

ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ДОВГОСТРОКОВИМИ ВІРТУАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті розглянуто підходи до організації і управління довгостроковими віртуальними підприємствами. Описано чинники, необхідні для ефективного управління підприємствами такого типу. Серед них: розробка відповідних методів і процедур пошуку, оцінки, відбору, залучення і об'єднання учасників динамічної мережі і партнерів для виконання окремих замовлень.

В статье рассмотрены подходы к организации и управлению долгосрочными виртуальными предприятиями. Описаны факторы, необходимые для эффективного управления предприятиями такого типа. Среди них: разработка соответствующих методов и процедур поиска, оценки, отбора, привлечения и объединения участников динамической сети и партнеров для выполнения отдельных заказов.

The article considers the approaches to the organization and management of long-term virtual enterprises. We describe the factors necessary for effective management of enterprises of this type. These include: development of appropriate methods and procedures for evaluating, selecting, engaging and dynamic network of association members and partners for individual orders.

Ключові слова: віртуальні підприємства, віртуальні організації, управління довгостроковими віртуальними підприємствами.

Тенденції розвитку сучасних ринків, такі як глобалізація ринків, зростаюче значення якості товару, його ціни і міри задоволення споживачів, підвищення важливості стійких стосунків зі споживачами (індивідуальними замовниками), а також зростаюче значення міри застосування нових інформаційних і комунікаційних технологій значно вплинули на розвиток нових організаційних форм управління підприємством.

Розвиток і широкі можливості телекомунікаційних інфраструктур виключають необхідність об'єднання учасників певної діяльності в одному місці, що істотно посилює вимоги до управління і способів рішення поставлених бізнес-завдань.

Згідно з сучасними уявленнями, віртуальне підприємство виникає, коли попит ринку не може бути задоволений за допомогою модернізації існуючих продуктів і технологій і потрібна розробка нових, інноваційних підходів, яка спричиняє істотні ризики для виробників брендів. Такі випробувані форми співпраці, як корпорації, спільні підприємства й інші, лише частково можуть пристосуватися до ринкової ситуації, що швидко міняється. Виконання інноваційних замовлень може зажадати поєднання компетенцій учасників ринку з абсолютно різних галузей.

Останнім часом проблеми віртуальних підприємств обговорюються і в науковій літературі, і в засобах масової інформації дуже активно. Проте публікації охоплюють лише окремі питання: як знайти "агентів" віртуального підприємства, забезпечити швидку адаптацію виробництва до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, управляти виконанням віртуального замовлення, реалізувати стандарти взаємодії різних структур між собою та ін. Дані питання розглядаються такими вітчизняними та зарубіжними авторами, як:

Х.А.В'ютрих, А.Ф.Філіпп [3], Д.А.Іванов [5], А.В.Катаєв [6], Р.Патюрель [8], В.Тарасов [10] та ін.

Водночас, необхідно зазначити, що багато аспектів функціонування віртуальних підприємств потребують уваги, особливо з питань управління знаннями, створення нової організаційної структури та ефективного управління. Метою статті є висвітлення можливих підходів організації і управління довгостроковими віртуальними підприємствами.

У спрощеному вигляді довгострокові віртуальні підприємства є інформаційно-інтегрованими мережами підприємств, які орієнтовані на постійний спільний пошук і виконання ринкових замовлень.

Багато віртуальних організаційних форм мають тимчасовий характер функціонування й орієнтовані на виконання певного ринкового замовлення або проекту. Також існують віртуальні підприємства, орієнтовані на постійний пошук і виконання різних ринкових замовлень за рахунок взаємодії і співпраці учасників партнерської мережі. Більшість визначень віртуального підприємства підкреслюють тимчасовий характер підприємства, кооперацію і орієнтацію на потреби конкретних споживачів або ринкове замовлення, наприклад:

1. "Віртуальне підприємство – це добровільна тимчасова форма кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів (підприємств, інститутів, окремих осіб), що забезпечує завдяки оптимізації системи виробництва благ велику вигоду клієнтам" [3, с. 45].

2. Віртуальне підприємство – це тимчасова коопераційна мережа підприємств (організацій, окремих колективів і людей), які мають ключові компетенції для найкращого виконання ринкового замовлення, що базується на єдиній інформаційній системі.

Довгострокові віртуальні підприємства можна визначити як динамічну мережу, що базується на єдиній інформаційній системі взаємодіючих підприємств (організацій, окремих колективів і людей), котрі мають ключові компетенції для пошуку і виконання різних ринкових замовлень.

Необхідно також зазначити, що основними характеристиками віртуальних форм організації загалом і довгострокових віртуальних підприємств зокрема є: відкрита розподілена структура; гнучкість; пріоритет горизонтальних зв'язків; автономність і вузька спеціалізація членів мережі; високий статус інформаційних і кадрових засобів інтеграції. На рис. 1 наведена модель організації і функціонування довгострокового віртуального підприємства як цілеспрямованої організаційної системи.

Під динамічною мережею розумітимемо сукупність підприємств, які змінюються і об'єднані спільними цілями, а також мають чіткі межі, принципи і правила взаємодії, комунікації, входи і виходи з мережі. Динамічна організація розуміється як організаційна структура, що змінюється та найбільш відповідає виконанню ринкових можливостей і ринкових замовлень, сприяє досягненню поставлених цілей довгострокового віртуального підприємства загалом.



Рис. 1. Концептуальна модель організації і функціонування довгострокового віртуального підприємства [3, с.46]

З точки зору самоорганізації, насамперед, потрібні такі умови і середовище, в яких учасникам мережі буде доцільно взаємодіяти один з одним. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на цілі учасників динамічної мережі, їхню сумісність і можливість узгодження.

Цілями учасників динамічної мережі віртуального підприємства можуть бути збільшення доходу, зниження витрат і власний економічний розвиток за рахунок взаємодії з іншими учасниками мережі. Причому, для конкретних учасників мережі основна мета може відрізнятися. Для одних, наприклад, основною метою може бути збільшення прибутку за рахунок використання дешевших ресурсів партнерів при збереженні доходів, для інших – збільшення прибутків за рахунок виходу на інші ринки за допомогою співпраці. Для когось з учасників мережі найбільш важливою метою взаємодії буде власний розвиток з точки зору отримання нових даних, знань, відомостей, досвіду і ресурсів, які можна буде використовувати надалі.

Отже, при організації віртуального підприємства мають бути створені середовище й умови ефективної взаємодії учасників мережі в цілях збільшення їхнього доходу, зниження витрат і економічного розвитку. По суті, динамічна мережа у рамках довгострокового віртуального підприємства є певним комерційним співтовариством, об'єднаним спільною метою – отримання вигод за рахунок взаємодії.

Більшість динамічних мереж формується при виявленні ринкової можливості або надходженні специфічного ринкового замовлення. Наприклад, підприємство, що отримало замовлення або виявило ринкову можливість, шукає і об'єднує партнерів, які мають необхідні компетенції. У цих умовах учасники динамічної мережі орієнтовані на виконання конкретних завдань і організовані у відповідність з цілями і завданнями виконання ринкового замовлення (певного проекту). Після виконання ринкового замовлення мережа розпадається.

В умовах об'єднання різнорідних підприємств з різними цілями, стратегіями і можливим "часом життя" у мережі й орієнтацією на постійний пошук і виконання різних замовлень і проектів виникають певні труднощі у виробленні й узгодженні цілей, розробки різних стратегічних рішень і, головне, розвитку довгострокового віртуального підприємства загалом.

Аналіз практичної діяльності таких віртуальних підприємств показує, що одним з рішень в цій ситуації є створення стратегічного координаційного центру, до складу якого входять представники основних підприємств, або залучення в мережу підприємства, що має відповідні ключові компетенції.

Основні функції такого центру можна розбити на три основні блоки:

1. Маркетингові функції: організація пошуку ринкових замовлень, залучення клієнтів, реалізації продуктів або послуг тощо.

2. Організаційно-управлінські функції: розробка цілей і завдань, стратегій, планування, організація, координація і управління підприємством.

3. Функції управління знаннями: ідентифікація, накопичення, залучення і розвиток ключових компетенцій.

Зупинимось детальніше на функціях управління динамічною мережею.

Як показано вище, основою віртуальних підприємств для постійного пошуку і виконання окремих ринкових замовлень є динамічні партнерські мережі, які покликані забезпечити швидкий відбір партнерів (учасників мережі) й об'єднання їх в єдину систему для виконання конкретного ринкового замовлення або проекту. Процедури оцінки, відбору й об'єднання партнерів повинні враховувати такі цілі і можливі конкурентні переваги віртуальних підприємств, як: швидкість виконання ринкового замовлення; зниження сукупних витрат; повніше задоволення потреб замовника; гнучка адаптація до змін довкілля; зниження бар'єрів виходу на нові ринки.

Для ефективного виконання окремих замовлень необхідно розробити систему відбору й об'єднання партнерів, що вирішує два взаємозв'язаних і взаємодоповнюючих завдання:

1. Залучення нових учасників динамічної мережі, що мають ключові компетенції для ефективного виконання окремих завдань, можливих ринкових замовлень і для функціонування довгострокового віртуального підприємства загалом.

2. Оптимальний відбір і об'єднання виконавців і партнерів, що мають ключові компетенції для виконання конкретного ринкового замовлення, відповідно до цілей і завдань проекту.

Друге завдання умовно можна розбити на наступні етапи:

1. Визначення необхідних ключових компетенцій і ресурсів, що вимагаються для виконання завдань і вимог проекту.

2. Пошук серед учасників динамічної мережі потенційних виконавців і партнерів, що мають необхідні ключові компетенції і ресурси для виконання ринкового замовлення.

3. Оцінка ключових компетенцій і ресурсів потенційних виконавців і партнерів з метою відбору партнерів, які якнайкраще можуть виконати певні завдання.

4. У разі відсутності в динамічній мережі відповідних ключових компетенцій і ресурсів здійснюється пошук і оцінка потенційних виконавців і партнерів поза динамічною мережею.

5. Залучення потенційних виконавців і партнерів.

6. Оптимальний відбір виконавців і партнерів відповідно до цілей і завдань проекту, обмежень за часом, вартістю, якістю виконання тощо.

7. Об'єднання виконавців і партнерів для виконання ринкового замовлення або проекту.

Перше завдання ускладнене тим, що для прискорення і поліпшення якості виконання замовлення необхідно формувати динамічні мережі потенційних партнерів без прив'язки до конкретного ринкового замовлення і при досить розмитих вимогах до компетенцій потенційних партнерів. Іншими словами, учасники динамічної мережі не орієнтовані на виконання конкретних завдань і можуть довгий час чекати їх появи.

Отже, потрібна, з одного боку, розробка відповідних механізмів пошуку, оцінки, відбору, залучення і об'єднання учасників динамічної мережі без прив'язки до конкретного ринкового замовлення і, з іншого боку, розробка механізмів балансування потоку замовлень, складу, компетенцій і цілей учасників мережі.

Таким чином, з огляду на вищезазначене, можна виділити основні стимули і можливості, які сприяють залученню учасників динамічної мережі:

1. Отримання нових замовлень, які учасникові самому було б практично неможливо отримати (вихід на нові ринки).

2. Доступ до спеціалізованої і специфічної інформації (методики, раніше проведені дослідження, різні бази даних та ін.).

3. Підвищення рівня (якості) своїх послуг за рахунок використання досвіду і знань партнерів.

4. Розширення переліку послуг і пропозиції комплексних рішень за рахунок включення послуг і продуктів партнерів.

5. Зменшення витрат і термінів виконання замовлень за рахунок залучення ресурсів партнерів.

6. Участь у виконанні замовлення, яке сам учасник виконати не зміг би (участь в комплексних і великих проектах).

7. Отримання додаткового прибутку за рахунок надання партнерам своїх невживаних ресурсів.

Отже, для ефективної організації і управління довгостроковими віртуальними підприємствами потрібна розробка відповідних методів і процедур пошуку, оцінки, відбору, залучення і об'єднання учасників динамічної мережі і партнерів для виконання окремих замовлень з урахуванням цілей і завдань окремих учасників і підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Бурков В.Н. Модели и методы управления организационными системами / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. – М.: Наука, 2004.
2. Бурков В.Н. Как управлять проектами / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: Синтег, 2007. – 188 с.
3. Вютрих Х.А. Виртуализация как возможный путь развития управления / Х.А. Вютрих, А.Ф.Филипп // Проблемы теории и практики управления. – №5. – 1999. – С.45-49.
4. Губко М.В. Теория игр в управлении организационными системами / М.В. Губко, Д.А. Новиков. – М.: Синтег, 2002. – 148 с.
5. Иванов Д.А. Виртуальные предприятия и логистические цепи: комплексный подход к организации и оперативному управлению в новых формах производственной кооперации / Д.А. Иванов. – СПб.: Изд-во СПбГУ-ЭФ, 2003.
6. Катаев А.В. Виртуальные предприятия: особенности организации и управления / А.В. Катаев. // В кн.: Системное моделирование социально-экономических процессов / Тезисы докладов 24-й международной школы-семинара им. С.С. Шаталина. – 2001. – Часть 2. – С. 115-116.
7. Мулен Э. Кооперативное принятие решений: аксиомы и модели/ Э. Мулен. – М.: Мир, 2001. – 464 с.
8. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур/ Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №3. – С. 76-81.
9. Петраков С.Н. Механизмы планирования в активных системах: неманипулируемость и множества диктаторства/ С.Н. Петраков. – М.: ИПУ РАН, 2009. – 135 с.
10. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №1. – С.87-90.

УДК 339.137.2

М.В.Микитюк,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена обґрунтуванню доцільності використання бенчмаркінгу для отримання конкурентних переваг підприємствами. В Україні існує ціла низка проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю вітчизняних товарів на світовому ринку товарів та послуг, тому актуальним є бенчмаркінг як складова успішного розвитку бізнесу.

Статья посвящена обоснованию целесообразности использования бенчмаркинга для получения конкурентных преимуществ предприятиями. В Украине существует целый ряд проблем, связанных с конкурентоспособностью отечественных товаров на мировом рынке товаров и услуг, поэтому актуальным является бенчмаркинг как составляющая успешного развития бизнеса.

Article is devoted to study the feasibility of using benchmarking for competitive advantage. Ukraine has a number of problems associated with the competitiveness of domestic goods on world markets for goods and services, so vital is the subject of benchmarking as a component of a successful business.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентоспроможність, прибутковість, конкурентні переваги, контролінг.

У наш час важливою умовою ефективного функціонування підприємств є постійний пошук шляхів, резервів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності їх діяльності, оцінка результатів своєї діяльності з метою інтеграції всіх дій, спрямованих на постійне вдосконалення. Одним із найбільш сучасних та перспективних інструментів конкурентного аналізу та стратегічного планування є бенчмаркінг.

На сьогодні в Україні існує ціла низка проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю вітчизняних товарів на світовому ринку товарів та