винагорода; мотивація; менеджмент; управління галуззю; залізничний транспорт; конкурентоспроможність.

The article analyzes the issues of incentives and motivation of employees of enterprises of railway transport. The methods and system of remuneration of staff in the rail industry. Characterized by distinctive features of the proposed system of remuneration of labor at enterprises of the transportation sector including Railways. The proposed modified model of remuneration of employees of Ukrzaliznytsia in modern challenges. Proposed the creation of incentive systems and remuneration management personnel of the Foundation, which will be based on their functions to achieve strategic goals and profitability of work.

Keywords: wages; staff incentives; rewards; motivation; management; industry management; railway transportation; competitiveness.

Постановка проблемы. Главным акцентом в работе с персоналом становится постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, умений и навыков. Мотивация труда занимает центральное место в управлении персоналом. В связи с этим возникает необходимость разработки механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, мотивирующих персонал отрасли постоянно повышать свою квалификацию, профессионализм и мотивацию.

Цель статьи. Целью статьи является изучение проблем стимулирования, мотивации и оплаты труда персонала на предприятиях железнодорожной отрасли.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы мотивации труда занимались следующие известные учёные: Богомолова Н. [1], Вилюнас В. [2], Ворона О. [3], Генкин Б. [4], Данько М. [5], Данюк В. [6] и др.

Также не обходится и разрешение актуальных вопросов мотивации персонала и оплаты труда без влияния государственных реформ реструктуризации и повышения уровня стимулирования работников железнодорожной отрасли [7].

Анализ научных публикаций непосредственно отраслевой проблематики управления человеческими ресурсами железнодорожного транспорта показывает согласованность принципиальных подходов с рассмотренными выше концепциями. Важнейшим материальным стимулом в условиях рынка является оплата труда, её организация на уровне национального хозяйства и на уровне конкретного предприятия. Проблемы повышения стимулирующей роли заработной платы, формирования рыночного механизма управления оплатой труда поднимаются в работах Ерофеевко Л. [8], Задоя В. [9], Ёлкин Д. [10], Калиниченко Л. [11, 12], Лугай Л. [13], Лукьянченко Н. [14], Мазур Н. [15], Мица В. [16], Радомский С. [17], Подлесный П. [18], Попова О. [19], Семеняк М. [20], Стасишен М. [21] и др.

Однако большинство анализируемых научных работ носит традиционный характер, что не выходит за пределы сложившихся стереотипов решения управленческих задач, при этом недостаточно учитываются последние изменения, связанные с проведением реформы отрасли в современных условиях.

Результаты. Согласно Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте предусмотрены следующие направления в области стимулирования, по мере интенсификации производственной деятельности, усиление мотивации труда железнодорожников, повышения эффективности и производительности труда, обеспечение социальной защищённости работников и стабильной работы трудовых коллективов [7].

С научной точки зрения, следует рассмотреть ключевые понятия: «мотивация» и «стимулирование». Стимулы – это блага (материальные, нематериальные), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определённых действий. Стимулирование – это способ управления трудовым поведением работника [2; 6].

Мотивацию определяют как силу, побуждающую к действию. Мотив – это внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определённым образом. При анализе мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые побуждают к их действиям или усиливают их. Эти факторы включают потребности, мотивы и побуждения. Мотивация ориентирована на процесс и имеет отношение к выбору поведения, направлению усилий, целей и вознаграждения, на которое рассчитывают в результате выполнения работы. Стимулы характеризуют определённые блага, а мотивы – стремление человека получить их.

В прошлом специалисты по кадрам исходили из того, что действенность в основном зависит от подбора, расстановки и обучения работников. Специалисты в области социальной и индустриальной психологии подчеркивали значение мотивации в достижении действенности. Простое уравнение действенности имеет вид:

$$\text{Действенность} = f[\text{способность (умение)} \times \text{мотивация}].$$

Многие специалисты в области управления персоналом считают, что способности относятся к физиологическим и познавательным возможностям, которые позволяют индивиду эффективно выполнять работу. Кроме способности к труду, возможности индивида отражают его знания, квалификацию, интеллект, возраст, здоровье, образование, выносливость, настойчивость, энергию, моторные и психомоторные свойства. Готовность к труду относится к тому, в какой мере индивидуум склонен выполнять работу [6; 13; 15; 18]. Это предполагает или характеризует влияние, которое оказывают на поведение мотивация и удовлетворенность работой, особенности личности, установки, ценности, характер работы, интерес к работе, потребности человека, ожидаемая отдача от работника и ожидаемое вознаграждение в зависимости от результативности.

Наконец, условия предусматривают факторы, влияющие на результативность работы индивида и находятся вне его прямого контроля. К этим факторам можно отнести инструменты, сырьё, условия труда, коллег, поведение руководителя, политику администрации, правила, информацию, время и некоторые виды оплаты.

Названные три переменные – возможности, условия и готовность к труду – определённым образом множатся, формируя или определяя фактическую результативность. Разумеется, на результативность влияют многие другие факторы, например, тип руководства, четкое осознание индивидуумом своей роли и особенно – цели, задачи, труд, учёба, нормативы, или система планирования и деятельности. Например, весьма способный работник в налаженной и благоприятной системе (хорошие условия) с очень низкой мотивацией (недостаточная готовность работать),

вполне вероятно, будет работать ниже желаемого или приемлемого уровня (высокий, $1,0 \times$ высокий, $1,0 \times$ низкий, $0,1 =$ низкий, $0,1$).

Можно представить себе другой сценарий, при котором индивид с отличными способностями, в рамках отлаженной и благоприятной системы и с высокой мотивацией, но нечетко сформулированными целями, задачами и работами (по вине руководителя или работника), также будет функционировать неудовлетворительным образом. Возможно, этот индивид хорошо выполняет ненужную работу. В должном образе спроектированной и реализованной системе управления результативность всегда оценивается. Оценка результативности – это процесс, посредством которого:

1) Заранее оговоренный результат сравнивается с фактически полученным (действительность).

2) Сопоставляется и обсуждается экономичность работы индивида – фактически потреблённые ресурсы сравнивают с планируемым их расходом.

3) Оценивают качество выполненной работы.

4) Оценивают нововведения, внедрённые индивидом относительно продукции или процесса, если это имеет важное значение.

5) Обсуждают удовлетворённость индивида работой, обязанностями, организацией и т. п. (качество трудовой жизни).

6) Оценивают вклад индивида в результативность группы, отдела или организации.

7) Определяют цели на будущее. Оценка результативности должна заключаться в рассмотрении и обсуждении, которые побуждают работника к самооценке.

Следующий элемент модели – оценка результативности. В системах, где успехи оценивают на основе результативности, этот элемент означает «ранжирование» результативности. Заметим, что вознаграждение индивида (а желательно, чтобы оно отвечало результативности) не обязательно имеет финансовый характер. Более того, из трёх основных видов вознаграждения, которые практикует организация, – финансовое, престижное (например, должность, парковка для автомобиля, звание) и содержательное (например, распределение задач и работ) – финансовое вознаграждение нередко больше ограничивают.

Если в результате процесса и оценки индивид надеется или рассчитывает на какие-либо последствия в виде денежных выплат, условий труда, лидерства, безопасности и иного вознаграждения, возможно, получим приемлемый уровень результативности (ПУР). Концептуально ПУР представляет собой некий уровень усилий, близкий к «технической норме», если таковая имеется. Данный уровень усилий организация (как правило, мастер или менеджер) наименее субъективно считает «приемлемым».

Если же результаты процесса оценки желательны, к ним стремятся или же они представляют собой потребности высшего порядка, как это часто происходит с признанием, достижением, самой работой, самоконтролем или самостоятельностью, обратной связью или некоторыми видами финансового вознаграждения (например, распределение прибыли или стимулирование), тогда, вероятно, будет достигнут стимулированный уровень результативности (СУР). Концептуально СУР представляет собой усилие, превышающее 100-процентный уровень технической нормы. Если не считать сильно мотивированных индивидов с большими потребностями роста, единственная возможность постоянно добиваться от индивида СУР состоит в распределении финансовых выгод от роста производительности.

Ожидания индивидов по поводу вознаграждений, получаемых от системы, существенно различаются. Эти различия касаются не только того, что индивиды рассчитывают получить от системы, прилагая усилия на уровне ПУР, но и того, чего они хотят, и в достаточной мере побуждает их сделать все на уровне СУР. Одна из

самых сложных задач, с которой сталкиваются специалисты в сфере мотивации, заключается в том, чтобы лучше оценивать и диагностировать конкретные ожидания и желания работников.

Эффективная работа каждого работника повышает результативность деятельности всей отрасли, поэтому достойное материальное вознаграждение становится решающим элементом в мотивации труда. Материальное стимулирование конкретного сотрудника предприятия железнодорожного транспорта должно непосредственно зависеть от результатов его труда, но оценка результатов труда может считаться объективной только в том случае, если основывается на нормировании труда, базирующейся на современном научно-методическом и информационном обеспечении.

Основной целью модификации действующей системы оплаты труда является повышение заработной платы железнодорожников, основанное на стимулировании вклада каждого работника в повышение результативности работы предприятия, усилении значимости заработной платы в обеспечении социальной защищенности работников, снижение затрат, основанное на повышении производительности труда. Главная задача изменений в организации оплаты труда – установление тесной взаимосвязи между объёмом выполняемых работ, качеством труда и суммами выплат, создания условий для адресного стимулирования работников всех категорий [15-20].

Сегодняшнее состояние системы мотивации и оплаты труда работников железнодорожного транспорта наглядно демонстрирует неэффективность и неприменимость в новых условиях старых управленческих подходов. Формирование фонда оплаты труда «сверху» связывает руководителей структурных подразделений Укрзалізничці, которые дают им достаточные финансовые ресурсы для введения локальных мотивационных программ, учитывающих специфику каждого конкретного предприятия или подразделения.

Структура оплаты труда сотрудников предприятия железнодорожного транспорта далека от идеальной, поскольку переменная её часть слабо связана с финансово-экономическими результатами хозяйственной деятельности предприятия, структурного подразделения, железной дороги или отрасли. Кроме мотивационного аспекта, такая ситуация негативно отражается на гибкости методов хозяйствования предприятия. Так, в случае ухудшения конъюнктуры, уменьшения объёмов перевозок возникает проблема сокращения численности персонала, которая могла не возникнуть в случае применения более гибкой системы оплаты труда (переменная часть заработной платы уменьшается на время кризиса, в отличие от массовых увольнений, не создаёт социальной напряженности) [21].

Акцент функционирования Укрзалізничці всё больше смещается с объёмных показателей на своевременное и качественное обслуживание потребителей транспортных услуг – это требование времени. Решение задачи снижения себестоимости оказываемых транспортных услуг должно в современных условиях опираться, прежде всего, на внутренние резервы железной дороги. Одним из таких резервов является именно рациональная организация системы оплаты труда. Разработка этого направления в конечном итоге позволит, постепенно повышая уровень жизни работников и не снижая конкурентоспособности предприятия железнодорожного транспорта (Укрзалізничці) на отраслевом рынке труда, уменьшить совокупные расходы и повысить рентабельность деятельности [2; 3; 9].

В современных украинских условиях нельзя также забывать о таком факторе хозяйственной деятельности, как конкурентоспособность. Повышение платежеспособного покупательского спроса создает основу для увеличения числа компаний, работающих в одном секторе рынка. Наряду с финансовой устойчивостью, овладением высокими технологиями и ноу-хау, фактором конкурентной борьбы выступает человеческий ресурс. Знания и опыт эффективно мотивированного

персонала позволят корпорации занять должное место на рынке, потеснив конкурентов с недостаточно развитой системой мотивации, а значит, менее квалифицированным персоналом.

Специфика железнодорожного транспорта как важного звена современного рынка труда выражается в том, что пространственная организация отраслевого рынка труда, действующая в различных географических и климатических зонах, характеризуется широким разнообразием условий применения труда и, соответственно, уровней его оплаты. Украинский отраслевой рынок труда работников железнодорожного транспорта отличается особенно широким многообразием пространственно разделенных субрынков. Отсюда вытекает необходимость создания чрезвычайно гибкой тарифной системы, способной учитывать региональные особенности конкурентоспособного спроса на рабочую силу. Это особенно важно, прежде всего, для таких трудодефицитных регионов Украины, которыми являются финансово-промышленные центры, где в железнодорожной отрасли действуют серьезные конкуренты на рынке труда [11, 17].

Основным методом изучения уровня оплаты труда и качества жизни сотрудников предприятия железнодорожного транспорта и членов их семей является регулярный экономико-статистический анализ (мониторинг) семейных бюджетов. Именно эти данные дают возможность с достаточным научным обоснованием судить о реальном социально-экономическом потенциале качества трудовой жизни персонала предприятия железнодорожного транспорта и степени мотивации его производственной активности. Вместе с тем, такой анализ позволяет оценивать потенциальные возможности семей персонала осуществлять возложенные на них обществом более широкие социальные функции в плане полноценного генерирования нового поколения, отвечающий целям и требованиям современного общественного развития. В целом подобный анализ составляет важную грань реализации кадровой политики всей отрасли украинского железнодорожного транспорта и формирование его социально-трудового потенциала.

Региональный аспект неравенства оплаты труда на железных дорогах в сегодняшних условиях обусловлен размером выплат, которые относятся к районному регулированию, определенных действующим законодательством и обязательные к применению. Учитывая, что предприятия железнодорожного транспорта расположены в разных регионах Украины, социально-экономическая ситуация на железных дорогах сети разная. В наиболее промышленно развитых регионах, в которых спрос на рабочую силу превышает ее предложение, стоимость рабочей силы повышается и возникает конкуренция на рынке труда, что создает угрозу оттока кадров на предприятия других отраслей и дефицита работников отдельных профессий. Как результат, дифференциация уровня заработной платы между работниками аналогичных профессий по железным дорогам может привести к оттоку кадров на соседние дороги.

Таким образом, возникла объективная необходимость регулирования уровня оплаты труда на предприятиях отрасли с учетом региональных особенностей с целью: с одной стороны - выравнивания покупательной способности заработной платы железнодорожников, с другой - предотвращение оттока кадров на предприятия других отраслей при превышении спроса на труд над его предложением.

В настоящее время Укрзалізниця осуществляет регулирование заработной платы на железных дорогах с учетом особенностей регионов при ежегодном установлении базовой заработной платы по каждому филиалу Укрзалізництва. Однако постоянно меняющаяся ситуация на рынке труда требует более гибкого регулирования заработной платы в течение года. В настоящее время кажется оправданным, исходя из финансовых возможностей предприятий, предусматривать в коллективных договорах введение региональной доплаты отдельным категориям работников, соблюдая

необходимое соотношение в оплате труда между работниками смежных профессий на предприятии (помощник машиниста – машинист – машинист-инструктор). При этом доплата, устанавливаемая работнику в связи с особенностями труда и жизни в регионе, в котором расположено предприятие, не может заменять собой заработную плату, поскольку выполняет другие функции [9; 18].

Заработная плата выплачивается работнику за выполняемую работу, а региональная доплата призвана компенсировать работнику выше, чем в других регионах, стоимость жизни, и не связана с выполнением им трудовой функции или эффективностью и результатами трудовой деятельности. Необходимо также отметить, что в конечном итоге именно общий размер выплачиваемого вознаграждения становится мотивационным воздействием.

Таким образом, можно определить региональную доплату как часть вознаграждения, которая компенсирует социальные факторы, связанные с конъюнктурой рынка труда и стоимости жизни в регионе, и устанавливаемую только на период, в течение которого эти факторы влияют на работника.

С целью своевременного реагирования на постоянно меняющуюся ситуацию на рынке труда необходим систематический анализ причин увольнений работников по собственному желанию на каждом предприятии. Наличие возможностей трудоустройства на предприятии, не связанном с железнодорожным транспортом, также должно учитываться при принятии решения об установлении региональной доплаты. В целом представляется оправданным создание на местах системы социально-экономического мониторинга, который бы предусматривал на регулярной основе анализ стоимости жизни в регионе, анализ рынка труда, а также проведение анкетных опросов, позволяющих оценить экономическое положение работников железных дорог.

Таким образом, при расчёте регионального коэффициента необходимо брать за основу три основных фактора:

- 1) Уровень потребительских цен в регионе, городе.
- 2) Среднюю заработную плату в регионе.
- 3) Недостаточность специалистов на региональном рынке труда.

Расчёт и применение регионального коэффициента преследует три основные цели: учёт стоимости жизни в регионе для выравнивания покупательной способности заработной платы железнодорожников, приближение её к среднему значению по региону и уменьшение текучести кадров дефицитных специальностей. В целом расчёт и установление региональной доплаты направлены на более гибкое распределение средств фонда заработной платы в пределах железной дороги.

Вследствие того, что условия труда и жизни работников Укрзализныци в регионах, по которым проходит железная дорога, разные, нужно применять механизм, который помог бы выровнять реальные доходы работников, а также сократить отток кадров дефицитных специальностей и снизить их текучесть [22]. Необходимо отметить, что расчет региональной доплаты должен быть основан, в первую очередь, на анализе финансовых возможностей Укрзализныци, его филиалов и структурных подразделений. Удельный вес факторов в полученной трёхфакторной модели, рассчитаны по результатам экспертного опроса, составили: уровень цен в регионе – 5,75; средняя заработная плата в регионе – 2,80; дефицитность специальности – 1,45 (в процентном соотношении, соответственно, 57,5 %, 28,0 и 14,5 %).

Представляется допустимым округлить значения, полученные путем экспертного опроса, соответственно, до 60 %, 25 и 15 %.

Однако, в зависимости от ситуации на конкретном предприятии, удельный вес этих факторов может быть изменен с учётом местной специфики. Также следует учитывать требования корпоративных стандартов и стратегической программы развития Укрзализныци. Предпосылкой для установления региональной доплаты

может быть наличие хотя бы одного из вышеперечисленных факторов, при этом их удельный вес также может быть скорректирован с учетом ситуации.

Для оценки совокупного влияния каждого из указанных выше факторов используется трёхфакторная модель. Необходимо ещё раз подчеркнуть, что фактическое применение предложенной модели расчета региональной доплаты должно быть основано, в первую очередь, для анализа финансовых возможностей хозяйствующего субъекта, железной дороги, предприятия, и предусматривать соответствующие объёмы финансирования.

Конкретная схема расчёта доплаты зависит от финансовых возможностей Укрзализныци: на него может множиться тарифный коэффициент ОЕТС, или определённая сумма, фиксированная для каждого филиала Укрзализныци.

Следует подчеркнуть, что полученное значение регионального коэффициента меньше единицы также служит важным индикатором конкурентоспособности Укрзализныци на региональном рынке труда: это значение может быть использовано при дальнейшей индексации заработной платы, установлении годового фонда оплаты труда филиала Укрзализныци. Фактически в тех регионах, где увеличение заработной платы нецелесообразно (она обеспечивает достойный уровень жизни и препятствует оттоку квалифицированных специалистов), возможна реальная экономия затрат по оплате труда в среднесрочной перспективе. Реализация предложений по совершенствованию регионального регулирования заработной платы на железных дорогах может быть проведена в рамках дальнейшего совершенствования системы оплаты труда работников Укрзализныци при предварительной подготовке необходимой нормативно-методической базы.

Организация труда железнодорожников является составной частью единого технологического процесса, в который каждый работник вносит свой вклад в достижение конечного результата работы компании – обеспечение перевозок грузов и пассажиров, поэтому и система оплаты труда работников формируется по принципу единых условий для всех железных дорог.

Исходя из этого, и региональное регулирование заработной платы путем введения индивидуальных доплат необходимо осуществлять на условиях, единых для всей отрасли. Для этого необходимо рассмотреть вопрос об изменении структуры заработной платы, в том числе и за счёт введения 20-процентной надбавки в её тарифную часть, а районные коэффициенты, установленные местными органами власти (и необязательные к применению), использовать для повышения размеров премий работникам.

Результатом проведённого экспертного опроса, изучения зарубежного и украинского опыта организации оплаты труда позволяют сформулировать рекомендации по созданию оптимальной регуляторной модели оплаты труда в Укрзализныце (рис. 1).

Предлагаемая система оплаты труда работников Укрзализныци характеризуется следующими отличительными особенностями:

- применяется модифицированная 18-разрядная тарифная сетка (по сравнению с действующей до 15 % увеличена межразрядная разница);
- разработан механизм индексации минимального размера оплаты труда с учётом инфляции;
- оплата труда руководящего состава предприятия осуществляется на контрактной основе, в контракте закреплён социальный пакет и особая система премирования;
- заработная плата делится на постоянную и переменную части. Размер последней составляет 10-25 % оклада и зависит от результатов финансово-

хозяйственной деятельности структурного подразделения и (или) Укрзалізныці в целом;

- с целью поддержки одинаковой покупательной способности заработной платы по регионам и уменьшение текучести кадров вводится региональная доплата. Как ожидается, оплата труда в хозяйствующем субъекте также будет основана на применении Отраслевой единой 18-разрядной тарифной сетки, базой которой является минимальный размер оплаты труда, соответствующая тарифная ставка рабочего первого разряда.

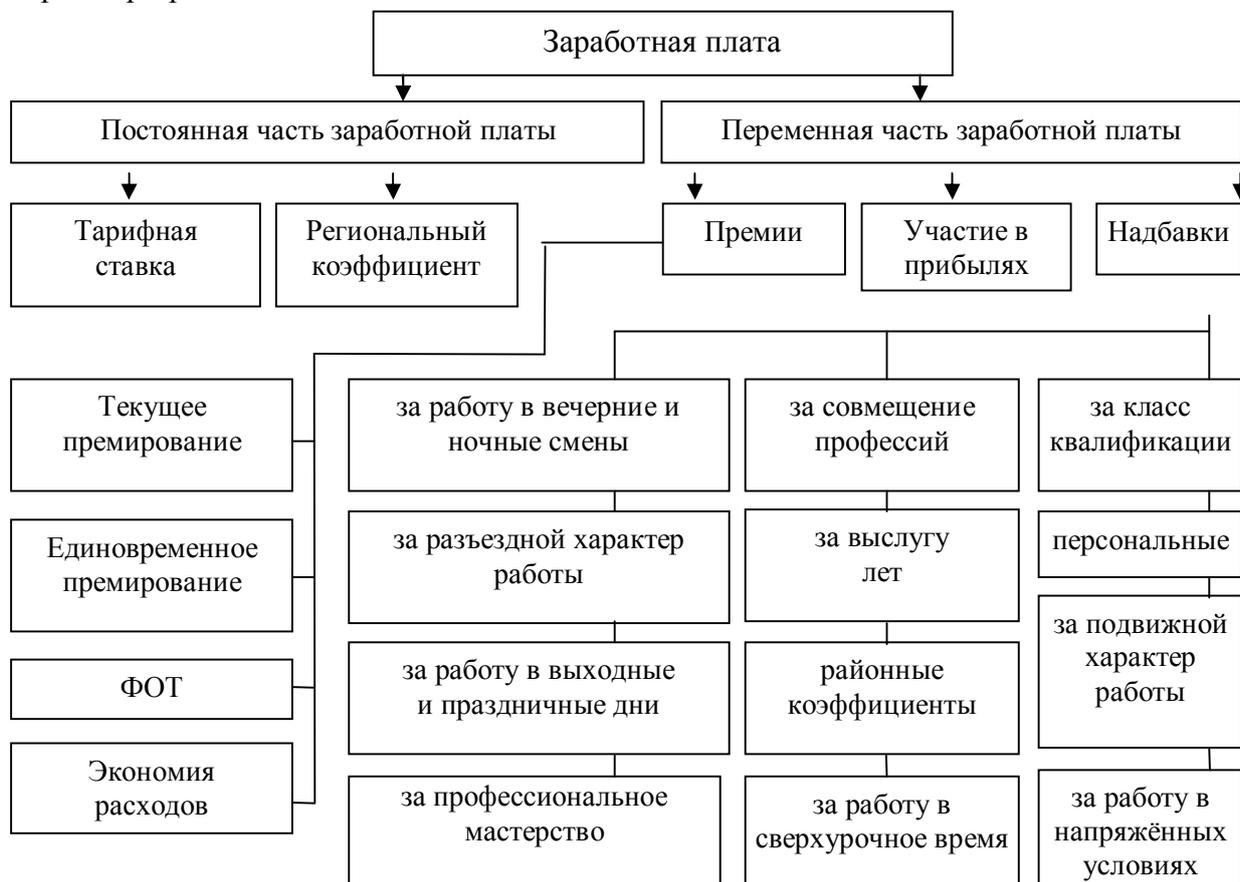


Рис. 1. Адаптированная модель оплаты труда работников Укрзалізныці в современных условиях

Поэтому реализация задачи повышения заработной платы, в первую очередь, будет осуществляться за счёт поэтапного повышения минимального размера оплаты труда. Темпы этого повышения, в свою очередь, будут зависеть от результатов финансово-хозяйственной деятельности Укрзалізныці.

Особое внимание необходимо уделить созданию системы стимулирования и вознаграждения руководящих кадров, в основу, которой будут положены их функции по достижению стратегических целей, прибыльности и рентабельности работы.

При этом оплата труда руководителей высшего звена управления будет осуществляться на контрактной основе, с учётом их личного вклада в результаты работы подразделения, либо предприятия. В конечном счёте, произойдет значительное увеличение переменной части их заработной платы в прямо пропорциональной зависимости от производственно-финансовых результатов работы подчиненных коллективов.

Таким образом, в предлагаемой модели необходима фиксация следующего условия в контрактах целесообразно рекомендовать дифференцировать размеры должностных окладов, премиальных выплат в зависимости от полученных результатов

за достижение оперативных (краткосрочных) результатов, выполнение стратегических задач, стимулирование профессионального и карьерного роста, социальный пакет, льготы и гарантии (медицинское и санаторное лечение, дополнительное пенсионное страхование, обеспечение служебным жильем и др.).

Выводы. Предложенная модель оплаты труда будет экономически эффективна, если предусмотреть также источники средств для реализации дополнительных форм стимулирования. Одним из таких источников может стать предоставленная в распоряжение руководителя структурного подразделения экономия, полученная от мероприятий по повышению производительности труда. Анализ удельного веса премиальных выплат в заработной плате (без учёта районных коэффициентов и надбавок) показал, что он составляет по данным 2015 г. – 17,4 %, в том числе: рабочих – 19 %, руководителей – 15,4 %, специалистов – 13,3 %. Следует отметить, что сложившаяся за последние годы тенденция к снижению размеров премиальных выплат, поощрений, вознаграждений негативно влияет на материальную заинтересованность работников в конечных результатах своего труда.

Безусловно, проблема повышения мотивации сотрудников предприятия железнодорожного транспорта не может быть решена в ближайшей перспективе. Однако разработка методологических и практических подходов поможет осуществить этот процесс на высоком качественном уровне, с учётом интересов всех заинтересованных сторон – работников нового хозяйствующего субъекта, акционера – государства и потребителей услуг железнодорожного транспорта – грузовладельцев и пассажиров.

Список использованных источников

1. Богомолова Н. Особливості формування доходів залізничного транспорту в сучасних економічних умовах / Н. Богомолова, Г. Сенік // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка та управління». – 2011. – Вип. 18. – С. 41-50.
2. Вилюнас В. Психология развития мотивации: монография / В. Вилюнас. – СПб: Речь, 2006. – 458 с.
3. Ворона О. В. Обґрунтування необхідності формування системи соціальної відповідальності залізничного транспорту для забезпечення його конкурентоспроможності / О. В. Ворона // Вісник Хмельницького національного ун-ту. – 2010. – № 4. – Т. 1. – С. 257-263.
4. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник / Б. М. Генкин. – М.: Издат. группа «НОРМА-ИНФРА», 2000. – 412 с.
5. Данько М. І. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів / М. І. Данько, В. Л. Дикань, Н. В. Якименко; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х.: УкрДАЗТ, – 2008. – 169 с.
6. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2006. – № 11. – С. 55-62.
7. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту 2010-2019 рр.: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р.
8. Єрофеєнко Л. В. Специфіка системи оплати праці на залізничному транспорті / Л. В. Єрофеєнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/-pib/2009_5/PB-5/PB-5_36.pdf
9. Задоя В. О. Організація приміських пасажирських перевезень в умовах реструктуризації залізничного транспорту України / В. О. Задоя, Л. О. Кучер // Вісник Дніпропетровського національного залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – Д.: Вид-во дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006.

– Вип 10. – С. 170-172.

10. Йолкін Д. Г. Теоретичні підходи до підвищення дохідності пасажирських перевезень України на залізничному транспорті / Д. Г. Йолкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_11_1/Iolkin.pdf

11. Калиниченко Л. Л. Система управління персоналом підприємств залізничного транспорту в аспекті розвитку транспортної системи України / Л. Л. Калиниченко // Залізничний транспорт України. – 2012. – № 3/4. – С. 82-84.

12. Калініченко Л. Л. Удосконалення мотиваційної системи на залізничному транспорті [Текст] / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39. – С. 118-124.

13. Лугай Л. А. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства: логістичний підхід: Монографія / Н. А. Лугай, Д. В. Зяблицев. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 250 с.

14. Лук'яненко Н. Д. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: монографія / Н. Д. Лук'яненко, О. А. Дороніна. – Донецьк, 2006. – 212 с.

15. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації праці персоналу / Н. О. Мазур. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 453 с.

16. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Мица // Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». – 2008. – № 6(84). – С. 165-168.

17. Організація й оплата праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки: навч. посібник / С. Й. Радомський, В. М. Гончаров, О. В. Додонов та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 264 с.

18. Підлісний П. І. Удосконалення механізмів мотивації та стимулювання праці на підприємствах залізничного транспорту / П. І. Підлісний // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – Вип. 16. – ДЕТУТ. – С. 158-164.

19. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-54.

20. Семеняк М. М. Кадрове забезпечення Укрзалізниці в умовах реформування залізничного транспорту [Текст] / М. М. Семеняк // Вісник економіки праці і промисловості. – 2013. – № 41. – С. 125-130.

21. Стасишен М. Вдосконалення організації оплати праці на залізничному транспорті / М. Стасишен, А. Сударенко // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління» – 2011. – Вип. 17. – С. 190-197.

22. Темпи зростання заробітної плати залізничників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mtu.gov.ua/uk/news/30784.html>

УДК 338.242

АНАЛИЗ ПРИЧИН И ПОСЛЕДСТВИЙ РИСКОВ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РЫНКА

МАЛЫГИНА В. Д.,
д-р экон. наук, проф., ГО ВПО
«Донецкий национальный университет
экономики и торговли им. М. Туган-
Барановского» (ДонНУЭТ),
ПОГОСЯН К. А.,
аспирант, ГО ВПО «ДонНУЭТ»

Раскрыты тенденции в необходимости изучения, обобщения и уточнения теоретических подходов к определению рисков продовольственного рынка и потребления. Подчёркнута актуальность разработки классификации рисков потребления в связи с их разнообразием, наличием взаимосвязей в системе управления продовольственного рынка. Приведён анализ рисков, имеющих место в рыночной экономике, рассмотрена проблема рисков потребления с акцентом на сложность и важность вопроса, как для отдельного потребителя, так и для функционирования рынка в целом. Даны авторские трактовки понятия потребительского риска. Сделан вывод о необходимости исследований в области изучения проблемы рисков в условиях логистической интеграции для обеспечения безопасности функционирования продовольственного рынка по всей цепочке товародвижения.

Ключевые слова: риск; рынок; анализ; логистика; продовольственная политика; продовольственная безопасность.

Розкрито тенденції в необхідності вивчення, узагальнення та уточнення теоретичних підходів до визначення ризиків продовольчого ринку і споживання. Підкреслено актуальність розробки класифікації ризиків споживання у зв'язку з їх різноманітністю, наявністю взаємозв'язків в системі управління продовольчого ринку. Наведено аналіз ризиків, що мають місце в ринковій економіці, розглянуто проблему ризиків споживання з акцентом на складність і важливість питання як для окремого споживача, так і для функціонування ринку в цілому. Дано авторське трактування поняття споживчого ризику. Зроблено висновок про необхідність досліджень в області вивчення проблеми ризиків в умовах логістичної інтеграції для забезпечення безпеки функціонування продовольчого ринку по всьому ланцюжку руху товару.

Ключові слова: ризик; ринок; аналіз; логістика; продовольча політика; продовольча безпека.

Tendencies in the necessity of study, generalization and clarification of the theoretical going near determination of risks of food market and consumption are exposed. Actuality of development of classification of risks of consumption is underline in connection with their variety, presence of intercommunications in control system of food market. An analysis over is brought of risks, taking place in a market economy, the problem of risks of consumption is considered with an accent on complication and importance of question, both for a separate consumer and for functioning of market on the whole. Authorial interpretations of concept of consumer risk are given. Drawn conclusion about the necessity of researches for the area of study of problem of risks in the conditions of logistic integration for providing of safety of functioning of food market on all chainlet of merchandising.

Keywords: risk; market; analysis; logistic; food policy; food safety.

Постановка проблемы. Тенденции в необходимости изучения, обобщения и уточнения теоретических подходов к определению рисков продовольственного рынка и потребления весьма актуальны. Актуальность разработки классификации рисков

потребления напрямую связана с их разнообразием, наличием взаимосвязей в системе управления продовольственного рынка.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемами рисков занимаются такие учёные, как П. Белов, Т. Борисовский, В. Буянов, П. Грабова, Л. Донец, А. Джинчарадзе, К. Кирсанов, Л. Михайлов, М. Хаберле и другие. Среди рисков особое место занимают риски продовольственного рынка и потребления, что прямо или опосредствованно связано с пищевыми продуктами, факторами, обеспечивающими их качество и безопасность. Важной составной частью теории оптимального управления является теории рисков, которые рассматриваются учёными как атрибутивная общесоциологическая характеристика любого вида целесообразной деятельности человека, осуществляемая в условиях ресурсных ограничений и наличия возможности выбора оптимального способа достижения осознанных целей в условиях информационной неопределённости [2].

Изложение основного материала исследования. Понятие риск сочетает две достоверности: достоверность возникновения неблагоприятного действия и достоверность вреда, потерь, нанесённых этим действием отдельному потребителю и населению страны в целом. Риски продовольственного рынка и потребления отличаются, *во-первых*, постоянством, поскольку питание является неотъемлемой частью жизнедеятельности человека, обеспечивает здоровье, продолжительность жизни и величину работоспособного возраста, *во-вторых*, опасностью, обусловленной применением для увеличения урожая чрезмерного количества гербицидов, пестицидов, удобрений, стимуляторов роста, а они накапливаются в растениях, и, проходя всю логистическую цепочку «поле-потребитель», приносит вред организму человека.

Риски потребления определяют как совокупный эффект социального вреда и экономических убытков, к которым может привести применение опасного продовольствия. Основная цель интеграции понятия рисков потребления в проблеме продовольственного рынка и обеспечения продовольственной безопасности заключается в оценке приемлемости и опасности продовольствия, обоснованности осуществления контроля качества, экспертизы, сертификации, в управлении рисками для снижения уровня потребления опасного продовольствия, в его ранжировании по реальной и прогнозируемой опасности, что в итоге формирует промышленную политику государства по созданию новых и модификации существующих предприятий по производству безопасных для потребления продуктов в соответствии с международными требованиями.

Создание модели управления современным эко-социо-ориентированным продовольственным рынком связано с разработкой классификации рисков потребления, необходимость которой обусловлена их разнообразием, наличием явных и скрытых взаимосвязей, и включает связанные с питанием сферы возникновения рисков [3]. Когда речь идёт о рисках, как составляющей деятельности любого предприятия, то их делят на внешние и внутренние [4], при этом к внешним рискам относят [1] потребительские, экономические (ценовые, кредитные, предпринимательские), политические, научно-технические (производственные и конкурентные) и культурологические риски. Внутренними считают риски конкурентные, ассортиментные, сбытовые, управленческие, психологические и другие их виды.

Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, обнаружить пороги стабильности системы управления с помощью имитационного и других видов моделирования. Для продовольственного рынка существенную роль играет уровень внешних факторов риска, что связано с источником поступления продуктов – международный, макроэкономический или

региональный. Рыночный фактор риска (конкурентный, конъюнктурный, ценовой, коммуникационный) влечёт за собой как социально-демографические, так и экономические последствия.

Степень правомерности риска продовольственного рынка производители и поставщики продукции связывают с такими категориями как «риск оправданный» и «риск неоправданный», что в свою очередь связано с риском, который предусматривает потери, или и риском, который предусматривает выгоду. Однако такие виды риска никак не интересуют потребителя, а, значит, риски потребления нельзя измерить степенью правомерности риска. Это одно из основных противоречий продовольственного рынка и потребления. Именно здесь сталкиваются интересы потребителей и производителей, а учитывая приоритетность интересов потребителей, современная ситуация требует глубокого изучения потребительских рисков. Одна из причин данной проблемы состоит в возникающем дисбалансе между производством и потреблением, в явной деформации в структуре доходов, сбережений и, как следствие, в потреблении пищевых продуктов.

Дефицит продовольствия может на десятки лет вперед определить политическое положение в глобальном масштабе. Изучение проблемы рисков продовольственного рынка и потребления показало следующее. С увеличением доходов домохозяйств и переходом на более высокий уровень потребления, гипотетически повышается уровень жизни населения. По прогнозам с 2010 по 2030 гг. потребление мяса на душу населения в Китае может вырасти на 49 %, в Индии – на 79%, а в Бразилии – на 22 %, это связано с ростом населения, прежде всего, в развивающихся странах.

Риски, имеющиеся в рыночной экономике, влекут за собой рискованные ситуации, возникающие в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, которые регулируют данную деятельность на продовольственном рынке. Такая ситуация, к сожалению, прослеживается не только в странах с неразвитой экономикой, но и в регионах, относящихся к зонам чрезвычайных ситуаций, к которой, по определению международных организаций, относится и территория Донецкой Народной Республики.

Рынок продовольствия заполнен контрафактной и фальсифицированной продукцией, что является серьёзной угрозой для здоровья потребителей и негативными последствиями для других участников рынка, в том числе производителей, торговых организаций, государственных и общественных объединений. Предпосылками целевого исследования рисков продовольственного рынка и потребительских рисков как системы защиты потребителей в новых условиях ведения хозяйства стали стремительные превращения в политической, экономической и социальной жизни.

В настоящее время в Донбассе наблюдается не очень привлекательная картина в области потребления продовольствия, а повышение уровня и улучшение качества и безопасности жизни пока не прослеживается, как и роста благосостояния и уничтожения голода и бедности. Увеличению потребительских рисков в условиях отсутствия полной определённости также способствуют неразвитость консьюмерского движения, нарушения производителями стандартов производства продуктов питания, несовершенство правовой базы защиты прав потребителей, неэффективная деятельность неправительственных экологических организаций.

Как экономическую категорию потребительский риск можно определить, по мнению авторов, как противоречивые отношения между потребителями и другими субъектами ведения хозяйства при неопределённости относительно вопросов альтернативного выбора решений для достижения желательного результата при условии возможного контроля над рискованной ситуацией.

С точки зрения потребления продовольствия, риск трактуется как опасность возникновения нежелательных, социально неприемлемых последствий, которые угрожают здоровью и жизни человека и связаны с потреблением пищевых продуктов, питьевой воды и товаров широкого потребления. Значительное влияние на качество и безопасность продукции имеют экологическое состояние среды, агротехнологические средства выращивания, технико-технологические процессы производства, экономические факторы и социальный компонент, поскольку для получения пищевых продуктов используют продовольственное сырьё растительного и животного происхождения (рис.).

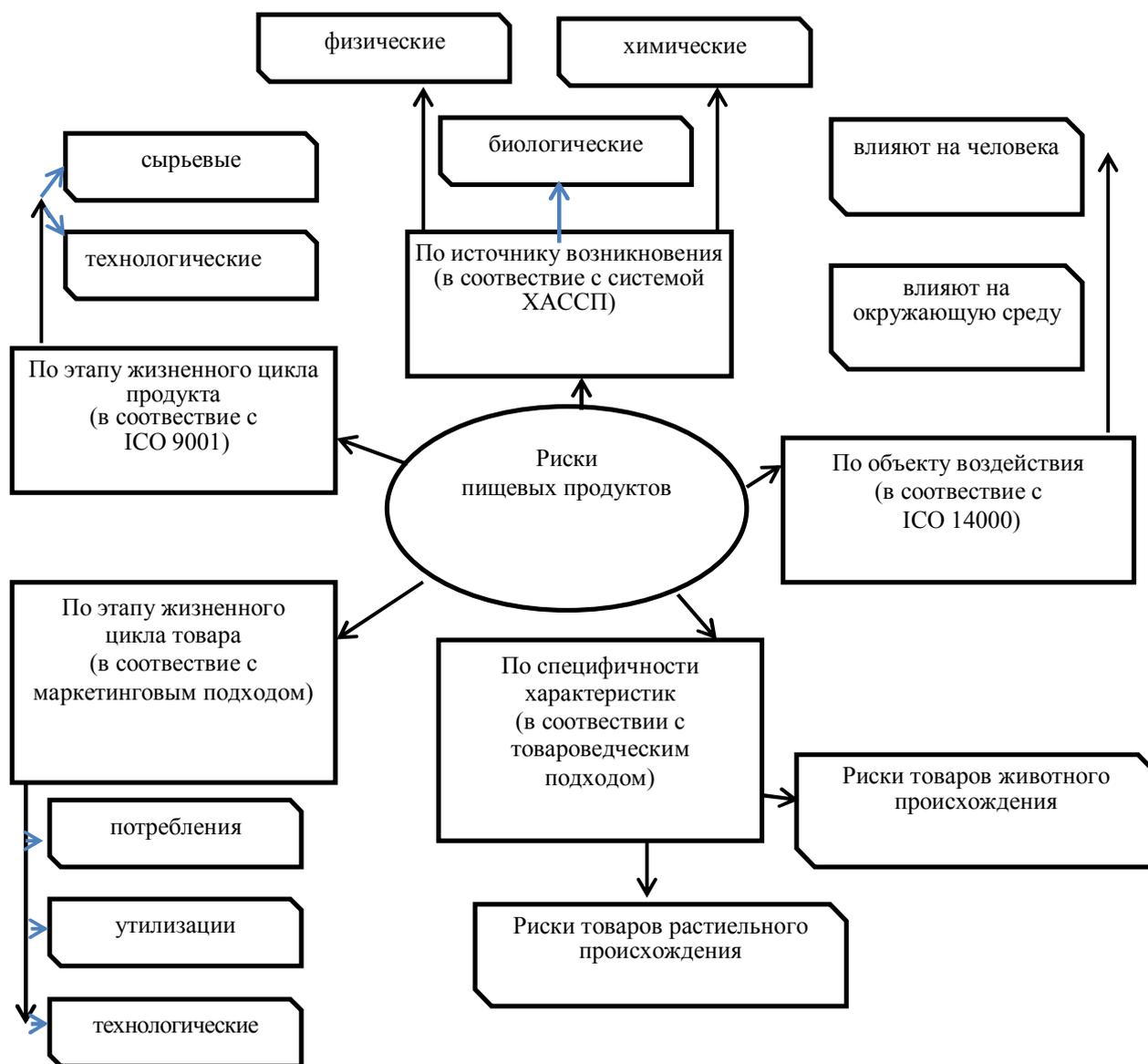


Рис. Классификация рисков пищевых продуктов

Приведённая классификация рисков пищевых продуктов охватывает широкий спектр опасностей, связанных с продовольствием по всей логистической пищевой цепи «поле-потребитель».

Риски потребления вызывают ухудшение здоровья через потребление опасных пищевых продуктов, чему предшествуют экстенсивный способ выращивания продовольственного сырья; загрязнение окружающей среды; использование устаревшего оборудования или отклонение от нормального хода производственных

процессов; нарушение условий хранения; низкий уровень культуры труда персонала на производстве и в торговле.

Следует отметить, что сами по себе эти факторы не приводят к фатальным последствиям, но в комплексе способствуют потенциальной угрозе здоровью и жизни человека, и даже при соблюдении всех норм внесения в почву минеральных удобрений не может быть гарантии безопасности продовольственного сырья, так как в растениях остаются высокотоксичные метаболиты, часто превышающие предельно допустимые нормы [5].

Особенного внимания заслуживает вопрос самооценки потребителей относительно удовлетворения их потребностей в продуктах потребления. Социологические обследования населения свидетельствуют в целом о позитивной динамике экономической доступности питания, а также о росте внимания людей к своему здоровью через питание.

Такая самооценка питания согласуется с данными об уровне заболеваемости население, в возникновении которого существенную роль играет именно питание.

Проведённые исследования позволяют утверждать, что сегодня, несмотря на принятие Закона ДНР «О безопасности и качестве пищевых продуктов» в Республике не существует чётко построенной системы обеспечения качества и безопасности продовольствия, потому целесообразной является разработка, в первую очередь, принципиальной схемы превентивных мероприятий относительно функционирования системы безопасности продовольствия.

Выводы. Из изложенного следует, что с потреблением пищевых продуктов тесно связаны риски экономического и социального происхождения, которые больше всего проявляются в логистической цепи «окружающая среда – агропродовольственное сырьё – пищевая продукция – здоровье человека». Именно эти риски являются не только нежелательными, негативными, но и опасными, потому что представляют прямую угрозу здоровью и жизни человека.

Изучение причин и последствий рисков продовольственного рынка и потребления представляет научный интерес в условиях проблем современной продовольственной системы, что требует дальнейшего систематического исследования функционирования продовольственного рынка.

Список использованных источников

1. Буянов В. П. Рискология (управление рисками): учебное пособие / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. – 2е изд., испр. и доп. – М.: Экзамен, 2003. – 384 с.
2. Долан Э. Д. Микроэкономика // Э. Д. Долан, Л. Линдсей. – СПб., 1994. – С. 310.
3. Малигіна В. Д. Методологія забезпечення продовольчої безпеки України [Текст]: [монографія] / В. Д. Малигіна; – Донецьк: ДонДУЕТ, 2011. – 532 с.
4. Coleman, W. Paradigm Shifts and Policy Networks: Cumulative Change in Agriculture / W. Coleman, G. Skogstad, M. Atkinson // Journal of Public Policy. – 1996. – Vol. 16. – P. 273-301.
5. Панъевропейская конференция ФАО / ВОЗ по безопасности и качеству пищевых продуктов: материалы конф. (Будапешт, Венгрия, 25-28 февр. 2002 г.). – Венгрия, 2002. – 56 с.

УДК 338.7.021

ОСОБЕННОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОБОДЕЦ Р. В.,

**д-р экон. наук, проф. каф. менеджмента
непроизводственной сферы (МНС), ГОУ
ВПО «Донецкий государственный
университет управления» (ДонГУУ),
ЧЕРНЕЦКИЙ В. Ю.,**

**д-р гос. упр., ст. препод. каф. МНС
ГОУ ВПО ДонГУУ**

В статье рассмотрены особенности делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития, которыми являются предусмотренные мероприятия, позволяющие изменить культуру и процедуры поведения персонала компании. Выделены общая модель и концептуальный алгоритм делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия. Сформированный алгоритм делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия должен учитывать проведение ряда мероприятий: создание команд и специальных групп; установление и укрепление обратной связи; большая интервенция. Определено, что принятая структура сбалансированной системы показателей для каждой компании будет уникальна в своём роде, но цепочка формирования ценности компании будет включать в себя одни и те же основные и вспомогательные бизнес-процессы.

***Ключевые слова:** делегирование полномочий; сбалансированная система показателей; стратегия; развитие предприятия; организационное развитие; управление изменениями.*

У статті розглянуто особливості делегування повноважень в процесі впровадження стратегії розвитку, якими є передбачені заходи, що дозволяють змінити культуру і процедури поведінки персоналу компанії. Виділено загальну модель і концептуальний алгоритм делегування повноважень в процесі впровадження стратегії розвитку підприємства. Сформований алгоритм делегування повноважень в процесі впровадження стратегії розвитку підприємства повинен враховувати проведення ряду заходів: створення команд і спеціальних груп; встановлення та зміцнення зворотного зв'язку; велика інтервенція. Визначено, що прийнята структура збалансованої системи показників для кожної компанії буде унікальною в своєму роді, але ланцюжок формування цінності компанії буде включати в себе одні й ті ж основні і допоміжні бізнес-процеси.

***Ключові слова:** делегування повноважень; збалансована система показників; стратегія; розвиток підприємства; організаційний розвиток; управління змінами.*

In the article the features of the delegation of authority in the implementation of the development strategy is provided by the event, allowing the procedure to change the culture and behavior of staff are describes. shared conceptual model and algorithm of the delegation of authority in the implementation of enterprise development strategies was allocated. The algorithm delegation of authority in the implementation of enterprise development strategies was formed. It is algorithm the behavior of a number of activities the team building and special groups; establishment and strengthening of the feedback; large intervention should take into account. The structure of the Balanced Scorecard for each company is unique in its kind was determined. The formation of the company's value chain the same primary and secondary business processes will include.

***Keywords:** delegation of authority; balanced scorecard; strategy; enterprise development; organizational development; change management.*

Актуальность исследования. В современных условиях развития российской экономики конкуренция становится всё более интенсивной и компании всё активнее начинают ориентироваться на использование инноваций. Одного только внимания к эффективности операций (производства, сбыта, логистики) становится недостаточно для обеспечения успеха организациям, действующим в современной гиперконкурентной среде. Поэтому руководители успешных предприятий принимают стратегию поиска, которая предусматривает поощрение креативности сотрудников и генерацию новых идей, а стратегия сотрудничества подразумевает создание условий и систем для облегчения внутренней и внешней координации и распространения знаний с помощью сбалансированной системы показателей. Дальнейшая стратегия внедрения означает введение менеджерами в действие процессов и структур, обеспечивающих принятие и внедрение новых идей, и именно на этом этапе возникает масса проблем, когда проект изменений уже написан, утверждены бизнес-процессы, исполнители и руководители. В результате для недопущения сбоев в процессе внедрения и реализации соответствующих стратегий необходимо делегировать ряд полномочий на различные уровни управления, особенно в части контроля выполнения операций.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам делегирования полномочий в компаниях малого и среднего бизнеса посвящено множество работ отечественных ученых, практиков: Календжин С.О. Бёме Г. Куцевол Н.Г., Ицхак К.Адизес, Блинов А.О., Угрюмова Н.В. и многие др. [4-7] но, такие вопросы как делегирование полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия мало изучены, отсутствует практический опыт в данной сфере именно в российских компаниях в сфере торговли.

Таким образом, *целью данной статьи* является выявление особенностей делегирования полномочий в процессе разработки сбалансированной системы показателей и внедрении стратегии развития предприятия.

Изложение основного материала исследования. Для поддержания своего имиджа и удержания своего сегмента на рынке компании должны постоянно внедрять инновационные решения во все внутренние бизнес-процессы, что и является основой стратегического развития, по мнению Куцевол Н. Г. [5]. Так, изменения в продуктах означает изменение в производственных бизнес-процессах. Соответственно, топ-менеджменту компании необходимо выделить основные инновационные стратегии изменения продуктов и технологий в контексте разработки сбалансированной системы показателей. Автором такие стратегии сгруппированы на рис. 1, ссылаясь на труды таких ученых как Волонтей В. Лоцилина И. [2-3] и Куцевол Н. Г. [5].



Рис. 1. Иновационные стратегии для новых продуктов и технологий в контексте разработки сбалансированной системы показателей

Также, важной составляющей при разработке и принятии сбалансированной системы показателей является назначение ответственных лиц за данный процесс. Как отмечается в работах Календжин С. О., Бёме Г., «...на каждом уровне управления

существует круг обязанностей, которые руководитель должен выполнять сам, но есть и такие, которые он может делегировать подчинённым...» [4].

Однако в большинстве случаев топ-менеджмент компаний часто включаются в решение таких задач, с которыми могут справляться руководители более низкого уровня. Сам процесс делегирования полномочий в случаи разработки таких показателей на более низком уровне может повлечь за собой варианты заниженных показателей, так как в них будут заинтересованы руководители среднего звена.

Из практики внедрения процессного подхода и построения бизнес-процессов [1] и делегирования соответствующих полномочий в данной сфере выделяются ряд ошибок, которые необходимо учитывать и не допускать в перспективе, а именно:

1. Общая сложность и запутанность бизнес-процессов.
2. Наличие или внедрение ненужных, лишних или неэффективных шагов.
3. Проявление проблем на стыках (дублирование, безответственность).
4. Избыточный или недостаточный контроль.
5. Невозможность исполнения процесса в реальности.

Для недопущения вышеперечисленных ошибок можно применять различные модели делегирования но, наиболее подходящая, по мнению автора статьи, является авторитарная модель. Когда в достижении основных показателей и оптимизации бизнес-процессов заинтересованы высшее руководство, только на основании распоряжений сверху вниз возможно выстраивать новые бизнес-процессы или их оптимизировать.

Причём в процессе делегирования полномочий автором также рекомендовано использовать современные технологические инструменты, позволяющие оптимизировать процесс делегирования. При современном развитии науки и техники, немислимо представить себе управление предприятием без использования технических коммуникаций таких, как: Интернет, электронная почта, видеоконференция, телеконференция, списки рассылок и др.

Самым распространённым средством в процессе делегирования полномочий и разработки сбалансированной системы показателей является Интернет – система связи и одновременно информационная система, среда общения. Это уникальное средство для быстрого обмена информацией и возможности для совместной работы. При помощи Интернета потенциал делового общения возрастает: это и наличие электронной почты, видеоконференция, телеконференция, реклама, Интернет-магазин, электронный бизнес, информационные услуги.

После определения информационных инструментов для делегирования полномочий важным этапом в разработке сбалансированной системы показателей является изучение ситуации внутри и вне организации. Используя полученную в ходе поиска информацию, топ-менеджеры должны создавать условия, стимулируя креативность и способствовать появлению новых идей. Креативность (творчество) является основой для генерирования нестандартных вариантов решения проблем, это первый шаг к инновациям, так отметил в своих работах Ицхак К. Адизес [6].

Креативность может также рассматриваться как отличительная черта организации и ее отделов. Компании и их подразделения могут быть организованы так, чтобы работники имели возможность проявлять креативность и выдвигать предложения о разработке и внедрении стратегии развития компании. Поэтому важнейшей особенностью в процессе делегирования полномочий и внедрения стратегии развития является успешное отстаивание новых идей (мероприятий), что предполагает наличие в организации исполнителей специфических ролевых функций, которые можно представить в табличной форме (табл. 1).

Таблица 1

**Роли, которые исполняют сотрудники организации в процессе
внедрения стратегии развития**

<i>Изобретатель</i>	<i>Защитник</i>	<i>Организатор</i>	<i>Критик</i>
Развивает идею и технически её обосновывает. Не знает, как обеспечить ей поддержку или как применить её на практике	Верит в идею. Наглядно демонстрирует её выгоды. Оценивает затраты и потенциальную прибыль. Находит финансовую и политическую поддержку	Руководитель высокого уровня, который устраняет все организационные барьеры. Утверждает идею и защищает её внутри организации	Проводит реальную проверку идеи. Ищет недостатки. Устанавливает реалистичные критерии, которым должна удовлетворять инновация

Успех защитников во многом зависит от модели самого менеджмента в компании. Так, в американской компании с демократическим стилем управления в ходе анализа 50 инновационных предложений оказались, что все «провальные» продукты не имели своих «защитников». Однако, большая часть успешных новинок имели активных «защитников» из числа менеджеров среднего звена.

Руководство компании немедленно приняло решение о том, что отныне ни один продукт не будет приниматься к производству при отсутствии у него персонального «адвоката». Исследования подтверждают, что успешные новые идеи, как правило, поддерживаются кем-то, кто искренне верит в их перспективность и готов убеждать в этом окружающих [7].

Другая форма внедрения стратегии развития являются венчурные команды как отдельные структурные единицы компании, которым делегированы полномочия по развитию важнейших инновационных проектов. Популярная модель сотового телефона «L2» была создана в инновационной лаборатории, расположенной в 50 милях от основного исследовательского центра компании Motorola. Члены венчурной команды, собранные в этой лаборатории, освобождены от своих повседневных обязанностей и имели возможность реализовывать новые идеи без получения одобрения своих региональных менеджеров. Каждый раз, когда BMW приступает к разработке нового автомобиля, из работников проектного, конструкторского, производственного, маркетингового, закупочного и финансового отделов формируется специальная группа проекта. Члены этой группы работают в здании Центра исследований и инноваций, совместными усилиями обеспечивая быстрое выведение новой машины на рынок.

Венчурная команда предоставляет своим членам свободу творчества, так как ее автономное положение и её технические ресурсы позволяет людям не испытывать ограничения, накладываемые правилами и процедурами компании. Такие команды обычно бывают немногочисленными, гибкими и не имеют чётко расписанных обязанностей, соответствующих характеристикам креативных организаций.

Одна из разновидностей венчурной команды получила название «команды специального назначения». Она является обособленной, немногочисленной, неформальной, высоко автономной и часто засекреченной группой, которая занимается поиском и разработкой прорывных идей для бизнеса [6].

Следующей важной особенностью делегирования полномочий является процесс изменений, который затрагивает персонал, культуру и этику поведения, что означают изменение способа мышления работников организации. В мире бизнеса Джефф Имметл стремится отказаться от общеизвестной нацеленности организационного развития на достижение, в первую очередь, высоких финансовых результатов и создать новую культуру, которая предусматривает готовность идти на риск, смелость мышления и проявление творческой энергии [2].

Так, во многих исследованиях отечественных учёных [3; 6; 7] часто встречается утверждение о том, что неудачи в разработке сбалансированной системы показателей и стратегии развития с учётом инновационных составляющих возникают при сопротивлении изменениям персонала компании, нежеланием менеджмента действовать в рамках новых условий, адаптировать новые стили и методы управления, не соблюдение принципов при делегировании полномочий. Так, Ли Дж. Болмен и Е. Дил Терренс называют такой феномен среди руководителей консерваторов «психической тюрьмой», что «...мешает руководителям и лидерам увидеть старые проблемы в новом свете или найти более перспективные пути решения – когда они не знают, что делать, они ещё усерднее делают то, что знают...». Поэтому, для внедрения стратегии развития важно применять биоподход с интеграцией ряда этапов:

1. Выявление важности организационных преобразований рефрейминг-менеджером интегрируется с принципом исследования, так как необходимо идентифицировать проблемы, собрать дополнительную информацию на основе методов диагностики.

2. Доведение определённых целей в части внедрения стратегии развития лицам принимающие решения (топ-менеджменту, собственникам компании), что свидетельствует о применении принципа первого руководителя. Так, существенные изменения требуют внимания высшего руководства. Но если такие изменения проходят на уровне управления среднего звена, а именно руководителей отделов или секторов, такие тенденции могут привести к функциональному перекоосу, в связи с недостаточностью полномочий изменения не будут реализовываться.

3. Определение желаемого будущего состояния предприятия, постановка цели интегрируется с принципом целенаправленности, так как различного рода изменения должны быть направлены на достижение определенных целей.

4. На этапе выбора объекта преобразований учитываются принцип системности, так как любая компания рассматривается как целостная система с взаимосвязанными элементами.

5. Планирование и разработка процесса внедрения преобразований: выбор техники рефрейминга; разработка программы мероприятий. В данном случае, должен работать принцип плановости, поскольку все изменения должны быть просчитаны и управляемы. Общая модель делегирования полномочий представлена на рис. 2.



Рис. 2. Модель делегирования полномочий

Поясняя рис. 2, выделим последовательность процесса внедрения стратегии развития на основе действия трех факторов:

- а) наличие внутренних и внешних сил, способных реализовать изменения;
- б) осознание менеджментом неотвратимости изменений;

в) внедрение необходимых изменений.

Конкретная форма любого из этих действий зависит от особенностей организации и принятыми в ней стилями управления.

6. Принцип интервенции. Внедрение стратегии развития осуществляется при помощи делегирования полномочий «агентам изменений», квалифицированным помощникам, которые обеспечат методическую чистоту, объективность, нейтральность по отношению к организации и её персоналу.

7. Осуществление преобразований. На данном этапе применяются принципы непрерывности процессов развития и коллегиальности, то есть привлечение в процесс разработки сбалансированной системы показателей всего персонала или ключевого состава сотрудников компании. Также важен и принцип практического обучения. Так, постоянный мониторинг ситуации в рамках процессов внедрения стратегии развития возможен и с привлечением внешних консультантов. Сам процесс обучения просто необходим для эффективного решения поставленных задач и актуальных проблем.

8. Анализ полученных результатов непосредственно учитывает принцип уникальности организации. Так как в любой ситуации используются такие методы, которые самым наилучшим образом соответствуют решению поставленных задач. С учётом данного принципа проводятся следующие мероприятия:

- оценка социальной (общественной) эффективности (социально-экономические последствия осуществляемых преобразований – экологические, социальные и другие эффекты);

- оценка коммерческой эффективности (финансовые последствия для собственника);

- оценка бюджетной эффективности (финансовые последствия для бюджета города).

Таким образом, концептуальный вид алгоритма делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия можно представить в виде схемы (рис. 3). Как видно из данного рисунка, к инструментам оценки достижения целей стратегии относится ряд оценочных показателей.

В контексте вышеизложенного алгоритма зарубежные учёные Р. Каплан и Д. Нортон [2] исследовали действие систем измерения результатов хозяйственной деятельности крупных компаний. Соответственно, результаты их исследований привели к формированию не только монетарных показателей, но и качественных, в виде сбалансированной системы показателей (BSC). Такая концепция, по мнению автора данной статьи, должна стать главным элементом делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития (рис. 4).

Принятая сбалансированная система показателей для каждой компании будет уникальна в своём роде, но цепочка формирования ценности компании будет включать в себя одни и те же основные и вспомогательные бизнес-процессы (рис. 5).

Такая цепочка позволяет получить ответы на важнейшие для предприятия вопросы:

Какой должна быть компания в стратегической перспективе по критерию финансовых результатов?

Какой уровень доверия, по мнению потребителей, должен быть у компании чтобы достичь успеха в реализации своей миссии (перспективы удовлетворения клиентов)?

В организации любых внутренних бизнес-процессов компания должна учитывать ключевые показатели эффективности (KPI), так как большая интервенция является значительным шагом к внедрению стратегии развития. Данный подход отражает понимание того факта, что при любом значительном изменении необходимо учитывать интересы всей системы, в том числе сторонних заинтересованных лиц.



Рис. 3. Концептуальный алгоритм делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия

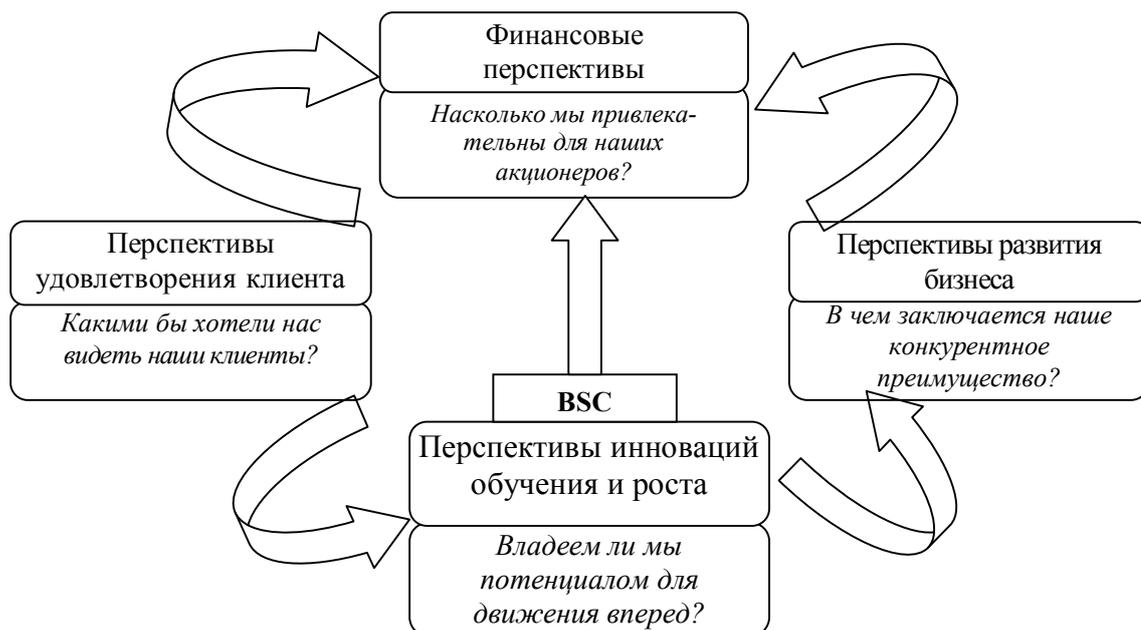


Рис. 4. Структура сбалансированной системы показателей

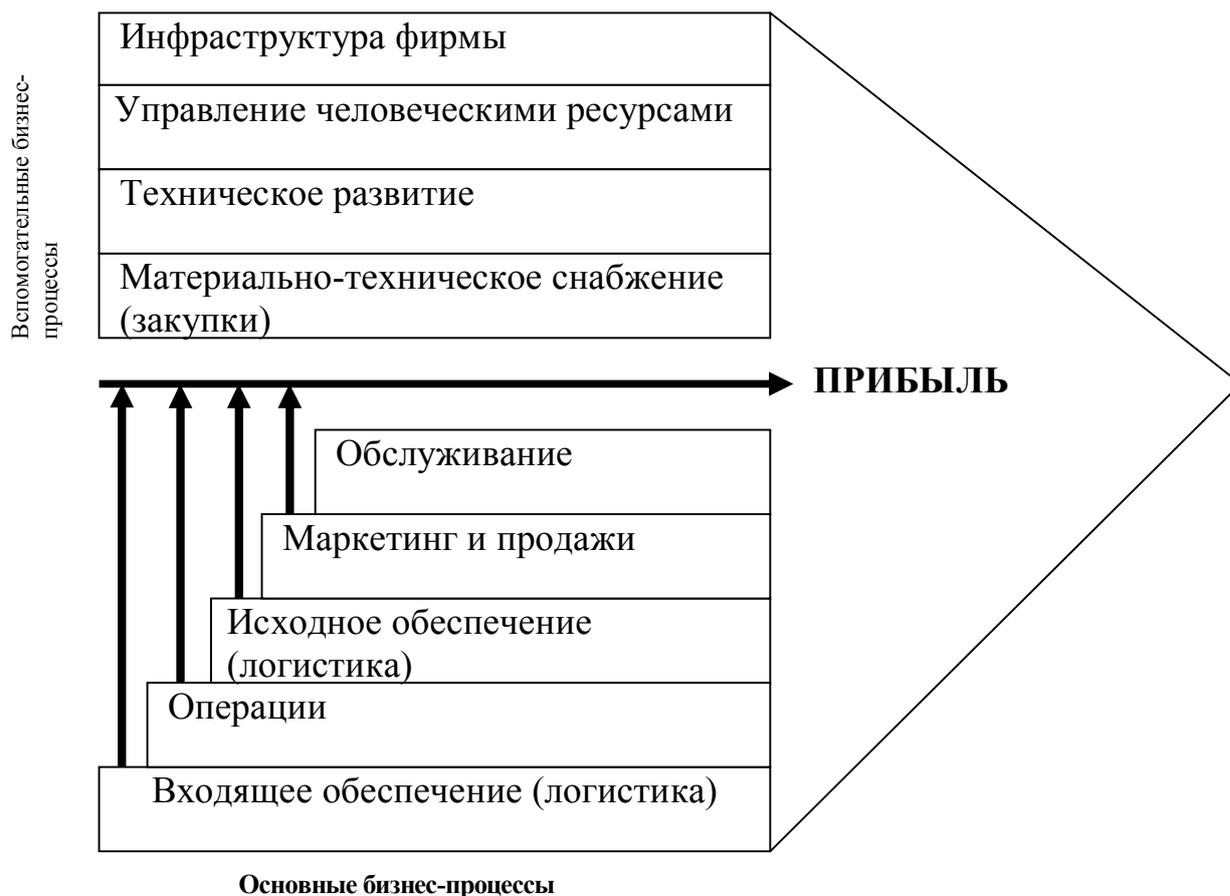


Рис. 5. Цепочка формирования ценности компании в процессе разработки сбалансированной системы показателей

Выводы. Таким образом, по результатам данного исследования в направлении выявления особенностей делегирования полномочий в процессе разработки сбалансированной системы показателей и внедрении стратегии развития предприятия можно сделать ряд теоретико-методических выводов:

1. Процесс внедрения стратегии развития предприятия не происходит сам по себе, им можно и нужно управлять. Анализируя внешние тенденции, модели поведения и потребности, топ-менеджеры должны делегировать ряд полномочий через защитников идей, венчурные команды, временные группы экспертов для разработки сбалансированной системы показателей, которые, в свою очередь, обеспечат повышение гибкости организации, умение приспосабливаться к требованиям внешней среды и использовать свои преимущества. Вина за неподготовленность организации к изменениям, ложится непосредственно на топ-менеджмент компании.

2. Определено, что для внедрения стратегии развития важно применять биоподход с интеграцией ряда этапов: выявление важности организационных преобразований рефрейминг-менеджером интегрируется с принципом исследования; доведение определенных целей в части внедрения стратегии развития лицам принимающие решения (топ-менеджменту, собственникам компании), что свидетельствует о применении принципа первого руководителя; определение желаемого будущего состояния предприятия, постановка цели интегрируется с принципом целенаправленности; планирование и разработка процесса внедрения преобразований должен работать с учётом принципа плановости; на основе принципа интервенции, внедрение стратегии развития осуществляется при помощи делегирования полномочий «агентам изменений»; на этапе осуществления

преобразований применяются принципы непрерывности процессов развития и коллегиальности; анализ полученных результатов непосредственно учитывает принцип уникальности организации.

3. Определено, что основные элементы алгоритма делегирования полномочий в процессе внедрения стратегии развития предприятия и разработки сбалансированной системы показателей должны ответить на ряд вопросов: Где мы находимся сейчас? Где и как мы осуществляем вмешательство? Где мы хотим находиться? Соответственно, такой алгоритм должен учитывать поведение ряда мероприятий: создание команд и специальных групп; установление и укрепление обратной связи; большая интервенция.

Список использованных источников

1. Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента. Документ ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 15 октября, 2008.

2. Волонтей В. Процессный подход. Информационный ресурс консалтинговой компании «Правила бизнеса» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prabiz.by/articles/303-process.html>

3. Лоцилина И. В. BSC (Сбалансированная система показателей) и. Информационный ресурс компании Business Studio [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/bsc_strategy_formula/

4. Календжин С. О. Бёме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2010. – 280 с.

5. Куцевол Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями: Учебное пособие. – Казань, 2011. – 103 с.

6. Ицхак К. Адизес Управление жизненным циклом компании / СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

7. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К^о, 2014. – 304 с.

УДК 38.432:332.12

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ГОРОДОВ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

**ОБОДЕЦ Я. В.,
канд. гос. упр., препод. каф.
менеджмента непромышленной
сферы, ГОУ ВПО «Донецкий
государственный университет
управления»**

В статье выявлены проблемы и особенности развития малых городов в условиях современных вызовов. Сформированы принципы, на которых должна базироваться долгосрочная стратегия пространственного социально-экономического развития городов с определением приоритетного направления.

Ключевые слова: малый город; социально-экономическое развитие; ресурсный потенциал; качество и уровень жизни.

У статті виявлено проблеми та особливості розвитку малих міст в умовах сучасних викликів. Сформовано принципи, на яких має базуватися довгострокова стратегія просторового соціально-економічного розвитку міст з визначенням пріоритетного напрямку.

Ключові слова: *мале місто; соціально-економічний розвиток; ресурсний потенціал; якість і рівень життя.*

In this article the problems and peculiarities of the development of small towns in the conditions of modern challenges are identified. Formed principles on which the long-term strategy of spatial socio-economic development of cities with the definition of priority should be based.

Keywords: *small town; the socio-economic development; resource potential; quality and standard of living.*

Постановка проблеми. Современное состояние ресурсного потенциала малых городов в системе социально-экономического развития Украины характеризуется в зависимости от места, которое занимает экономика того или иного города в системе международного и общенационального разделения труда. В условиях экономического кризиса в лучшем состоянии оказались те города, которые являются спутниками г. Киева и крупных городов областного значения. В худшем положении оказались города с монофункциональной структурой экономики старопромышленных регионов Украины.

Вместе с тем для всех малых городов общими проблемами в плоскости эффективного использования имеющегося ресурсного потенциала, являются: значительное отставание по основным показателям социально-экономического развития от городов областного значения - как абсолютными, так и рассчитанными на душу населения; неконкурентоспособная структура экономики; недостаточность объемов средств городских бюджетов для финансирования развития городов; потеря демографического потенциала и низкие темпы формирования среднего класса; проблемы формирования и сохранения объектов коммунальной собственности; спад социальной инфраструктуры и жилищно-коммунального хозяйства; проблемы в сфере жилищного строительства и управления земельными ресурсами.

Низкий уровень развития малых городов, даже в условиях кризиса являются очагами стабильности, и всей территории как депрессивной территории при невмешательстве в ситуацию сохраняться и в дальнейшем. Сейчас эти города не только продолжают реформирование систем жизнеобеспечения, но и «выживают» в условиях кризиса. К этому следует добавить, что в программных документах ни одного из регионов не содержится отдельных положений относительно малых городов. Фактически, программирование их развития осуществляется как частей соответствующих районов, поэтому остаются неучтенными собственные нужды города.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика обоснования перспективных направлений развития городов освещена в трудах таких украинских и зарубежных ученых, как: Ф. Бродель, П. Вельтца, Е. Глезер Г. Горжеляк, А. Гранберг, В. Джаман, М. Днистранский, А. Доценко, А. Дружинин, В. Жук, Ф. Заставный, Ч. Еданс, Р. Ледра, С. Максименко, В. Наконечный, Б. Посацкий, С. Сассен, С. Саханенко, М. Скиба, Е. Сойя, А. Топчиев, И. Чикаренко, Р. Флорида, Дж. Фридмана, А. Шаблий, О. Шевченко и др. Однако, вопросы пространственного развития малых городов в части формирования стратегии их развития освящены не на должном уровне.

Цели и задачи статьи. Выявить проблемы и особенности развития малых городов в условиях современных вызовов, с целью формирования принципов, на которых должна базироваться долгосрочная стратегия пространственного развития городов с определением пріоритетного направления для каждого малого города.

Изложение основного материала исследования. В 1996 г. на Всемирной

конференции в Стамбуле (Хабитат II) правительствами 171 страны мира «город» официально признано центральным фактором социального и экономического развития человечества [1]. Правительства стран-участниц также поставили себе целью поддерживать и управлять процессом урбанизации. Правительственная делегация от Украины приняла участие в этой конференции, поддержала резолюцию и все основные документы, накладывает соответствующие обязанности на осуществление государственной политики развития городов Украины.

Указанный факт можно считать исторически зафиксированным переломным моментом во взглядах человечества на дальнейшее направление цивилизационного развития. По данным ООН, в 2005 году урбанизированное население составляло 3,2 млрд. человек. В начале 2007 года впервые было зафиксировано, что большинство (51 %) населения мира живет в городах и, по прогнозу, к 2025 году эта цифра увеличится до двух третей.

Общий рост доли городского населения имеет определенные внутренние тенденции. По данным исследования ООН, от 40 до 50 % прироста урбанизированного населения в развивающихся странах, состоит преимущественно из-за миграции населения из сельских поселений в городские [2]. В развитых же странах основным фактором прироста урбанизированного населения становится ре-классификация [3], то есть перевод населенных пунктов по типу сельских в городские.

Прослеживается четкая связь между уровнем развитости страны, её влиянием на мировое развитие и количеством и влиятельностью городов этой страны. Стремительная урбанизация и метрополизации происходят в условиях демографического взрыва в странах Азии и Африки.

Факт признания города центром дальнейшего цивилизационного развития является одновременно фактом признания городов концентраторов всех проблем развития нашей цивилизации.

Острота вновь возникших проблем в городах мира инициировала появление за последние 15-20 лет ряда документов международного уровня, в которых тема локального (для урбанизированных стран это в основном – городского) развития занимает ключевое место. Среди таких документов: Социальная Хартия городов-членов Союза Балтийских городов (Росток, 13 октября 2001) [4]; определяющие принципы устойчивого пространственного развития Европейского континента (Ганновер, 7-8 сентября 2000 г.) [5]; Стратегия европейского регионального планирования (1988г., Лозанна, Страсбург) [6]; Европейская Хартия местного самоуправления (15 октября 1985г., Страсбург) [7]; Хартия «Города Европы на пути к устойчивому развитию (Ольборгская хартия, Дания 27 мая 1994 г.) [8]; «Повестка дня Хабитат II» (Стамбул 3-14 июня 1996 г.) [9], «Повестка дня на XXI в.» (Рио-де-Жанейро, 3-12 июня 1992 г.) [10].

В этих документах город признается центральным фактором социального и экономического развития человечества, центром общественной жизни и национальной экономики, хранителем культуры, наследия и традиций. Городам принадлежит ключевая роль в процессах изменения стиля жизни населения, моделей производства и потребления, пространственной структуры расселения и размещения производства.

Вместе с тем город несёт ответственность за экологические проблемы человечества и разрушение природного капитала. В городе также наиболее остро ощущается возбуждение социального, политического, архитектурного, ресурсного и экологического равновесия. В то же время, городской уровень – это тот самый масштаб, в котором эти проблемы могут найти конструктивное интегральное целостное решение.

В документах указано, что город не имеет права «экспортировать» проблемы и нарушения равновесия на окружающую среду. Все проблемы или нарушения

равновесия должны регулироваться внутри города, или, при определённых условиях, выноситься на территориальные системы регионального или национального уровней. В последнем случае подходы и пути к решению проблем должны согласовываться совместно в ходе переговоров всех заинтересованных сторон. Поскольку все города по-своему уникальны, каждый город должен найти собственный путь к устойчивому развитию, использовать собственные преимущества, внутренний потенциал и привлекательность в качестве основы для локально ориентированных стратегий устойчивого развития [12].

Города должны оценивать эффект коммерческого предпринимательства с позиции критериев устойчивого развития, стимулировать долгосрочную занятость и производство товаров с длительным сроком использования. В указанных документах также отмечено, что необходимым условием стабильности является достижение определённого приемлемого уровня жизни населения. Социальное согласие является одной из основных потребностей для развития города. Города должны стать опорными площадками стратегий реагирования на вызовы в обществе.

Видение устойчивого развития должно быть адресовано различным политическим и социальным организациям и жителям городов, которые своими действиями и определяют общее будущее. Согласованность экономических и социальных требований с экологическими, культурными функциями территорий должно стать основой долгосрочного крупномасштабного пространственного развития, которое должно базироваться на принципах:

- стремления к территориальной целостности города за сбалансированное социально-экономическое развитие территорий и улучшение конкуренции;

- полицентричности развития национальных и региональных уровней. Это означает, что каждый город должен быть одним из центров определённой деятельности, занимать своё место в общерегиональной и общенациональной системе разделения труда и распределения капитала. В этом отношении местная власть должна быть способной к проведению активной политики пространственного развития, основой которой являются высокие стандарты административной практики и прикладной политики; причастность граждан и социальных групп к планированию пространственного развития;

- улучшения отношений между городом и сельской местностью. Должны развиваться городские системы, включающие малые и средние города и города сельских районов, в том числе для упрощения доступа к ним жителей прилегающих территорий. Создание и укрепление городских сетей увеличивает взаимозависимость этих городов, усиливает экономические связи, способствует специализации городов, их экономическому развитию, экономической связности и совместном поиске путей решения проблем. Сельскохозяйственное городское партнёрство играет всё большую роль. Условием эффективных отношений является равенство и партнёрство между городской и сельскими местными властями;

- равности условий пространственной доступности. При рассмотрении путей движения должны быть применены объективные стратегии, учитывающие в равной степени различные способы транспортировки и требования пространственного планирования;

- улучшения доступа к информации и знаниям. Нужно совершенствовать телекоммуникационные сети, налаживать связь между производителями информации и потенциальными пользователями, встраивать информационные сети города в региональные, национальные, мировые сети;

- уменьшения вреда (убытков), которые наносятся окружающей среде (принцип экологичности), а также развития и защиты природных ресурсов и природного наследия. Приумножение природных ресурсов, баланс экосистем, рекреационной

привлекательности территории, повышение её рекреационной ценности и качества жизни. Воспроизведение экологических сетей. Идентификация территорий, требующих воспроизводства;

- приумножения культурного наследия как фактора развития. Увеличение местной культурной привлекательности для инвесторов, туристов и населения является важным вкладом в экономическое развитие и создание местной идентичности;

- комплексного сохранения культурного наследия, которое должно быть основой для развитой специализированных туристических маршрутов. Предметом крупных местных культурных программ может стать выделение памятников и их сохранение, воспроизводство и использование. Всё ценное наследие должно быть включено в культурные маршруты и сохранено для будущих поколений;

- развития энергоресурсов при поддержке безопасности их формирования;

- поддержки высококачественного устойчивого туризма. Для отдаленных сельских территорий развитие «зеленого» туризма должно стать приоритетным. Это требует знания способности экосистемы и численности посетителей, которых она может выдержать. Нужно развивать формы «мягкого» («зелёного») туризма, хорошо приспособленных к местным условиям;

- ограничения воздействий природных и техногенных катастроф, что означает применение мер, направленных на ограничение убытков от катастроф и создание менее уязвимых структур поселения.

Ориентация на европейский путь развития стало решающим фактором формирования внешней и внутренней политики государства. Адаптация современных принципов развития европейских городов в условиях сегодняшних реалий для категории малых городов должно базироваться на таких общесистемных принципах:

- определяющей роли государства в процессах развития малых городов на современном этапе развития страны;

- концентрации и целевого направления ресурсов (информационных, финансовых и т.д.) развития малых городов (как на государственном, так и на локальном уровнях);

- активного использования наработанного европейского опыта развития депрессивных территорий в интерпретации к развитию малых городов;

- сквозного планирования и координации развития малых городов (по оси «государство – регион – малый город»);

- внедрение в практику развития малых городов стратегического планирования и проектного подхода через институциональные возможности государства;

- усиление роли ассоциативных органов малых городов;

- поощрение горизонтальной кооперации малых городов и поддержки местных инициатив;

- адекватности государственной политики сложности проблем развития малых городов как на уровне формирования общегосударственной политики, так и в случаях целевой поддержки развития малых городов;

- системного и систематического мониторинга, мультипликации удачных практик развития малых городов.

Реализация указанных принципов возможна через внедрение соответствующей государственной политики поддержки развития малых городов (в том числе и городов районного значения) [11]. В связи с этим, целесообразно, выделить стратегические направления оптимизации использования ресурсного потенциала городов районного значения (малых городов). К таким направлениям можно отнести постепенное преодоление диспропорций развития производственной и социальной инфраструктуры, показателей уровня и качества жизни населения этих городов по сравнению с населением других городов.

Составляющими механизма достижения этой цели являются:

1. Формирование новых подходов к системе управления городом, внедрение принципиально новых элементов планирования и прогнозирования развития. В городах власть слабо применяет такие инструменты, ограничиваясь разработками программ социально-экономического развития города. В программных документах одного из регионов не содержится отдельных положений относительно городов, малых городов. Фактически, программирование их развития осуществляется как часть соответствующих районов, поэтому остаются неучтенными собственные нужды города. Зато прогнозы социально-экономического развития на среднесрочную перспективу могли бы стать аналитическими документами императивного или рекомендательного характера и должны были бы предусматривать учет интересов бизнес-структур, органов власти и населения при выборе направлений развития города и механизмов их осуществления. Инструментами реализации такого среднесрочного прогноза могут стать целевые программы, касающиеся определенных сфер жизнедеятельности города.

Такие прогнозы должны строиться на основе всестороннего анализа производственного, социального и инфраструктурного потенциала города, исследования конкурентных преимуществ города, определение его места в рейтинге других подобных городов. Программа развития конкретного города должна быть включена в контекст общей стратегии развития района, региона, государства.

2. Чёткое распределение полномочий и ответственности по управлению коммунальным и государственным имуществом, земельными ресурсами, финансовыми и материальными активами, акциями предприятий; между органами представительной и исполнительной власти.

3. Сотрудничество органов местной власти, предпринимателей и населения в направлении выработки общей политики в тех сферах, где больше пересекаются их интересы, особенно в сферах эффективного использования имущества и земельных ресурсов, с целью препятствования неэффективной застройке городов, распродажи земельных участков, недополучению средств при неправильной оценке объектов продажи.

4. Консолидация усилий территориальной громады и органов исполнительной власти в реформировании ведущих отраслей экономики города, модернизации ключевых инфраструктурных объектов, реализации перспективных инвестиционных проектов, реализации единых подходов в бюджетной и налоговой политике, градостроительстве, экологии.

5. Использование возможностей городов к саморазвитию на основе имеющихся ресурсов, то есть эффективного использования потенциала. Приоритетами при этом должны стать: активизация развития жилищно-коммунального хозяйства, развитие образования, рациональное использование средств бюджета, выпуск муниципальных облигаций, эффективное использование земельных ресурсов, улучшения качества жизни населения. Этого можно достичь путём разработки программ развития города, основанные на реальных достижимых прогнозных показателях, обеспечение необходимых человеческих, производственных и материально-финансовых ресурсов для реализации программы. Органы власти вместе с бизнес-структурами должны направить усилия на формирование инвестиционного «портрета» территории, где бы определялись конкурентные преимущества городов по сравнению с другими городами. Такие «портреты» должны иметь соответствующее отражение в информационных средствах.

Для эффективного использования имеющегося потенциала городов и его конкурентных преимуществ необходимо, в первую очередь, решить комплекс проблем, стоящих перед такими городами. К таким проблемам следует отнести: несовершенство

системы управления городом; неразвитость системы формирования достаточного объёма финансовых ресурсов; невысокий уровень инвестиционной привлекательности городов (особенно малых городов); неразвитость системы жилищно-коммунального хозяйства; наличие диспропорций в сфере земельных отношений и жилищной политики, а также неразвитость системы международных отношений.

Все эти проблемы становятся предпосылками для формирования стратегии развития малых городов и городов в современных условиях. Такая стратегия развития должна включать в себя решение всех вышеприведённых проблем и основываться на современных принципах развития европейских городов, которые были выделены ранее.

Выводы. Правильное построение стратегии развития малых городов, определение ориентиров развития с применением современных принципов развития, а также выявление приоритетных направлений в развитии каждого малого города даст возможность не только повысить уровень и качество жизни в этих городах, но и будет способствовать комплексному развитию всей территории.

Список использованных источников

1. Повестка дня Хабитат II. Принята конференцией ХАБИТАТ II., Стамбул, Турция, 3-14 июня 1996 года. – Режим доступа: <http://www.un.org/russian/conferen/-habitat/habagend.htm>
2. World Urbanization Prospects, United Nations, New York, 2006. – 256 p.
3. The Maryland Population Research Center, Maryland, USA. – Режим доступа: <http://www.popcenter.umd.edu/>
4. Социальная Хартия городов-членов Союза Балтийских городов, принята на IV Генеральной Конференции СБГ, Росток, 13 октября 2001 г. – Режим доступа: www.ubc.net/commissions/Social_charters/SC_Russian.doc
5. Руководящие принципы устойчивого пространственного развития европейского континента, Ганновер, 7-8 сентября 2000 г. // Городское управление. – №10 (74). – Октябрь 2002. – С. 37-49.
6. European Regional Planning Strategy, CEMAT, Strasburg, 1988. – Режим доступа: http://www.coe.int/t/e/cultural_co-operation/environment/cemat/Presentation/
7. Европейская хартия местного самоуправления, Страсбург, 15.10.1985. – Режим доступа: <http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/QueVoulezVous.asp?NT=122&CM=1&CL=RUS>
8. Хартия «Города Европы на пути к устойчивому развитию» (Ольборгская хартия). Одобрена участниками Европейской Конференции по устойчивому развитию больших и малых городов Европы, Ольборг, Дания, 27 мая 1994 г. – Режим доступа: www.sustainablecities.eu/upload/pdf_files/ac_russian.pdf
9. Повестка дня Хабитат II. Принята конференцией ХАБИТАТ II., Стамбул, Турция, 3-14 июня 1996 года. <http://www.un.org/russian/conferen/habitat/habagend.htm>
10. «Повестка дня на XXI век», принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3-14 июня 1992 года. – Режим доступа: <http://www.un.org/-russian/conferen/wssd/agenda21/>
11. Міста районного значення України: проблеми соціально-економічного розвитку. Аналітична доповідь. – К.: НІСД, 2009. – 45 с.
12. Економіка регіонів у 2015 році: нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ – К.: НІСД, 2015. – 92 с.

УДК 339.35.025.422

ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ В СЕГМЕНТЕ ТОВАРОВ КАТЕГОРИИ «ФРЕШ»

ОНОСОВА И. А.,
канд. экон. наук, доцент,
ФЕДОРКИНА И. А.,
соискатель, ГО ВПО «Донецкий
национальный университет
экономики и торговли им.
М. Туган-Барановского»

В работе проанализировано современное состояние потребительских предпочтений в сегменте инновационных товаров категории «ФРЕШ». Описаны особенности работы и услуг с товарами этой категории. Проведено маркетинговое исследование и определены основные отличия в восприятии потребителями товаров категории «ФРЕШ».

Ключевые слова: *потребитель «ФРЕШ»; предпочтение; «ФРЕШ»-продукты.*

В роботі проаналізовано сучасний стан споживчих переваг в сегменті інноваційних товарів категорії «ФРЕШ». Описано особливості роботи і послуг з товарами цієї категорії. Проведено маркетингове дослідження та визначено основні відмінності в сприйнятті споживачами товарів категорії «ФРЕШ».

Ключові слова: *споживач «ФРЕШ»; перевагу; «ФРЕШ»-продукти.*

In this paper to analyze the current state of consumer preferences in the segment of innovative products «FRESH» category. The features of the work and services with the goods in this category. A market research and identified the main differences in the perception of consumers «FRESH» category.

Keywords: *consumer «FRESH»; preference; «FRESH»-products.*

Постановка проблемы. Необходимым условием существования и насущной потребностью человека является пища. В разные периоды развития человеческого общества проблема питания ставилась и решалась разнообразно, и связано это было с состоянием пищевых ресурсов, уровнем развития науки и техники, изменением культуры питания и потребительскими предпочтениями.

Проблема нарушения питания является одной из главных, так как лежит в основе возникновения и развития различных заболеваний сердечно-сосудистой и пищеварительной систем, а также онкологических, связанных, в том числе с нарушением липидного обмена.

Особую остроту эти проблемы приобретают в условиях конкуренции производителей и обостренной борьбы за покупателя. Особое внимание при этом уделяется проблеме обеспечения населения различных социальных и возрастных групп безопасности пищевых продуктов.

Под постоянным вниманием учёных и практиков находятся вопросы улучшения качества, совершенствования ассортимента продукции, с учётом вкусов потребителя, возможностями современных производственных мощностей и технологий пищевой индустрии.

Учитывая уровень грамотности, осведомлённости потребителей пищевых продуктов к потребностям потребителей и требованиям рынка продовольствия приходится и самим быть более внимательным к выявлению причин выбора потребителем того или иного товара.

Изучение проблемы формирования сегмента товаров категории «ФРЕШ» является одним из направлений развития рынка пищевых продуктов Западной Европы

и Америки. В странах постсоветского пространства, в частности, в Украине, в последние несколько лет тоже становится заметным рост интереса ритейлеров к этой категории продуктов. Вследствие этого изучение особенностей работы с товарами категории «ФРЕШ» является актуальным.

Анализ последних исследований и публикаций. Об актуальности темы исследования свидетельствуют труды зарубежных учёных, таких, как Bortolini M., Fassio M., Ferrari E., Gamberi M. [3, с. 62], ссылаясь на авторов Кондрашову Е. А., Конек Н. В. и Пешкову Т. А. [4, с.118], в которых инновационные товары категории «ФРЕШ» определяются как товары, в которых происходят биохимические, физические и химические процессы, и относительно которых не применялись методы консервирования, кроме охлаждения, что позволяет отнести их к продуктам, формирующим новый сегмент товаров – товары категории «ФРЕШ».

Целью статьи является обоснование потребительских предпочтений в сегменте товаров категории «ФРЕШ», описание отношения и основных отличий в восприятии потребителей.

Изложение основного материала исследования. Одним из основных показателей благополучия любой страны является здоровье населения, ухудшение которого представляет угрозу её национальной безопасности. Для поддержания здоровья, работоспособности и активного долголетия человеку необходимо регулярное снабжение его организма достаточным количеством не только энергии, но и жизненно важными нутриентами, источником которых является питание.

В условиях изменения экологической обстановки, техногенного загрязнения среды, неправильного питания, усиления стрессового прессинга на психическое состояние человека резко снижаются защитные функции организма, повышается риск развития элементарно-зависимых заболеваний. В связи с этим последние годы характеризуются резко возросшим вниманием к проблемам питания со стороны представителей большинства – отраслей науки и практики.

В 2008 году Великобритании агентство по пищевым стандартам разработало «Критерии по использованию терминов «fresh», «pure», «organic». Согласно стандарту, к этой категории можно относить: товары, к которым не применялись методы консервирования (замораживание, сушка, консервирование сахаром или солью, копчения, маринования); товары, которые хранились охлажденными, а также с маркировкой других атмосферных показателей. В перечень таких продуктов входят: фрукты и овощи; мясо и рыба; свежесжатый сок; молоко пастеризованное; свежие макаронные изделия; хлеб, который был испечён в магазине (не из замороженных полуфабрикатов).

В стандарте на критерии использования термина «fresh» встречаются отдельные пояснения относительно других продуктов, а именно: допускается использование маркировки «замороженный из свежих», «изготовлен из свежих ингредиентов», «из свежих», при этом продукт не должен содержать в своём составе одновременно со свежими томатами их консервированный эквивалент, то есть томатную пасту, в случае пастеризации свежесжатого сока при маркировке указывается «свежесжатый пастеризованный сок» [1; 3; 5].

В Украине аналогом свежесжатого пастеризованного сока является сок прямого отжима, появившийся на продовольственном рынке нашей страны в 2011 году. В ритейле [3; 4; 5] к товарам категории «ФРЕШ» относятся мясные и молочные продукты, хлебобулочные изделия, свежие овощи и фрукты. Следует отметить, что нет чёткого определения тех критериев, по которым товары относят к категории «ФРЕШ».

В то же время в логистике существует такой термин, как «ФРЕШ»-логистика [5, с.1100], что означает проведение логистических операций с соблюдением температуры хранения товаров от 0°C до + 6°C.

Инновационные товары и услуги имеют свои особенности. Реализация товаров категории «ФРЕШ» несколько усложняет работу магазина, а именно: требуется специальное оборудование и условия для изготовления, хранения и реализации «ФРЕШ»-продуктов, ведь потери этих товаров в ходе торгово-технологического процесса могут представлять 15-20 %. При условии соблюдения необходимых параметров состояния внешней среды качество и безопасность товаров категории «ФРЕШ» может быть стабильным определённый период времени. Специалисты по проектированию магазинов [4, с. 305] считают, что технологии для сохранения свежести продуктов стоит закладывать ещё на стадии проектирования магазина. Имеется в виду, например, система орошения для свежей плодоовощной продукции, которая распыляет капли воды и не даёт продуктам терять вес и товарный вид. При использовании этой технологии время хранения продукта в торговом зале продолжается с нескольких часов до 1,5-2 суток, также отпадает необходимость помещать продукты на ночь в холодильную камеру [2; 4; 5].

С целью оценки реального состояния потребительского спроса товаров категории «ФРЕШ» и в контексте растущей актуальности данной тематики в 2015 году было проведено анкетирование жителей г. Донецка, инструментом маркетингового исследования стала разработанная авторами анкета продуктовых магазинов питания категории «ФРЕШ».

Разработанная анкета состояла из 3 блоков вопросов, ориентированных на сбор информации в следующих направлениях: общее отношение потребителя к питанию; отношение потребителя к «ФРЕШ»-товарам; социальное положение потребителя.

Респондентам были предложены вопросы, на которые необходимо было выбрать ответ, наиболее соответствующий их мнению. Вся полученная информация впоследствии была использована для маркетинговых решений, полностью гарантируя конфиденциальность.

Выборка состояла из 400 респондентов, экспертами выступили: 32 % (128 чел.) работников промышленности, 25 % (104 чел.) учащиеся и студенты, 22,5 % (90 чел.) государственные служащие, 14,5 % (58 чел.) безработные и домохозяйки, 5,0 % (20 чел.)

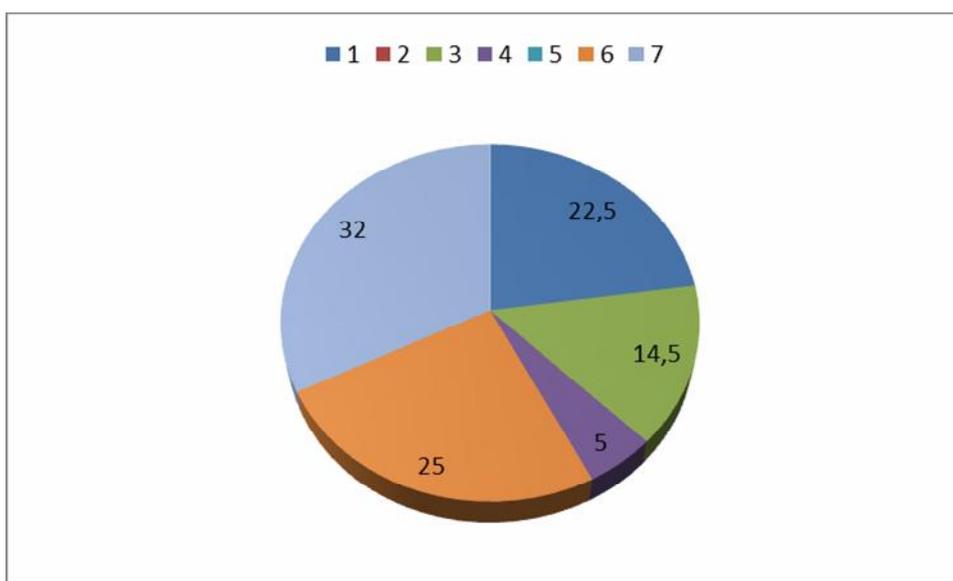


Рис. 1. Распределение респондентов по виду деятельности

1 – работники промышленности; 2 – учащиеся и студенты; 3 – государственные служащие; 4 – безработные и домохозяйки; 5 – предприниматели

Из рис. 1 видно, что экспертами выступили в основном представители разных групп населения, имеющие сравнительно разный уровень жизни, неодинаковые социальные и потребительские цели.

Состав респондентов по половому признаку (рис. 2) распределился следующим образом: 303 (75,75 % женщины) и 97 (24,25 % мужчины).

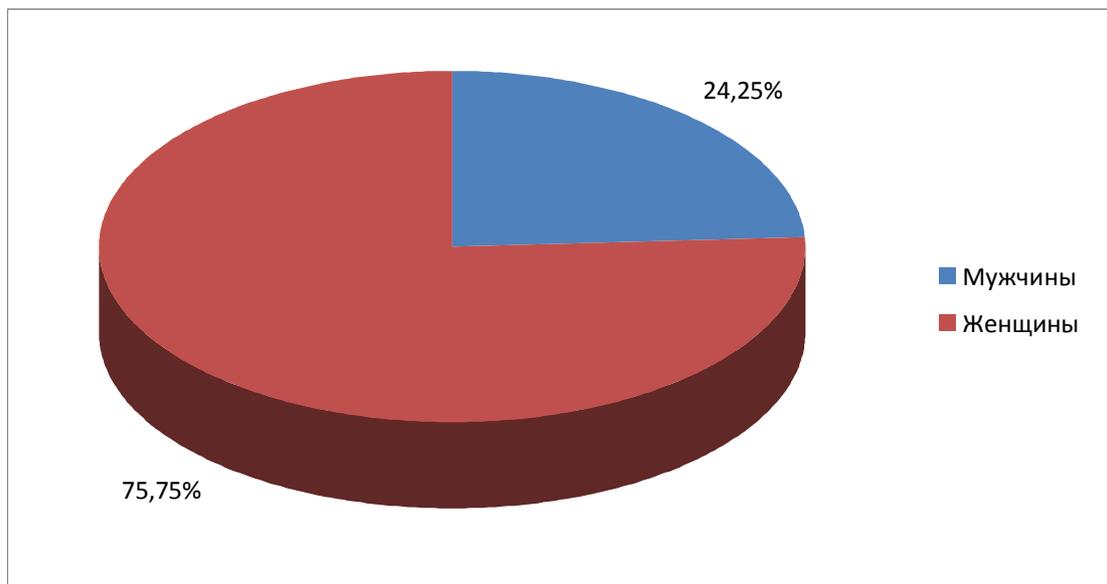


Рис. 2. Распределение респондентов по половому признаку

В табл. 1 представлены результаты исследования потребительских предпочтений по половому признаку.

Таблица 1

Потребительские предпочтения в соответствии с разделением респондентов по полу

Факторы выбора	Характеристика	Возраст респондентов		Сумма респондентов
		Мужчины	Женщины	
Качество	Количество ответивших	28	147	175
	Степень важности	0,21	1,10	1,31
Низкая цена	Количество ответивших	29	67	96
	Степень важности	0,22	0,50	0,72
Вид полуфабриката	Количество ответивших	24	60	84
	Степень важности	0,18	0,45	0,63
Производственная марка	Количество ответивших	7	18	25
	Степень важности	0,05	0,14	0,19
Удобная упаковка	Количество ответивших	9	11	20
	Степень важности	0,07	0,08	0,15

По результатам анкетирования, 45 % опрошенных знакомы с категорией магазинов типа «ФРЕШ-маркет», но не видят отличия от других продуктовых магазинов, 37,5 % – не знают о такой категории, но хотели бы узнать и 17,5 % чётко определяют преимущества «ФРЕШ-маркетов». При этом 33 % потребителей для покупок выбирают «магазин у дома» (рис. 3).

40 % респондентов слышали о «ФРЕШ»-продуктах, но не употребляли, 32,5 % – употребляют, остальные затруднились ответить по данному вопросу. Большинство опрошиваемых (32,5 %) к «ФРЕШ»-продукции относят полезные и свежие продукты с небольшим сроком хранения. С небольшим отрывом – 30 % респондентов, правильно дают определение «ФРЕШ»-продуктам с точки зрения науки.

Почти в два раза меньше (17,5 %) респондентов отнесли к «ФРЕШ»-продуктам экологически чистые и органические продукты с минимальными сроками хранения и без дополнительной обработки.

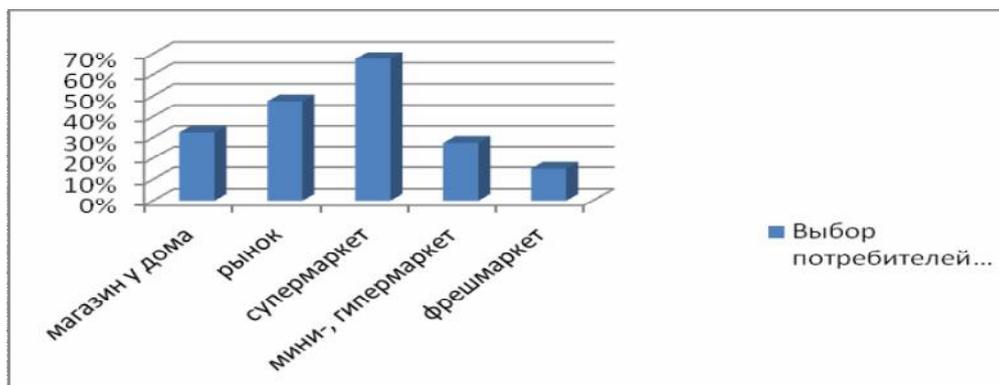


Рис. 3. Распределение респондентов по выбору магазина для покупок

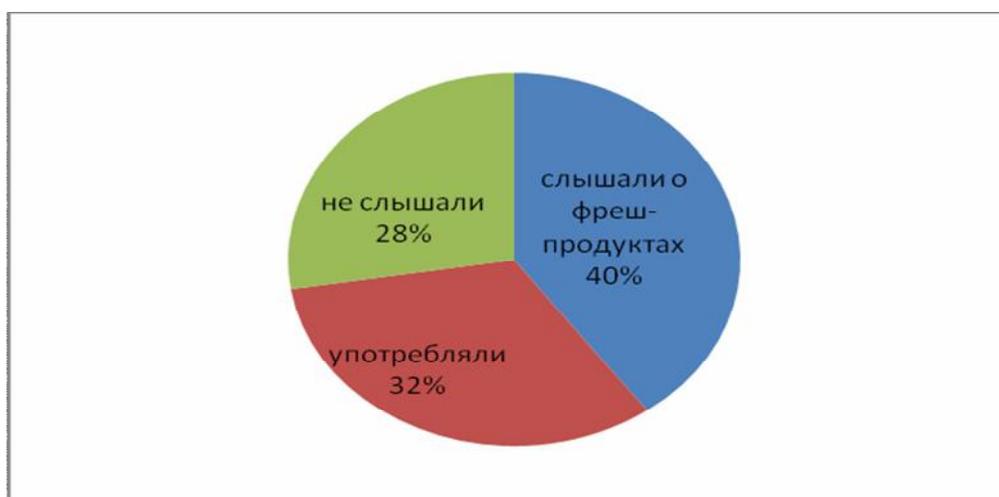


Рис. 4. Распределение респондентов по отношению к потреблению «ФРЕШ»-продуктов

А 20 % могут отнести к ним только фрукты и овощи. Для 50 % потребителей сроки хранения «ФРЕШ»-продуктов не могут превышать 24 часа, а 30 % хотели бы видеть «ФРЕШ»-продукты на прилавках не дольше 12 часов. Остальные респонденты считают, что «ФРЕШ»-товары имеет сроки хранения 2-3 суток и более.

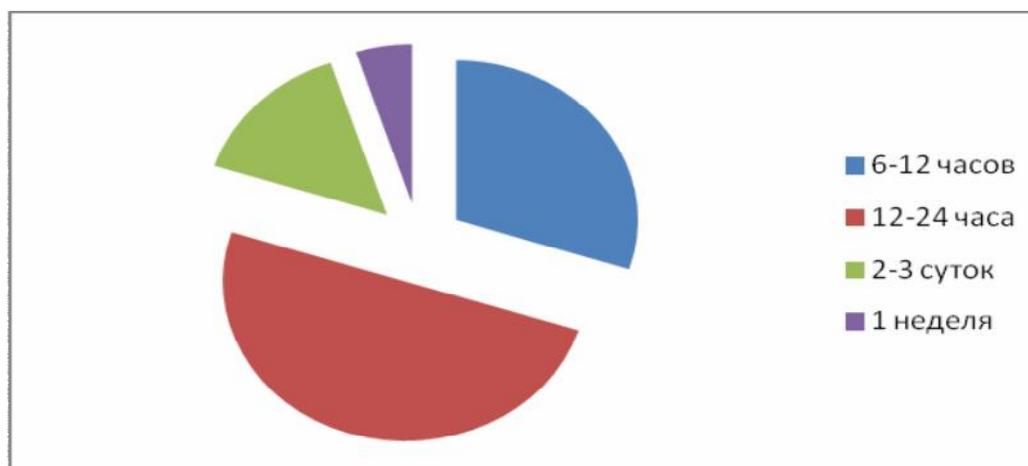


Рис. 5. Сроки реализации «ФРЕШ»-продуктов по мнению потребителей

40 % респондентов уверены в том, что на рынке Украины существуют хорошие «ФРЕШ»-маркеты, однако их количество ограничено. 27,5 % уверены, что производители недобросовестно подходят к вопросу качества и свежести продукта, а 22,5 % убеждены, что «ФРЕШ»-продукты могут быть только на «грядках», в теплицах, огородах, но не в магазинах и исходя из этого большинство из них совершает покупки в магазинах других типов.

Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении. Степень успешности любого государства зависит отношением граждан к своему здоровью, одним из приоритетом этого является экологически чистые продукты категории «ФРЕШ», в которых содержание вредных веществ меньше, чем в обычных «стандартных» продуктах, соответствующих по качеству необходимым нормативным документам, в частности ПДК и которые удовлетворяют потребности населения в здоровом питании.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) по развитию здоровья разработала стратегию «Здоровье для всех в 21 веке», основной целью является укрепление и охрана здоровья нации, которая позволит производителям и ритейлерам иметь новый сегмент высокомаржинальной продукции.

Перспективами дальнейших исследований являются проблемы инновационного развития современного рынка продовольствия в значительной степени связаны с недостаточным развитием маркетинга в инновационных промышленных предприятиях и в сфере торговли и услуг. Несмотря на высокий уровень степени риска выведения на рынок именно инновационных продуктов, практический опыт говорит о целесообразности развития сегмента продуктов категории «ФРЕШ», ибо эти продукты приобретают всё большую популярность у населения.

Дальнейшие исследования проблем рынка продовольствия инновационной компании предполагают маркетинговое сопровождение исследования инновационного сегмента рынка «ФРЕШ»-продуктов как высокомаржинальных товаров.

Список использованных источников

1. Токарев Д. Новые решения ассортиментной политики ритейлаю [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://assortimentmagazina.ru/2013/novye-resheniya-assortimentnoj-politiki-retejla/>
2. Criteria for the use of the terms fresh, pure, natural etc. In food labeling [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://food.gov.uk/scotland/regsscotland/regsguidscot/freshpurenatural-guidancenote#.Uz2HreeZGWc>
3. Bortolini M., Faccio M., Ferrari E., Gamberi M. Fresh food sustainable distribution: cost, delivery time and carbon footprint three-objective optimization // Journal of Food Engineering. – April 2016. – Volume 174. – P. 56-67.
4. Gvili Y., Tal A., Amar M., Hallak Y., Wansink B., Giblin M., Bommelaer C. Fresh from the tree: Implied motion improves food evaluation // Food Quality and Preference. – December 2015. – Volume 46. – P. 160-165.
5. Kline D.A., Fernandez-Flores E., Johnson A.R. Quantitative determination of sugars in fruits by GLS separation of TMS derivatives // Assoc.offic Anal.Chem.2000. – Vol. 53. – N 6. –P.1198-1202.

УДК 338.43

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

ШАЛЕВСКАЯ Е. Ю.,
канд. экон. наук, ГОУ ЛНР
«Луганский национальный
аграрный университет»

В условиях становления рыночных форм ведения хозяйства и рыночной экономики в целом тема формирования механизма мотивации и особенно её материального стимулирования имеет исключительное значение. Создание в сфере труда сельскохозяйственного производства мотивационной системы, которая побуждала бы повышение производительности живого труда и экономию труда, овеществлённой в средствах производства, является чрезвычайно актуальным вопросом аграрной науки. Его решение усложнено тяжёлым экономическим кризисом и массовым падением трудовой мотивации относительно активизации наемной трудовой деятельности. Выход из этой ситуации возможен тогда, когда появится действующая система мотивов и стимулов к труду, то есть мощный мотивационный механизм трудовой деятельности. В статье исследована сущность механизма мотивации труда в сельском хозяйстве. Рассмотрены основные причины формирования механизма мотивации труда в сельском хозяйстве. Повышение мотивации труда возможно только при создании на предприятии эффективного мотивационного механизма труда.

Ключевые слова: мотивация; мотив; стимул; стимулирование; потребность; мотивационный механизм.

В умовах становлення ринкових форм господарювання і ринкової економіки в цілому тема формування механізму мотивації і особливо її матеріального стимулювання має виняткове значення. Створення в сфері праці сільськогосподарського виробництва мотиваційної системи, яка спонукала б підвищення продуктивності живої праці і економію праці, уречевленої в засобах виробництва, є надзвичайно актуальним питанням аграрної науки. Його рішення ускладнено важкою економічною кризою і масовим падінням трудової мотивації щодо активізації найманої трудової діяльності. Вихід з цієї ситуації можливий тоді, коли з'явиться діюча система мотивів і стимулів до праці, тобто потужний мотиваційний механізм трудової діяльності. У статті досліджено сутність механізму мотивації праці в сільському господарстві. Розглянуто основні причини формування механізму мотивації праці в сільському господарстві. Підвищення мотивації праці можливо тільки при створенні на підприємстві ефективного мотиваційного механізму праці.

Ключові слова: мотивація; мотив; стимул; стимулювання; потреба; мотиваційний механізм.

In the conditions of becoming of market forms of menage and market economy on the whole theme of forming of mechanism of motivation and especially her material stimulation has an exceptional value. Creation in the field of labour of agricultural production of the motivational system that would induce the increase of the living labour productivity and economy of labour, уречевленої in capital goods, is the extraordinarily pressing question of agrarian science. His decision is complicated by a heavy economic crisis and mass falling of labour motivation in relation to activation of the hired labour activity. An exit from this situation is possible then, when the operating system of reasons and stimuli to labour, id est powerful motivational mechanism of labour activity will appear. In the article essence of mechanism of motivation of labour is investigational in agriculture. Principal reasons of forming of mechanism of motivation of labour are considered in agriculture. The increase of motivation of labour is possible only at creation on the enterprise of effective motivational mechanism of labour.

Keywords: motivation; reason; stimulus; stimulation; necessity; motivational mechanism.

Постановка проблемы. Через отрицательные последствия финансового кризиса, которые сложились, молочная отрасль переживает трудные времена. Это связано со снижением спроса на молочные продукты, сокращением поголовья крупного рогатого скота. Отсутствие стабильной занятости, снижения расходов на развитие персонала, отсутствие программ социальной защиты, несправедность и правовую неграмотность работника на селе; отсутствие элементарных коммунальных удобств; не соответствие современным требованиям дорожно-транспортной сети; отставания села от города за уровнем и условиями жизни приводят к снижению трудовой активности, деградации лица, оттока молодых кадров, миграционным процессам и в целом к вымиранию сельских территорий. А как известно, трудовые ресурсы являются основой всех производственных отношений, и занимают центральное место в общественном производстве, и потому им необходимо уделять особое внимание.

Изложение основного материала исследования. Основным источником улучшения финансового состояния молокоперерабатывающих предприятий является обеспечение заинтересованности работников в достижении желаемых результатов. Высокая текучесть кадров на селе обусловлена негативным мотивационным климатом, и отсутствием действующего механизма ответственности руководителей за принятые решения, а также ухудшением социально-профессиональных характеристик данных категорий работников за уровнем образования, пола, стажа управленческой деятельности.

Следовательно, в современных условиях одной из основных проблем является поиск наиболее эффективных способов управления трудом, который позволяет активизировать человеческий ресурс. А одним из основных факторов, влияющих на эффективность, результативность и качество работы персонала является мотивация.

Ни одна система управления эффективно не будет функционировать в рамках сельского хозяйства страны, региона, предприятия без эффективной системы мотивации, побуждающей работника к повышению производительности труда при достижении поставленной цели. Поэтому создание эффективной системы мотивации в аграрном секторе является наиболее актуальной проблемой в условиях ведения хозяйства.

В настоящее время существует огромное количество трактовок мотивационного механизма. В основе содержания мотивационного механизма лежит представление о сущности мотивации и закономерности поведения людей на предприятии.

Проблема мотивации труда работников является сложной как в теоретическом, так и в методическом плане. Одним из первых исследователей данной проблемы была классическая школа и ее представитель А. Смит. Он отмечал, что внедрение системы материального стимулирования на американских предприятиях в конце 40-х XX ст. способствовало увеличению объема производства на 39 %, снижению трудовых расходов на 11,5 %, росту заработной платы на 17,5 %. Эта система нашла свое отражение в 50-х XX ст. в Великобритании, увеличило объемы производства на 60 %, а заработную плату на 20 %, текучесть кадров сократилась на 21 %. В теории классического направления считалось, что основным побудительным мотивом к труду является оплата труда, то есть классика рассматривала функцию только жизнеобеспечение труда и не уделяли внимание творческой.

Следующий этап формирования теоретических взглядов на мотивацию связан с теорией «человеческих отношений». По мнению представителей этой теории основными направлениями повышения мотивации трудовой деятельности являются социально-психологические факторы, то есть в данной теории не учитывались факторы жизнеобеспечения.

Основное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Термин «мотив» от латинского «*move*» означает приводить в действие, толкать.

Мотив характеризует, прежде всего, волевою сторону поведения, то есть он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он является преимущественно осознанным побуждением. Несмотря на то, что много мотивов зарождаются в подсознании, однако, они становятся движущей силой, лишь будучи в большей или меньшей степени осознанные. Мотив порождается определенной потребностью.

Структуру мотивов складывают следующие элементы: потребность, которую работник желает удовлетворить; благо, способное удовлетворить эту потребность; действие, необходимое для получения этого блага; цена – расходы материального и морального характера, связанные с осуществлением трудовой деятельности [1, с. 52]. Процесс мотивации представлен на рис. 1.

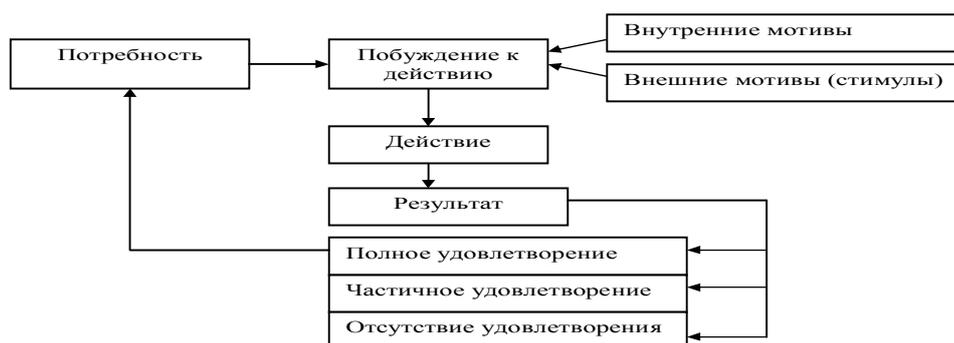


Рис. 1. Процесс мотивации

Процесс мотивации начинается с возникновения потребности. Однако следует учитывать, что потребности у людей разные и зависят от состояния, возраста, статуса, ценностных ориентаций и тому подобное. Для того, чтобы возникло побуждение к действию, потребность должна быть осознана, то есть трансформироваться в мотив. Интенсивность включения в работу зависит от вознаграждения и именно она способна удовлетворить его потребности. В случае отсутствия внутреннего мотива-побуждения к труду руководство предприятия должно применять внешние мотивы (стимулы), которые должны быть убедительными и способствовать удовлетворению целей как работника, так и предприятия. Стимул превращается в мотив лишь в случае осознания его человеком. Однако он может и не перерасти в мотив, если требует от человека невозможных действий.

Стимул ориентирован на удовлетворение потребности, мотив же является «искрой», которая в определённых условиях может проскочить между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть осознан и принят работником. Сам процесс использования стимулов для управления поведением человека получил название стимулирования.

Интерес к работе зависит не только от содержательности труда, но и от условий труда и методов управления на данном предприятии. Поэтому при формировании механизма мотивации труда необходимо учитывать данные факторы. Также следует учитывать тот факт, что мотивы у людей разные. Лишь 12 % работников – основным мотивом считают материальное вознаграждение; 45 % – жаждут славы и 15 % – власти; 35 % – хотят получать удовольствие от работы. Также есть и другие данные – 20 % людей не работали бы вообще при материальном достатке, 36 % – готовы работать, если работа будет интересной, другие 36 % – от скуки [2].

Мотивационный механизм в АПК является одним из основных инструментов, содействующим повышению эффективности, результативности и качественной деятельности любого сельскохозяйственного предприятия. Поскольку, хорошо

мотивированный работник способствует повышению производительности труда и конкурентоспособности предприятия. Отсутствие эффективного мотивационного механизма в агроформированиях приводит к сокращению производства, снижает его эффективность, негативно отражается на динамике объёма реализации и тому подобное. Следовательно, разработка эффективного мотивационного механизма имеет стратегическое значение для сельскохозяйственного предприятия, а удовлетворение потребностей персонала – основа достижения его целей.

Среди основных причин, побуждающих к формированию эффективного механизма мотивации труда работников аграрных предприятий, следует выделить следующие: отсутствие заинтересованности у работников в результатах предприятия; отсутствие доверия и делегирования полномочий сверху вниз; отсутствие привлечения молодых работников; неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе; повышение текучести кадров, освобождения квалифицированного персонала; потеря интереса к работе, недовольство карьерным ростом и заработной платой, а также потеря ответственности и самостоятельности.

Следует отметить, что в АПК отсутствуют действенные механизмы мотивации работников к высокоэффективному труду. Отсутствие такого механизма приводит к снижению трудовой активности работников агроформирований и снижает показатели эффективности их труда. Именно трансформация форм собственности и формирования многоукладной экономики должно стать одним из направлений активизации трудового потенциала путём создания эффективных механизмов оплаты и стимулирования труда [3, с. 64-68].

Как известно, по средствам мотивации удовлетворяются физиологические, социальные и психологические потребности человека. Именно, влияние на психологические потребности позволяет в большей степени влиять на подсознательные мотивы поведения и реально повышать их ответственность за свои действия. При формировании мотивационного механизма руководство предприятия должно согласовывать интересы работника с целями предприятия, а достичь этого возможно с помощью внешних мотивов.

Чем эффективнее будут сочетаться цели предприятия и интересы работника, тем эффективнее будут функционировать механизм мотивации персонала (рис. 2).

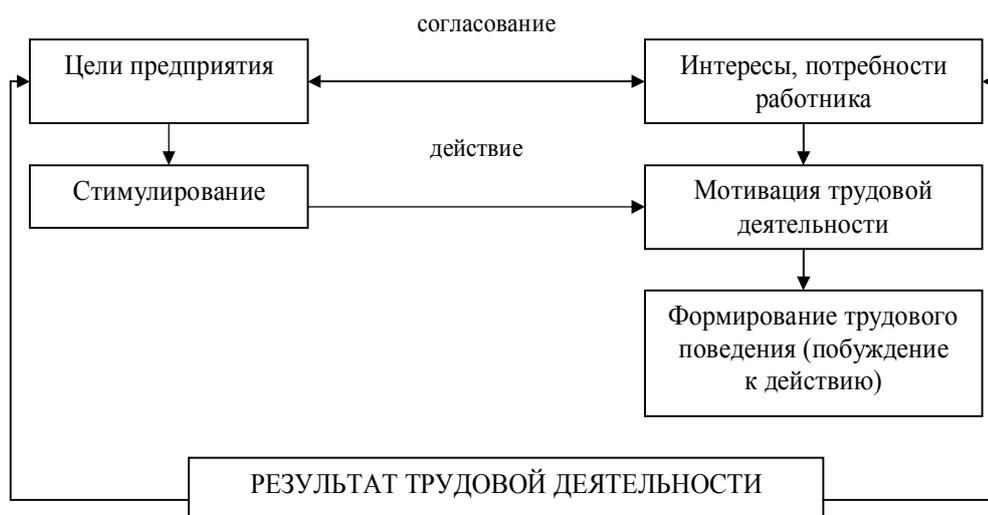


Рис. 2. Действие системы стимулов на мотивацию работников

В процессе управления предприятием учёт результатов действий мотивационного механизма способствует правильному и компетентному выбору форм стимулирования, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов.

Поэтому основной задачей механизма мотивации является выбор и поддержка наиболее эффективной системы управления, формирования и совершенствования общей структуры управления предприятием.

Выводы и направления дальнейших разработок по данной проблеме. Таким образом, рассмотрев разные мнения учёных, относительно сущности мотивационного механизма, мы пришли к следующему. Под механизмом мотивации персонала следует понимать совокупность средств и способов действия субъекта на объект управления, которые заинтересовывают работника в осуществлении определённой экономической деятельности с целью удовлетворения личных потребностей, а также обеспечивают повышение эффективности, результативности и качественной деятельности предприятия.

При разных формах ведения хозяйства субъекта труда содержание категорий механизма мотивации будет разным. Однако важно понять место каждой категории и взаимосвязь их в системе мотивационного механизма.

Список использованных источников

1. Гончарова Н. М. Сущность мотивации труда в сельском хозяйстве / Н. М. Гончарова // Государство и регионы. Экономика и предпринимательство. – 2006. – № 3. – С. 64-68.
2. Фесьянов В. Психологические аспекты мотивации / В. Фесьянов // Персонал. – 2004. – № 5. – С. 60-63.
3. Югай А. Н. Концепции мотивации труда и трудовых отношений на предприятиях сельского хозяйства / А. Н. Югай, А. П. Трохимова, М. П. Тушканова. – М., 1996. – 52 с.