

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У РАКУРСІ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

*Розглянуто можливі варіанти розвитку вітчизняних підприємств в глобалізованому світі, основні зовнішні та внутрішні проблеми, що перешкоджають інтеграції підприємств у світовий бізнес. Підкреслено важливість використання інноваційного та людського потенціалу в процесі адаптації до змін та досягненні бажаної конкурентоспроможності підприємств. Одним із імпульсів розвитку підприємств та суспільства є чітке осмислення необхідності ділового співробітництва бізнесу з вищими навчальними закладами. Врахування у своїй діяльності інтересів основних груп впливу та турбота про навколишнє середовище повинні набути реальних контурів в стратегії розвитку підприємств.*

*Ключові слова:* розвиток, конкурентоспроможність, стратегія, світові тенденції бізнесу, освіта, екологія.

A. E. GLINS'KA

Kherson National Technical University

## FEATURES OF THE NATIONAL ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE FORESHORTENING GLOBAL TENDENCY OF BUSINESS DEVELOPMENT

*Abstract – In article possible variants of development of the domestic enterprises in the globalized world are considered, the main basic external and internal problems which concern the integration of the enterprises into world business are described. Importance of use of innovative and human potential in the process of adaptations to the changes and achievement of desirable competitiveness of the enterprises are underlined. Attention is also given to the ecological principles of the enterprises activity and the necessity of collaboration with the universities.*

*Key words:* development, competitiveness, strategy, global business tendency, education, ecology.

**Постановка проблеми.** Характер взаємозв'язків України із сучасним світом, детермінація місця України у світовій економіці є питанням термінової складності та важливості. Вітчизняні підприємства поступово опиняються у ізоляції через неспроможність залучитися до світових тенденцій розвитку економіки та бізнесу, через ігнорування світовою спільнотою національних ініціатив, фінансові потоки проходять повз країни. Економічна безпека країни знаходиться під реальною загрозою через погіршення конкурентоспроможності навіть успішних вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз новітніх зарубіжних публікацій з менеджменту та економічних статей, вивчення американських підручників з менеджменту останніх років дозволять усвідомити глибину прірви яка утворилася між нашою країною та розвинутим світом, підходами до управління, умовами ведення бізнесу та характером промислових процесів на підприємствах завдяки яким відбувається виробництво суспільно-корисних благ для суспільства. Кардинальний прорив може відбутися тільки за участі державної підтримки та інноваційних перетворень. Проте бажання приймати участь у глобальному розподілі праці, збереження та підсилення власної конкурентної позиції має призвести до неминучих змін у управлінні та здійсненні виробничої діяльності.

**Формулювання цілі статті.** Метою статті є аналіз сучасних світових тенденцій в управлінні підприємствами, виявлення ключових проблем вітчизняних підприємств та пошук шляхів адаптації українських промислових підприємств в умовах дестабілізуючої економічної ситуації в країні до існуючої ситуації в розвинутому діловому світі, який характеризується високою конкуренцією, розвитком електронних технологій, постійно зростаючими вимогами до ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан багатьох українських підприємств можна ідентифікувати як песимістичний або глибокої розгубленості. Сьогодні серед найсуттєвіших проблем можна виділити наступні: зростання корупції на всіх рівнях державної влади, поширення впливу на бізнес кримінальних структур; домінуюче значення для розвитку бізнесу наявність партнерів серед представників політичної еліти; відсутність можливості залучення капіталу через слабку інвестиційну привабливість країни; недосконалість системи оподаткування; величезна відмінність менеджменту підприємств від світових стандартів і тенденцій; глобалізація конкуренції; депресивний загальний економічний стан національної економіки.

Спостерігається тенденція відходу в тінь, продажу бізнесу та вплив капіталу закордон. Зазначені проблеми та перспективи обумовлюють необхідність формування стратегії в умовах перманентної економічної та політичної кризи, жорсткої зростаючої глобальної конкуренції у боротьбі за споживача. Все ж таки криза, як хвороба, зачепила ті підприємства, які апріорі не були готові до нових умов ведення діяльності внаслідок низького рівня менеджменту; слабкої інноваційної діяльності, безвідповідальності по відношенню до зацікавлених груп бізнесу та суспільства; порушення законодавства, екологічних норм, санітарно-гігієнічних норм виготовлення продукції, якості продукції, заходів з безпеки виробничої діяльності; орієнтації на короткотермінову вигоду, пріоритету матеріальної складової над інтелектуальною.

Сьогодні науковці говорять про настання у світі третьої індустріальної революції, де завдяки сучасним технологіям, традиційне виробництво стає розумніше та гнучкіше, організація величезних виробництв з великою кількістю працівників поступово опиняється у минулому. У зв'язку з цим частка витрат на оплату праці в загальній собівартості буде скорочуватися, що призведе до недоцільності розміщення виробництв у країнах з низькою вартістю робочої сили, яка поступово має тенденцію до дорожчання. Така ситуація вже сьогодні спричиняє повернення виробництв деяких компаній назад до країн Європи та США для того, щоб швидше реагувати на вимогливі запити споживачів та забезпечувати індивідуальний підхід в обслуговуванні клієнтів. Виготовлення традиційної продукції сьогодні не потребує використання традиційних матеріалів як раніше, завдяки науковим дослідженням та винаходам, нанотехнологіям, цифровим технологіям [1]. Нові матеріали є легшими, міцнішими та довговічнішими. “У XIX столітті велич країни залежала від того, що можна було дістати з під землі, у XX – наскільки є ефективними виробничі процеси і скільки продукції можна виготовити завдяки конвеєру. Але у XXI столітті все залежить від людського потенціалу, творчості та інноваційності. Від того, що людина може привнести до цього світу” – підкреслила Кондоліза Райс на десятій щорічній зустрічі у Ялті (YES).

Для вітчизняних підприємств, виробників продукції масового споживання, вихід на європейський та міжнародний ринок зможуть осилити тільки суперпрофесіонали, причому не за рахунок низької ціни, а якості та унікальності продукції. Наздогнати тих, хто вже рухається з прискоренням можливо тільки завдяки креативному базису з інноваційним підходом та використанням людського потенціалу. Вчені прогнозують, що через 15 років населення України зменшиться на 10 %, що призведе до старіння нації, подорожчання робочої сили, при незмінній продуктивності праці [2]. При цьому актуальною стане проблема залучення спеціалістів принципово нового кваліфікаційного рівня. Вирішення даної проблеми мало б вирішуватись державою, проте ситуація в даному секторі склалася дестабілізуюча. У США не просто обдаровані, а діти, молодь, які демонструють результати у навчанні дещо вищі за однолітків, автоматично зараховуються до спеціальних безкоштовних шкіл, які фінансуються державою та вчать за прискореною програмою, кадровий потенціал на майбутнє формується вже сьогодні. Здійснюючи наукові дослідження, на власному досвіді можна переконалися у відсутності зацікавленості керівництва більшості підприємств у співпраці з університетами, науковими спілками. Не дивлячись на всезростаючі вимоги до кваліфікаційного рівня працівників, багато зарубіжних компаній скоротили свої витрати на навчальні програми для працівників внаслідок фінансової кризи. Альтернатива існує у розширенні співробітництва бізнесу та навчальних закладів з метою реалізації власних інтересів в процесі кооперації зусиль та одночасному підвищенні кваліфікаційного рівня студентів та викладачів.

Сьогодні вирішення більшості складних ситуацій на підприємстві можливе лише за допомогою оригінального, інноваційного підходу. Менеджери повинні поглянути на існуючі складнощі з діаметрально нового ракурсу, адже щоденно виникаючі внутрішні проблеми, дестабілізуючий вплив ззовні, бюрократичні перепони заважають побачити ситуацію та її вирішення із революційного та новаторського ракурсу. Вирішення даного питання можливе шляхом:

- сприяння науковим проектам, підтримка розвитку та вербування обдарованих молодих спеціалістів, активна участь у підготовці спеціалістів шляхом розкриття корпоративної інформації з метою залучення студентів до вирішення поточних проблем підприємства, пошуку неординарних та креативних підходів до вирішення проблеми, формування стратегії, підвищення кваліфікації; тренінгові програми для працівників підприємств за участю науковців та викладачів університетів, що дозволить вчасно активізувати роботу персоналу у ракурсі сучасних світових тенденцій розвитку бізнесу;

- побудова відкритої до інновацій системи управління, організаційні перетворення, сприяння та підтримка розвитку креативності менеджерів та співробітників, активне залучення персоналу до вирішення проблем, перехід до побудови організації на принципах постійного навчання;

- використання інформаційних технологій у менеджменті, які якісно змінюють характер діяльності, прискорюють обмін інформацією та підвищують якість комунікацій, зменшують ризик та невизначеність, що виникають в результаті дефіциту часу в процесі прийняття управлінських рішень;

- формування стратегії інноваційної цінності, вихід за межі існуючої галузі та рамки існуючого попиту шляхом фокусування на ключовій компетенції запропонованого продукту [3].

Таким чином, стратегія українських підприємств має концентруватися на використанні переваг високого рівня, а саме на випуску унікальної продукції, використанні новітніх технологій, унікальних природних ресурсів, залученні кваліфікованих спеціалістів. Ігор Ліпсіц пропонує такі стратегії розвитку підприємств [4]: вибір ніші унікальної або особливо якісної продукції; випуск якісної продукції з частим оновленням асортименту; вбудовування в ланцюжок іноземних фірм, виготовлення полуфабрикатів та комплектуючих; перетворення вітчизняної компанії у дочірню структуру іноземної фірми; експорт у країни, що розвиваються; орієнтація на невеликі міста та села країни; акцент на сфері послуг та сервісному обслуговуванні.

Перспективним напрямом розвитку бізнесу в розвинутому світі є акцентування на предоставленні клієнтам екологічно безпечної продукції та послуг. Економічна діяльність людини й стан природного середовища завжди мали тенденцію до нагромадження протиріч. Але починаючи із середини XX сторіччя, коли

господарсько-перетворююча діяльність людства істотно прискорилася, а по масштабах і інтенсивності перевищила можливості поновлення природних процесів, екологічна проблематика здобула надзвичайної гостроти в забезпеченні природної рівноваги й сталого економічного розвитку. Тенденція екологічності поступово пронизує усі сфери життя. Навіть сучасні архітектурні шедеври створюються на основі екологічності та інтелекту. Мають бути побудовані із екологічно чистих матеріалів, застосуванням новітніх технологій, використовувати енергію сонця, вітру та води для самозабезпечення, досягаючи високої технологічності та досконалості всієї забудови. Органічність та безпека для оточуючого середовища, сьогодні є навіть не тенденцією, а основоположним принципом. Проте використання даної конкурентної переваги є дискусійним. По-перше, за екологічним рейтингом Україна посідає 102 місце серед 132 країн світу [5], а по-друге, орієнтація на екологічність процесів та продукції дуже часто супроводжується підвищенням вартості, хоча і не завжди. Рівень економічного становища та екологічної обізнаності українців поки що не є достатніми для формування прибуткового цільового сегмента підприємств. Проте, вибір екологічної стратегії є обов'язковим для підприємств, що планують вихід на міжнародні ринки збуту. Проте для українських підприємств першочерговим має стати дотримання європейських стандартів безпеки та якості виробництва продукції та надання послуг, безумовно із допомогою держаних механізмів контролю та сприяння. Наступним кроком має стати пошук схованих резервів для створення екологічної продукції, формування екологічного ланцюжка створення цінності, розробка "зелених" товарів та послуг, створення нових екологічно-інноваційних бізнес моделей.

В українських реаліях, у процесі орієнтації підприємств на сталий розвиток часто мається на увазі здатність підприємства виживати в складних економічних умовах, протистояти жорсткій конкуренції, нарощувати обсяги виробництва, розширювати ринки збуту. При цьому екологічна складова не береться до уваги. Виробник більш схильний до сплати фіскальних екологічних платежів або ж до ухилення від оплати, ніж до впровадження прогресивних технологій. Але в процесі інтеграції України у світове співтовариство розмір платежів незмінно збільшиться до європейського рівня. Підприємства, які сьогодні врахують ці особливості, у майбутньому одержать значну організаційну, інноваційну перевагу перед конкурентами.

Екологічної діяльності підприємств і впровадженню концепції сталого розвитку перешкоджає не тільки відсутність фінансових, технічних, кадрових можливостей, а й складності керування даним процесом. Складності виникають у зв'язку з організаційними моментами, ментальною неготовністю керівників та працівників, відсутністю соціальної відповідальності, культурного розвитку суспільства, недосконалістю системи стратегічного управління орієнтованого на досягнення короткотермінових результатів, відсутність державної підтримки. При цьому підприємства, які зможуть вирішити перераховані проблеми, витягнуть значні вигоди від переходу на "зелений" бізнес, що виражається в наступному [6]:

- зниження витрат у зв'язку з раціональним використанням всіх видів ресурсів;
- готовність до майбутнього суттєвого збільшення податкових платежів;
- одержання додаткового прибутку завдяки більш якійсній продукції, диференціації продуктів і охопленню нового сегмента ринку;
- діяльність на основі принципів сталого розвитку стимулює підприємство до впровадження організаційних і технологічних інновацій;
- зменшення екологічних ризиків (ліквідація наслідків, втрата репутації, судові розгляди);
- конкурентне середовище поступово змінюється під впливом невтішних прогнозів вчених щодо глобального потепління, вичерпності природних ресурсів, стурбованості про прогресування різних захворювань пов'язаних з використанням синтетичних матеріалів. Асортимент підприємств, бізнес моделі, технології й виробництво будуть підлягати змінам, перевагу отримає той, хто першим усвідомить неминучість трансформацій і виявиться готовим до них;
- у підприємств, які здійснюють моніторинг світових тенденцій є більше часу для експериментів з матеріалами й технологіями, виявлення можливостей бізнесу, додаткових резервів збільшення прибутку;
- підтримка сприятливих відносин з усіма видами контактних аудиторій;
- поліпшення своєї ділової репутації, можливість виходу на світові або європейські ринки збуту, залучення інвестицій.

**Висновки.** Отже, головними тенденціями в управлінні повинно стати активне співробітництво підприємств з науковими та освітніми установами, формування системи управління відкритої для навчання та інноваційних змін, використання можливостей електронних та комп'ютерних технологій, формування нових ринків збуту, використання світової панацеї в сфері екологічності та соціальної відповідальності. Головною управлінською проблемою сучасних підприємств є всебічна корумпованість українського суспільства та його ізольованість від тих прогресивних процесів, що відбуваються в світі. Ці проблеми деструктивно впливають на всі сфери життя, а особливо на підготовку майбутніх управлінців та кваліфікованих спеціалістів, формування їхнього світогляду, що знаходить своє відображення в рівні корпоративної відповідальності, врахуванні інтересів основних груп впливу та ефективності менеджменту вітчизняних підприємств.

### Література

1. The third industrial revolution. Special report / The Economist April 21<sup>st</sup>, 2012. – P. 3–16.

2. Мир после кризиса. Глобальные тенденции – 2025: меняющийся мир. Доклад Национального разведывательного совета США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/541286/>
3. Ким У. Чан. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. – М. : HIPPO, 2005. – 272 с.
4. Липсиц И. Отличная идея в преддверии китайской экспансии / И. Липсиц // Harvard Business Review. – 2011. – № 5. – С. 45–53.
5. EPI 2012. Environmental Performance Index and Pilot Trend Environmental Performance Index / Yale Center for Environmental Law and Policy, Yale University Center Earth Science Information Network / Columbia University. – P. 10.
6. Нидумолу Рэм. Экология – золотая жила для бизнеса / Р. Нидумолу, С. К. Прахалад, М. Р. Рангасвами // Harvard Business Review. – 2011. – № 5. – С. 58–74.

#### References

1. The third industrial revolution. Special report, The Economist, April 21<sup>st</sup>, 2012. – P. 3–16.
2. Мир после кризиса. Глобальные тенденции – 2025: меняющийся мир. Доклад Национального разведывательного совета США [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.twirpx.com/file/541286/>
3. Ким У. Чан. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн ; пер. с англ. – М. : HIPPO, 2005. – 272 с.
4. Липсиц И. Отличная идея в преддверии китайской экспансии / И. Липсиц // Harvard Business Review. – 2011. – № 5. – С. 45–53.
5. EPI 2012. Environmental Performance Index and Pilot Trend Environmental Performance Index. Yale Center for Environmental Law and Policy, Yale University Center Earth Science Information Network, Columbia University. – P. 10.
6. Нидумолу Рэм. Экология – золотая жила для бизнеса / Р. Нидумолу, С. К. Прахалад, М. Р. Рангасвами // Harvard Business Review, 2011. – No. 5. – P. 58–74.

Надіслана/Written: 8.05.2013 р.  
Надійшла/Received: 16.05.2013  
Рецензент: д.е.н., проф. Г. Г. Савіна