

УДК 658.114.5

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕРЕЖЕВОГО ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Хаджинова О. В. к.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
м.Маріуполь

Хаджинова О.В. Процесний підхід в управлінні діяльністю мережевого об'єднання підприємств.

Мережеве об'єднання є механізмом адаптації підприємств до мінливих ринкових умов, що дозволяє використовувати новітні методи побудови економічних відносин, які сприяють подоланню конфліктних ситуацій, інформаційної невизначеності та управлінської інертності. В умовах посилення впливу макроекономічних факторів на діяльність окремих господарюючих суб'єктів, необхідна перебудова стратегії та системи управління, що орієнтується не тільки на внутрішні параметри діяльності, а й на зовнішні. Параметри, що характеризують зовнішні ресурси і активність, підлягають впливу і вимагають обов'язкового контролю, що визначає їх як об'єкт управління в рамках мережевого об'єднання і взаємодії його суб'єктів. У мережному об'єднанні враховуються резерви підвищення ефективності діяльності кожного учасника шляхом узгодження бізнес-процесів, оптимізації оборотних активів, синхронізації потоків ресурсів та інтегрованого управління знаннями.

У статті досліджено організаційно-економічні аспекти зазначених напрямів управління на основі процесного підходу з урахуванням природи такої організаційної форми взаємодії бізнес-суб'єктів, як мережеве об'єднання і, зокрема, підприємницька мережа. Відносини між бізнес-суб'єктами, що виникають у мережевих об'єднаннях крім звичайних ринкових трансакцій, що передбачають розподіл, рух і використання матеріальних і фінансових ресурсів, можуть включати обмін інформацією, знаннями, організаційним досвідом. Тобто здійснюються формальні і неформальні контракти, що підпорядковуються власним і загальним вигодам. Організація та забезпечення життєздатності відкритого і гнучкого мережевого об'єднання повинно забезпечуватися єдиним центром управління. Цей центр повинен бути зосередженим на економічному розвитку та управлінні альянсами, координації, визначенні стратегічних компетенцій, фінансових функцій, технологічному вдосконаленні, поліпшенні відносин зі споживачами, управлінні ресурсними та інформаційними потоками, що зв'язують мережу.

Hadzhinova O. Process approach of the business network performance management.

A business association is a tool of enterprise adaptation to the changing market. It allows using the latest methods of building economic relations, which guarantee the solution of conflict situations, overcoming information uncertainty and managerial inertia. Nowadays the influence of macroeconomic factors on the activities of separate business entities is growing. This situation demands the reorganization of strategy and management system oriented to both internal and external operation parameters. The parameters characterizing external resources and activity should be subject to the influence and require mandatory control. That defines them as a control object within the framework of the business association and interaction of its subjects. The business association takes into consideration the reserves of increasing each participant's efficiency by means of coordination of business processes, optimization of negotiable assets, synchronization of resource flows and integrated knowledge management.

The article investigates organizational and economic aspects of the mentioned

management directions on the basis of process approach and takes into consideration the nature of such organizational form of business subjects' interaction as business association and employers' network in particular. The relations between business subjects appearing in business associations provide distribution, movement and use of material and financial resources and can include the exchange of information, knowledge and organizational experience besides regular market transactions. That means realization of formal and informal contracts subordinated to personal and mutual benefit. Organization and security of viability of an open and flexible business association should be provided by the united management centre. This centre should be focused on economic development and alliance management, coordination, determination of strategic competencies, financial functions, technological enhancement, improvement of relations with customers, and on management of resource and information flows uniting the network.

Хаджинова Е.В. Процессный подход в управлении деятельностью сетевого объединения предприятий.

Сетевое объединение является механизмом адаптации предприятий к изменяющимся рыночным условиям, позволяющим использовать новейшие методы построения экономических отношений, которые способствуют преодолению конфликтных ситуаций, информационной неопределенности и управленческой инертности. В условиях усиления влияния макроэкономических факторов на деятельность отдельных хозяйствующих субъектов, необходима перестройка стратегии и системы управления, ориентирующей не только на внутренние параметры деятельности, но и на внешние. Параметры, характеризующие внешние ресурсы и активность, подлежат влиянию и требуют обязательного контроля, что определяет их как объект управления в рамках сетевого объединения и взаимодействия его субъектов. В сетевом объединении учитываются резервы повышения эффективности деятельности каждого участника посредством согласования бизнес-процессов, оптимизации оборотных активов, синхронизации потоков ресурсов и интегрированного управления знаниями.

В статье исследованы организационно-экономические аспекты указанных направлений управления на основе процессного подхода с учетом природы такой организационной формы взаимодействия бизнес-субъектов, как сетевое объединение и, в частности, предпринимательская сеть. Отношения между бизнес-субъектами, возникающие в сетевых объединениях кроме обычных рыночных трансакций, предусматривающие распределение, движение и использование материальных и финансовых ресурсов, могут включать обмен информацией, знаниями, организационным опытом. То есть осуществляются формальные и неформальные контракты, подчиненные собственным и общим выгодам. Организация и обеспечение жизнеспособности открытого и гибкого сетевого объединения должны обеспечиваться единым центром управления. Этот центр должен быть сосредоточенным на экономическом развитии и управлении альянсами, координации, определении стратегических компетенций, финансовых функций, технологическом совершенствовании, улучшении отношений с потребителями, управлении ресурсными и информационными потоками, связывающими сеть.

Актуальність теми дослідження. Починаючи з кінця 80-х років, у світі активно розвиваються різні форми комерційних організацій і міжфірмової кооперації та інтеграції. В Україні теж простежується тенденція до становлення нових організаційних форм, що відрізняються високою виробничою гнучкістю, спеціалізацією, кооперацією і більшим акцентом на відносини та зв'язки, ніж на ринкові трансакції [1].

Як зазначають Є.М. Вахромов і О.П. Ковбас, підприємницькі мережі є одним з головних напрямків підтримки малого бізнесу, що дозволяє уникати адміністративні перешкоди, притаманні державній політиці у цьому питанні [2]. Загалом, мережеві об'єднання є важливою організаційною та економічною складовою механізму адаптації підприємств до мінливих ринкових умов на фоні посилення світової конкуренції,

глобалізації виробничих, трудових і фінансових відносин, інформатизації й інших макроекономічних чинників.

Параметри різних сфер бізнесу, стан суб'єктів господарювання і перспективні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища є причинами багатоваріантності управлінських рішень (як індивідуальних, так і колективних) щодо формування та функціонування мережевого об'єднання.

Постановка проблеми. Елементом, що об'єднує підприємства у мережу, є загальні стратегічні і тактичні цілі та завдання [1, 3]. Мережа, як модель організаційної взаємодії, поєднує всі рівні управління, якому притаманний феномен прозорих і нестійких кордонів організації. Це вимагає відповідних змін у традиційній парадигмі стратегічного управління, в якій домінує думка, що внутрішні змінні є керованими, тоді як зовнішні – не керовані. Проте можливі ситуації, коли й внутрішні параметри не піддаються коригуванню виключно власними зусиллями підприємства, а параметри, що характеризують зовнішні ресурси й активності, навпаки, підлягають впливу і потребують обов'язкового контролю. Це ускладнює визначення об'єкта управління для підприємства, і повинно розглядатись в межах мережевого об'єднання та взаємодії його суб'єктів. Окрім цілей до загальних управлінських категорій мережевих об'єднань, зокрема, підприємницьких мереж, що визначають об'єкт управління і дозволяють підвищити ефективність підприємств за рахунок удосконалення функціонування мережі, належать потоки (запаси) матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Аналіз публікацій. Одні дослідники більше схильні до трактування мереж як гнучких поліцентричних утворень, участь в яких дозволяє досягти певних конкурентних переваг [2, 4, 5]. Інші тяжіють до визначення бізнес-мереж у вигляді стійких структур, що контролюються єдиним центром [6-9].

Зазначені організаційно-економічні утворення мають різні назви, зокрема [2-10]: підприємницька мережа; стратегічний альянс; стратегічна мережа; промисловий кластер; віртуальна організація; віртуальна мережа тощо. Але більшість з них характеризується поняттям “мережеве об'єднання”, хоч вони не можуть розглядатися мережами у чистому вигляді.

Різноманіття організаційних форм взаємодії підприємств обумовлюють прогалини у теоретичному базисі щодо їх визначення та здійснення управлінських процесів. При цьому існує гостра потреба в підходах до внутрішньої та міжфірмової узгодженості бізнес-процесів у мережевому об'єднанні з огляду на досягнення стратегічних цілей. Зокрема, постає проблема оптимізації оборотних коштів, синхронізації матеріальних потоків та інтегрованого управління інформаційними ресурсами і знаннями (організаційною пам'яттю) з метою запобігання втратам від невідповідності вимогам і виявлення невикористаних можливостей підвищення ефективності діяльності й зміцнення фінансового стану.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження організаційно-економічних аспектів управління оборотними активами та потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів для підвищення ефективності діяльності мережевого об'єднання підприємств на основі процесного підходу.

Виклад основного матеріалу. Для підприємств важливим є такі напрямки забезпечення ефективної діяльності, як [2]: правильний вибір та своєчасна зміна ринкової ніші, судячи з конкурентних переваг; встановлення довгострокових контрактних відносин з провідними корпораціями; розробка фінансових планів, насамперед, руху грошових коштів, що сприяють уникненню розривів між строками платежів і надходжень; повний комп'ютерний управлінський облік для підготовки та прийняття управлінських рішень, контроль за використанням активів; постійне підвищення кваліфікації менеджерів і працівників; освоєння нових технологій; надійна юридична підтримка укладання та ведення контрактів.

Прийняття спільних взаємовигідних рішень ускладнене тим, що бізнес-суб'єкти

тяготить до аналізу ситуації з точки зору власних вигод, а не з точки зору загальної ефективності. Прояв опортуністичної поведінки перешкоджає підвищенню конкурентоздатності та збільшенню прибутку групою пов'язаних між собою підприємств. Ознакою такої поведінки є доволі напружений шлях до угоди щодо взаємодії та визначення її результатів. Оскільки кожен з них керується власними інтересами та досвідом управління, то необґрунтовані поступки одного суб'єкта на користь іншого може погіршити не лише його стан, а й загальне положення пов'язаних з ним суб'єктів. Більше того, феномен локальної оптимізації і опортуністичного поведінки призводить до дисбалансу попиту та пропозиції. Отже, конфлікти та недовіра у взаєминах контрагентів негативно відбиваються на їх фінансово-економічних результатах.

До створення мережевих об'єднань бізнес-суб'єктів спонукають наступні їх властивості та перспективи [1]: схожість і взаємна доповнюваність цільових орієнтирів; спільність інтересів власників капіталу; можливість підвищення інвестиційної привабливості та включення до програм державної підтримки в ситуаціях суттєвої нестачі фінансових коштів; наявність підстав до реалізації економічного потенціалу; вірогідність отримання синергетичного ефекту; можливість покращення ділової репутації; прихильність до ідеї партнерства тощо.

Виходячи з більш широкого трактування мережевого об'єднання, до його складу залучаються кінцеві споживачі продукції, що виробляється його суб'єктами [9]. Отже мережеве об'єднання має прозорі нестійкі межі та сприяє втіленню різноманітних моделей взаємодії з позиції ефектів концентрації, кооперації, масштабу, синергії, здатних призвести до якісно нових можливостей бізнесу, ринкового успіху та фінансової стійкості.

Первинним об'єктом управління мережевого об'єднання підприємств є матеріальні потоки між ними. Потоки і система управління ними, заснована на численних інформаційних і управлінських зв'язках, що утворюють мережу (систему) поставок. Мережа поставок володіє сукупністю властивостей, не притаманною жодному з її елементів по окремо. Інтегративні властивості мережі поставок дозволяють підприємствам отримувати товарно-матеріальні цінності, пропускати їх через свої розподільні потужності і видавати споживачам, досягаючи при цьому заздалегідь наміченої мети. Ця мережа поставок характеризується інфраструктурою, матеріальними й інформаційними потоками, циркулюючими між підприємствами, об'єднаними за ознаками вертикальної або горизонтальної інтеграції.

Підвищення ефективності управління оборотними активами й управління потоками ресурсів здійснюється в межах одного підприємства, пари «постачальник – споживач» («підрядник – замовник» і «партнер – партнер»), логістичного ланцюжку, мережі поставок і загалом по мережевій структурі. Основним шляхом досягнення заданої ефективності діяльності мережі поставок є формування ринків постачання, формою – партнерство підприємств, а методом – узгодження бізнес-процесів і синхронізація потоків.

Управління потоками ресурсів ґрунтуються на вирішенні низки завдань. По-перше, це – організація надійного і маловитратного руху матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів між бізнес-суб'єктами мережевого об'єднання, тобто формування зв'язків і потоків. При цьому необхідне чітке визначення кінцевого результату як цілі формування потоків у відповідності до різних вимог. По-друге, безперервне відстеження кожного об'єкта потоку й оперативне втручання для забезпечення надійності поставок. По-третє, координація та регулювання дій учасників потоку. Основна мета управління фінансовими потоками полягає у зменшенні ризику браку фінансування та зривів планів діяльності підприємств. Це дозволяє підвищити фінансову стійкість і виробничу гнучкість, повністю та своєчасно забезпечувати виконання господарської діяльності.

Відносини між бізнес-суб'єктами, що виникають у мережевих об'єднаннях окрім звичайних ринкових трансакцій, що передбачають розподіл, рух і використання матеріальних і фінансових ресурсів, можуть включати обмін інформацією, знаннями, організаційним досвідом. Отже здійснюються формальні та неформальні контракти,

підпорядковані власним і спільним вигодам.

До критеріїв управління оборотними активами на підприємствах, які є суб'єктами мережевого об'єднання, належать наступні: їх якомога більша ліквідність; відповідність операційного циклу підприємства загальному циклу реалізації продукції (кінцевому) споживачеві; максимізація ефекту операційного левериджу; прискорення оборотності та вивільнення коштів; висока ділова активність.

Поряд з цими критеріями для прийняття рішень і оцінки ефективності управління потоками матеріальних і інформаційних ресурсів застосовуються: збільшення обсягів збуту; нарощування прибутку; мінімізація виробничих і логістичних витрат; підвищення оборотності запасів (у разгах); скорочення втрат від невідповідності вимогам споживачів; висока надійність постачань.

Організація і забезпечення життєздатності відкритого і гнучкого мережевого об'єднання можуть бути відведені до прерогатив єдиного центра. Цей центр має бути зосередженим на економічному розвитку й управлінні альянсами, координації, фінансових функціях, визначенні стратегічних компетенцій, технологічному вдосконаленні, покращенні відносин зі споживачами, управлінні ресурсними й інформаційними потоками, що зв'язують мережу [10].

Мережеві об'єднання надають значно більші можливості для пошуку й отримання корисної інформації, а також для підтримки організаційної пам'яті [1, 10]. Збереження організаційної пам'яті мережевого об'єднання відбувається в його суб'єктах (індивідах, що належать до різних організаційних одиниць), ресурсах і процесах (діяльностях) як послідовність індивідуальних і колективних правил, процедур та інтерпретацій дій і заходів, обумовлених природою їх відносин.

Так, підприємницька (ділова) мережа, як одна з організаційних форм мережевих об'єднань, що передбачає створення множини стратегічних альянсів на підставі прихованих контактів між розгалуженої групою бізнесів, зосереджена на поліпшенні фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання через вдалий підбір і використання, саме, інформаційних ресурсів [3].

Висновок. Мережеві об'єднання є дієвим механізмом адаптації вертикально та горизонтально інтегрованих підприємств до мінливих умов ринкового оточення, що використовує новітні методи побудови економічних відносин, які сприяють подоланню конфліктних ситуацій, інформаційної невизначеності й управлінської інертності. Первинним об'єктом управління в таких організаційних формах взаємодії підприємств, що надає підстави для підвищення ефективності їх діяльності, є потоки матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Підприємства вирішують питання щодо оптимізації оборотних активів і синхронізації потоків ресурсів у внутрішній структурі, у площині «постачальник – споживач» і загалом по всій структурі мережевого об'єднання. Пов'язаним з ними питанням постає збереження організаційної пам'яті цієї мережі, яке є складним когнітивним процесом, що утворює підґрунтя для подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Гонта О.І. Інноваційний підхід до організації малого підприємництва на основі формування мережевих структур / О.І. Гонта // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – №4 (16). – С. 101-108.
2. Вахромов Е.Н. Предпринимательская сеть как объективный результат эволюции форм предпринимательской деятельности / Е.Н. Вахромов, А.П. Ковбас // Вестник АГТУ. – 2006. – №4. – С.141-147.
3. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул, М.П. Войнаренко, П.Ю. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2004. – 448с.
4. Куш С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга

взаимоотношений / С.П. Куш // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – №4. – С. 3-25.

5. Куш С. П. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт/ С.П. Куш, Д. Рафинеджад, А.А. Афанасьев // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – №1. – С. 81-107.

6. Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–1990-е годы / В.С. Катькало // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Экономика. – 1999. – №2. – С. 21-38.

7. Логинов А.А. К вопросу об использовании маркетинга отношений в России. Практика компании «Вимм-Билль-Данн» / А.А. Логинов, П.Ю. Костюхин // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2000. – №4. – С. 13-18.

8. Третьяк О.А. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления / О.А. Третьяк // Российский экономический журнал. – 1997. – №10. – С. 74-81.

9. Стерлин А. Предпринимательские сети – новая форма организации межфирменного взаимодействия / А. Стерлин, А. Ардишвили // МЭ и МО. – 1991. – № 4. – С. 70-80.

10. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – 1 (2). – С. 25-50.

Ключові слова: мережеве об'єднання, підприємницька мережа, ресурси, потік, оборотні активи, ефективність діяльності

Ключевые слова: сетевое объединение, предпринимательская сеть, ресурсы, поток, оборотные активы, эффективность деятельности.

Keywords: business association, business network, resources, flow, current assets, performance efficiency and effectiveness.

УДК 659.11+69

МІСЦЕ РЕКЛАМИ У ЗБІЛЬШЕННІ ПРИБУТКУ НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Колесников Є. В., інженер I-ої категорії, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» м. Дніпропетровськ

Хелемендик К. О., магістр, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» м. Дніпропетровськ

Колесников Є.В., Хелемендик К.О. Місце реклами у збільшенні прибутку на прикладі будівельних компаній.

Зроблено аналіз місця реклами в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі роботи будівельних компаній. Зростання прибутку підприємства є кінцевою метою, і ця мета може бути досягнута різними способами, які перераховані в концепціях маркетингу. В статті це розглянуто на прикладі реклами. В цілому успіхом будь-якого виду діяльності, є якісне, професійне управління. Стосовно до реклами це поняття можна визначити як «рекламний менеджмент», який виступає в якості всеосяжного чинника ефективності реклами на сучасному етапі її розвитку. Реклама є найдієвішим інструментом у спробах рекламодавця донести інформацію до своїх

© Колесников Є.В., Хелемендик К.О., 2015

© Kolesnykov Ye., Helemendik K., 2015