

вації персоналу підприємства.

Отже, у статті проведено аналіз сучасного техніко-економічного стану і тенденцій розвитку мереж і послуг мобільного зв'язку в Україні та за кордоном. Визначено рівень проникнення мобільних технологій і систем до інформаційно-комунікаційної інфраструктури країни. Запропоновано основні напрями використання та впровадження мобільного зв'язку як компоненти нових ІКТ для управління підприємствами.

Поєднання можливостей сучасних ІКТ на основі дротового (зі ширококутовим доступом) і мобільного Інтернету в управлінні дасть новий імпульс розвитку українських підприємств.

Напрямок подальших досліджень автор бачить у розробці конкретних методів використання мобільного зв'язку як компоненти нових ІКТ в управлінні підприємствами різних галузей України.

ЛІТЕРАТУРА

17. Івченко Є. І. Проблеми інноваційного розвитку підприємств: інформаційно-комунікаційні технології / Є. І. Івченко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2008. – № 1 (26). – С. 112–117. – (Серія «Економічні науки»).
18. Івченко Є. І. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор управління інноваційним розвитком підприємств / Є. І. Івченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Х. : НАУ «ХАІ». – 2008. – № 4 (4). – С. 80–91.
19. Івченко Є. І. Конкурентоздатність підприємств: стан і тенденції розвитку інформаційного середовища / Є. І. Івченко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2009. – № 2 (33). – С. 51–56. – (Серія «Економічні науки»).
20. Лицензію 3G виставлять в Україні на торги со стартовою ціною в полмільярда гривень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ubr.ua/fulnews/rus/24461.php>.
21. Связи 3G в Украине не будет [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ruformator.ru/news/article05C59/default.asp>.
22. Панасенко О. Обзор законодательства юристом журнала / О. Панасенко // Wireless Ukraine. – 2009. – № 1 (1). – С. 44–46.
23. Операторы velcom и МТС заплатят за 3G – частоты по 9,5 млн евро [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.belta.by/ru/belta_news?id=469778.php.
24. В Президент-отеле «Киевский» открыта первая в Украине зона общедоступного беспроводного доступа в Интернет [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://expert.com.ua/398.html>.
25. Яковлев В. А. Разработка и развертывание сетей связи 4-го поколения при помощи высокоточных средств измерений / В. А. Яковлев // Wireless Ukraine. – 2009. – № 1 (1). – С. 16–18.

УДК 65.014.1:65.016

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Н. С. Педченко, кандидат економічних наук

У сучасних соціально-економічних умовах загострюється проблема формування методичного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Перехід підприємства від одної стадії життє-

вого циклу до іншої є наслідком існування суперечностей, що виникають у внутрішньому середовищі (його потенціалі між окремими складовими) з його зовнішнім середовищем. Накопичення протиріч призводить до такого стану потенціалу підприємства, в якому його

структура не відповідає (повністю або частково) тому зовнішньому середовищу, що існує, при цьому виникає певний дисбаланс, внаслідок якого погіршуються (або покращуються) результати діяльності підприємства та створюються можливості щодо подальшого розвитку через подолання певних протиріч. Механізм стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства формується під впливом принципів і вимог стратегічного управління, управління потенціалом розвитку та життєвим циклом підприємства.

В умовах розбудови ринкової економіки в Україні розвиток підприємств є рушійною силою економічного прогресу та саморегулювання ринкових відносин. Складність і багатоаспектність розвитку підприємства вимагає системного підходу до визначення його сутності та формування стратегії. Оскільки розвиток підприємства – це в першу чергу комплексна складна програма, тому його траєкторія (векторність) формується під впливом можливості реалізації завдань через гармонійне поєднання різних складових потенціалу підпри-

ємства та зовнішнього середовища. Головний акцент ставиться на здатності підприємства оперативної та раціональної регулювати склад потенціалу та його структурне співвідношення відповідно до змін зовнішніх умов господарювання, забезпечувати при цьому ефективність і узгоджені зміни при переході до вищої якості та можливість їх прогнозування, важливість чого підкреслював ще Конфуцій: «Того, хто не бачить труднощів у перспективі, чекають неприємності» [7, с. 14]. Усе це спонукає до застосування стратегічного управління у процесі розробки обґрунтованої політики розвитку, а висока структурованість потенціалу підприємства та його відповідність етапам розвитку – до розробки такого управління і на його основі забезпечення ефективної політики господарювання.

У спеціальній науковій літературі наведено низку визначень поняття «стратегічне управління», які об'єднують характерні для нього риси (табл.).

Таблиця 1

Риси, що притаманні стратегічному управлінню

Риси	Визначення
Спрямованість на довгострокову перспективу	«Забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві протягом тривалого періоду часу» [7, с. 15]
Забезпечення конкурентної позиції	Так зване «формальне» стратегічне планування для отримання перемоги у конкуренції [1, с. 15]; «має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху» [11, с. 12]; постійний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства або орієнтація своєї діяльності на досягнення переваг над конкуруючими організаціями [6, с. 18]
Орієнтації на ринок і споживача	«Формування уяви про ринок та вироблення загального уявлення про перспективи організації на цьому ринку» [9, с. 7]; «суть сучасного стратегічного менеджменту полягає у чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства» [3, с. 14]
Реагування на зміну в оточенні шляхом проведення перетворень на підприємстві	«Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [12, с. 28]
Уникнення розвитку негативних тенденцій	«Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом розробки та реалізації методики передбачення негативних тенденцій і загроз та антикризових заходів» [8, с. 18]
Перевага значущості використання людського потенціалу	Ефективність визначається в першу чергу кадровим потенціалом [14, с. 144]; «управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації» [3, с. 15]; «таке управління, що спирається на трудовий потенціал як основу підприємств» [2, с. 19]

З табл. видно, що існують різні підходи до тлумачення категорії «стратегічне управління», які суттєво різняться між собою, та надзвичайно широке коливання у них: від «формально-поведінкового управлінського процесу» або «формування уяви» до «моделі дій» або «розробленого плану». Послідовно сформовані риси дозволили нам:

- підкреслити необхідність забезпечення ефективного функціонування підприємства у перспективі через рівень освоєння методології і методів стратегічного управління підприємством як переваги для кожного конкретного підприємства незалежно від сфери його застосування;

- відмітити, що стратегічне управління – це унікальний інтелектуальний інструмент, спрямований на забезпечення ефективної довгострокової перспективи через забезпечення конкурентної позиції, орієнтованої на ринок і споживача з чутливим реагуванням на зміни у зовнішньому середовищі з метою уникнення розвитку негативних тенденцій, у якому переважає значимість використання людського потенціалу.

Наближаючись до обраного нами об'єкта стратегічного управління – потенціалу розвитку підприємства, наведемо такі логічні, на нашу думку, наукові підходи.

Стратегічне управління розглядається як об'єктивно зумовлений процес утворення потенціалу, до якого входить управлінський і виробничий потенціал, що є найголовнішим, на думку автора, для досягнення поставлених цілей [13, с. 76].

Стратегічне управління, на думку Н. М. Герасимової, – це злагоджене поєднання можливостей, компетенцій, ресурсів, цінностей і прагнень, які підприємство намагається досягти в майбутньому за рахунок синергетичних конфігурацій. Стратегічне управління є проявом енергетичної сили підприємства, головною його потужністю [5, с. 529].

Забезпечення «довгострокових конкурентних переваг», «довготривалого життєвого циклу підприємства», визначення «довгострокових напрямів розвитку», – це є основними характеристиками стратегічного управління для В. В. Пастухової [11, с. 43].

Пропонуємо поєднати наведені підходи до складної структури потенціалу розвитку підприємства та переваг його окремих складових з їх впливом і взаємовпливом внутрішнього та зовнішнього середовища, закономірностями життєвого циклу підприємства. Коливання в економічному розвитку різних підприємств є об'єктивною реальністю. Деякі з них мають циклічний характер, тобто характеризуються повторюваністю періодів, а для інших такої період не встановлений. Уникнути їх не вдається, проте амплітуда коливань може бути різноманітна і відрізнятися в десятки разів. Це залежить як від причин, що спровокували кризові явища, так і від тих заходів, які застосовуються для їх усунення. Причини таких циклів мають різну природу: дисбаланс у виробничому потенціалі (оновлення основного капіталу; порушення необхідного співвідношення виробництва засобів виробництва та предметів споживання); порушення у фінансовому (розриви в динаміці інвестицій і заощаджень; надмірність (недостатність) грошових потоків); недоліки в управлінському (розриви ділових зв'язків з партнерами як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання); зміни у людському (зміна способу господарювання). Ці причини діють як поодиночі, так і сукупно, а їх наслідки найбільше проявляються у їх сумісній дії.

Тому особливістю формування стратегії управління потенціалом розвитку підприємства є обов'язкове врахування суперечностей, що виникають між окремими складовими потенціалу розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу, можливість їх гармонізації та отримання лише позитивної синергетичної конфігурації, яка забезпечить довготривале успішне функціонування.

Основними недоліками стратегічного управління, на думку Б. М. Мізюк, є неможливість отримання точної і деталізованої картини майбутнього, відсутність описової теорії, яка б давала рекомендації щодо вирішення певних завдань або ситуацій, затрата значних зусиль, часу та ресурсів, наявність помилок, що посилюють негативні наслідки, приділення значної уваги стратегічному плануванню, а не реалізації стратегічного плану [10, с. 17].

В. В. Пастухова виділяє переваги застосування стратегічного управління, серед яких формування механізму взаємодії підприємства з нестабільним зовнішнім середовищем, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, забезпечення адаптивності підприємства в умовах перманентних змін, визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства, забезпечення ефективної внутрішньої координації для успішного виконання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства та його оточення і забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства [11, с. 43].

За допомогою цих наукових підходів виникла можливість уникнути основних проблем і недоліків у ході розроблення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства за умови врахування таких аспектів:

- потенціал – це складноструктурована система, в якій не можна надавати перевагу тій чи іншій складовій – чи то людській, управлінській, чи виробничому ресурсу, оскільки важко уявити підприємство без наявності якогось з ресурсів, без їх взаємодії. Незважаючи на те, потенціал є внутрішньотрансформованою системою, проте його структура залежатиме від безлічі чинників, і, на нашу думку, в першу чергу від життєвого циклу підприємства, який вимагатиме відповідного реагування на його зміну й навпаки;

- обов'язково слід враховувати взаємовплив окремих складових структури потенціалу розвитку підприємства і їх загальну силу впливу, примножену на силу впливу зовнішнього середовища, що називається принципом синергізму в економіці. Досить суттєвою є можливість врахування негативних наслідків, бо це дасть змогу нівелювати такий мультиплікативний вплив;

- будь-яке управління орієнтоване перш за все на результат, а значить, на реалізацію окремих завдань, що сприятимуть досягненню мети. Тому важливо не лише мати такий план, а й чітке, професійне виконання окремих етапів його досягнення та можливість швидко реагувати на зовнішні впливи, оскільки навіть найкращі ідеї можуть бути зруйновані на етапі

їх здійснення.

Слід відмітити, що стратегія в даному випадку – це мистецтво досягнення бажаної структури потенціалу розвитку та його відповідність завданням кожного етапу життєвого циклу підприємства. Аналіз стану та структури потенціалу розвитку підприємства, діагностика його окремих складових і структурне співвідношення між ними, оцінка наявної взаємозалежності та взаємодії внутрішньої структури потенціалу розвитку існуючим протиріччям зовнішнього середовища, моніторинг узгодженості зміни пропорцій у структурі потенціалу у разі переходу до іншої якості допомагає сформувати індивідуальну стратегію розвитку потенціалу, враховуючи при цьому всі специфічні особливості, де стратегія – це мистецтво, а знання – основний інструмент.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление : [сокр пер. с англ.] / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2 вид., виправл. і допов. ; за ред. В. О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
4. Виноградова З. И. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево целей» : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / З. И. Виноградова, В.Е. Щербаков ; под ред. З. И. Виноградовой. – М. : Академический проект: Фонд «Мир», 2004. – 304 с.
5. Герасимова Н. М. Принципи синергізму в стратегічному менеджменті / Н. М. Герасимова // Економіка : проблеми теорії та практики. – 2003. – Т. 3. – 185 с.
6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2 вид., стереотип. – Львів : Новий світ – 2000, 2006. – 388 с.
8. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатнос-

- ті підприємств промисловості : навч. посіб. / В. П. Мартиненко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
9. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
10. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – 2 вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія, 2006. – 392 с.
11. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
13. Шульга Г. А. Стратегія підприємства и направлення розвитку его производственного потенціала / Г. А. Шульга // Вісник ХДЕУ. – 2000. – № 4 (16). – С. 76–77.
14. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. проф. А. П. Градова. – Санкт-Петербург «Специальная литература», 1995. – 284 с.

УДК 336.71:001.76:331.108.2

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

С. Б. Єгоричева, кандидат економічних наук

У сучасний складний для вітчизняної банківської системи період увага банківського менеджменту повинна звертатися не тільки на вирішення поточних невідкладних завдань, пов'язаних із підтриманням стабільної роботи фінансових установ, а й на проблеми стратегічного управління, визначення перспективних напрямів і форм організації діяльності. Враховуючи кардинальні зміни характеру сучасної економіки, тенденції розвитку банківського бізнесу та проблеми, що стоять перед національним господарством, невід'ємною складовою стратегічного менеджменту повинна стати розробка та реалізація інноваційних стратегій, які визначають пріоритети перспективного розвитку банку, механізм використання різноманітних інновацій у його діяльності з метою досягнення нової якості функціонування та управління.

Характер доцільних для кожної банківської установи інноваційних стратегій визначається сукупністю певних зовнішніх і внутрішніх факторів; останні знаходять найбільш узагальнене відображення у понятті інноваційного потенціалу банку, до складу якого входять

і кадрові ресурси [1]. Причому саме вони є рушійною силою реалізації інноваційного потенціалу у процесі виконання інноваційних стратегій.

Слід зазначити, що питанням стратегічного управління банківською інноваційною діяльністю увага у науковій літературі приділяється ще недостатньо, певні аспекти цієї проблеми досліджувалися такими українськими та зарубіжними вченими, як В. Вікулов, О. Зверев, О. Кириченко, С. Козьменко, В. Міщенко, Е. Уткін та ін. Цінний внесок у дослідження питань участі працівників в інноваційному процесі зробили вчені, які працюють у галузі інноваційного менеджменту: С. Биконя, В. Василенко, Н. Краснокутська, П. Микитюк, Л. Семів, В. Соловйов, В. Шматько.

Проте нерозкритим залишається механізм реалізації банківських інноваційних стратегій, його інструменти і методи, а також роль і форми участі у цьому процесі персоналу фінансової установи. Отже, метою даної статті є визначення якісних характеристик кадрового потенціалу інноваційного розвитку банку, дослідження передумов ефективної участі