

- розробка стратегії розвитку підприємства;
- аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- проведення внутрішнього аудиту.

Із наведених основних завдань контролінгу випливає необхідність його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Необхідно відзначити, що всі розглянуті функції менеджменту найтіснішим чином взаємозалежні (на рис. 1. показано лише основні зв'язки) і є обов'язковим компонентом системи управління на торговельному підприємстві. Виключення зі складу управління хоча б однієї функції робить підприємство вразливим з боку постійно виникаючих загроз і небезпек. На невеликих фірмах, наприклад, одна особа може виконувати кілька функцій менеджменту, на інших, навпаки, кілька осіб чи цілий структурний підрозділ виконують одну-єдину функцію. Усе залежить від потужності підприємства і умов його функціонування, але кожна функція менеджменту обов'язково повинна бути задіяна.

Отже, управління торговельним підприємством за своєю суттю є антикризовим, оскільки запорукою виживання підприємства в складній конкурентній боротьбі є вчасне реагування на відхилення системи від нормального розвитку та прийняття рішень, розробка заходів щодо усунення відхилень. Саме на вирішення цього завдання спрямована діагностика кризових явищ у менеджменті підприємства. Дослідження показало, що в умовах виникнення кризових ситуацій на підприємстві трансформуються функції менеджменту, набуваючи нового змісту та забарвлення відповідно до виду, факторів розвитку та глибини кризових процесів в управлінні підприємством.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. [Текст] / Бланк И.А.– 784 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. [Текст] / Василенко В.О – К.:ЦУЛ,2003.-504с.
3. Іванюта С.М. Антикризове управління. Навчальний посібник. [Текст] / Іванюта С.М. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 288 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. [Текст] / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф - М.: Дело Лтд, 1992.

УДК 339.138

Л.А.Гомба, к.е.н., К.О.Пепіна,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО КОНКУРЕНТНЕ СТАНОВИЩЕ

У статті розглядаються основні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища та їх вплив на конкурентне становище фірми на прикладі ТОВ «Гріко» м. Чернівці. А також аналізується взаємозв'язок внутрішніх складових фірми із її конкурентними позиціями на ринку.

В статье рассматриваются основные факторы внутренней и внешней среды и их влияние на конкурентное положение фирмы на примере ООО «Грико» г. Черновцы. А также анализируется взаимосвязь внутренних составляющих фирмы с ее конкурентными позициями на рынке.

The article examined the fundamental factors of internal and external environment and their impact on the competitive position of the company on the example of Ltd. "Griko" Chernivtsi. And also analyzes the relationship of the constituents of the firm with its competitive position in the market.

Ключові слова: внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, конкуренти, ринок будівельних матеріалів, купівельна спроможність громадян.

Бурхливий розвиток теоретичних і практичних підходів до стратегічного управління підприємствами, що розпочався в середині ХХ ст., сприяв появі значної кількості теорій, що намагались визначити джерело конкурентних переваг фірми як на національному, так і на міжнародному ринках. Загалом такі підходи до вирішення цього питання відображаються в одній з головних дихотомій стратегічного управління між зовнішніми та внутрішніми джерелами конкурентних переваг.

Варто зазначити, що протягом усього періоду розвитку теорії стратегічного управління зовнішнім умовам завжди приділялась значна увага багатьох дослідників, в той час як внутрішні фактори конкурентних переваг знаходились «в тіні» і почали досліджуватись лише з кінця 1980-х рр. ХХ ст.

У науковій літературі зі стратегічного управління значну увагу факторам конкурентної переваги фірми приділяють такі дослідники, як Г.Хемел та К.К.Прахалад, Д.Дж.Тіс, К.Кул, Р.М.Грант, С.Уінтер та Р.Нельсон, Е.Шуен та Г.Пізано, М.Золло, В.Дженстер, Р.Метьюз, В.С.Катькало, І.Б.Гурков тощо.

Кінець 80-х – 90-х рр. ХХ ст. часто пов'язують із розвитком ресурсної концепції стратегічного управління. З цього часу різниця в конкурентних позиціях фірм починає пояснюватись різницею у ресурсах та здатностях, якими вони володіють. Проте все ще залишаються дискусійними питання виникнення, взаємозв'язку, оцінювання та підтримання цих факторів у межах системи функціонування окремої фірми. Із розвитком динамічної концепції стратегічного управління визначені проблеми набувають ще більшої актуальності. Водночас розширюється коло невирішених питань, головне з яких – природа динамічних здатностей та їх роль у забезпеченні стійкої конкурентної переваги фірми [1].

Метою нашої статті є визначення основних внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентну позицію ТОВ «Гріко» м. Чернівці. Дане підприємство спеціалізується з продажу різноманітних будівельних матеріалів. ТОВ «Гріко» є одним з лідерів на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів в Чернівецькому регіоні. Фірма займається гуртовими поставками та комплектацією об'єктів будівельними матеріалами від всесвітньо відомих виробників (таких як Kreisel, Silkcoat, Sniezka, Dufa, Ceresit, KNAUF, Mapei, Sadolin, Rockwool, URSA, Албес, Armstrong, Kronospan та багатьох інших). Компанія пропонує наступні види будівельних матеріалів: гіпсокартонні системи, сухі будівельні суміші, добавки в бетон і розчини, лакофарбові матеріали, системи гідроізоляції та утеплення, підвісні стелі, клеєві суміші для шпалер та паркету, герметизуючі матеріали, а також декоративні покриття.

Варто зазначити, що значний вплив на діяльність досліджуваного

підприємства справляє ситуація в будівельній галузі України. Так, наприклад, за довідкою УНІАН, у 2012 році будівельна галузь України вийшла на докризовий рівень розвитку. Водночас можна говорити про певне поживлення на ринку будівельних матеріалів [2]. Таке зростання викликала підготовка до Чемпіонату Європи з футболу, а також важлива модернізація підприємств, яким довелося випускати якісний, конкурентоспроможний продукт.

Ринок будівельних матеріалів України характеризується традиційними напрямками виробництва та торгівлі цементом, цеглою, керамікою. Також розвивається так званий ринок сучасних технологій, провідними сегментами якого є: ринок газобетонних блоків, ринок дерев'яного домобудівництва, ринок сендвіч-панелей і БМЗ, ринок блок-модульних будівель, ринок термоблоків. Щорічно в цих сферах спостерігалось зростання на 6 відсотків. Також можна позначити на будівельному ринку України такі провідні галузі, як виробництво опалубки та аналогічних виробів, експорт та імпорт бітумних сумішей, гідралічного вапна, гіпсу і штукатурки, гальки, гравію, щебеню [3].

Поживлення ринку будівництва житла позитивно вплинуло на виробництво будівельних матеріалів в Україні. Понад 80% тих, які використовує будівельний комплекс держави, виробляють в Україні. За останні роки введено в експлуатацію нові потужності з виробництва сучасних будівельних матеріалів, зокрема тепло-, звукоізоляційних виробів, цегли керамічної, газобетону, налагоджено виробництво цементу сухим способом.

Спостерігається стійка динаміка зростання експорту над імпортом. У 2011 році експорт основних будівельних матеріалів перевищив імпорт на 6,9 млрд. гривень, що більш ніж удвічі перевищує показники 2010 року. Імпортовано — на 7,6 млрд гривень.

Якщо брати галузь будівельних матеріалів на локальному рівні, то у структурі роздрібного товарообороту торгової мережі м. Чернівців у 2011 році переважав продаж непродовольчих товарів – 60,3%, з них будівельних матеріалів – 9,1% [4].

Значний вплив на діяльність підприємства справляють також економічні фактори. Так, наприклад, велику увагу слід приділяти купівельній спроможності населення. Цей показник прямо впливає на обсяги продажу підприємства, адже зі збільшенням доходів будуть зростати й обсяги покупок. А оскільки продукція, яку реалізує підприємство, відноситься до товарів попереднього вибору, то і рівень доходів населення прямо впливає на обсяги продажів. Заробітна плата є найважливішим джерелом доходів більшості населення. За даними Державного комітету статистики України, у серпні 2011 року середній розмір номінальної заробітної плати штатних працівників становив 2210 грн. і порівняно з попереднім періодом минулого року збільшився на 3,08%. За другий квартал 2011 р. доходи населення становлять 303623 млн. грн., у порівнянні з другим кварталом 2010 р. доходи зросли на 13,3%. Проте реальний наявний дохід збільшився на 3,4% [5]. Зростання чисельності населення для ТОВ «Гріко» може бути потенційною можливістю до

збільшення обсягів реалізованої продукції. Якщо брати місто Чернівці, то за даними Вікіпедії [6], зміна чисельності населення має наступний вигляд (табл. 1).

Таблиця 1

Зміна чисельності населення міста Чернівці впродовж 2000-2011 рр.

Рік	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2008	2009	2010	2011
Населення, тис. осіб	258,5	240,6	240,5	241,2	242,3	243,5	246,9	249,5	251,7	253,8

Що стосується внутрішніх чинників, які впливають на діяльність ТОВ «Гріко», то одним із них є місія: «Ми – команда професіоналів, яка досягає успіху завдяки задоволенню потреб клієнтів». Така місія може бути охарактеризована як правильно поставлена мета та філософія існування фірми на ринку.

Таким чином, можна сказати про те, що цільові чинники товариства знаходяться на високому рівні. Про це також свідчать і чотири основних принципи, які формують організаційну культуру підприємства:

1. Повага до кожного. Кожна людина – це особистість, яка заслуговує поваги, незалежно від віку, статі, займаної посади, національності, віросповідання.

2. Колектив – це друга сім'я. Компанія підтримує і заохочує сімейні цінності кожного конкретного співробітника. На робочому місці співробітники проводять більшу частину часу, тому компанія, орієнтуючись на загальнолюдські цінності, прагне до створення другої сім'ї поряд зі службовими стосунками.

3. Клієнту – найкраще обслуговування. Основою місії компанії є допомога у розв'язанні проблем клієнта. Тому робота кожного окремого співробітника спрямована на задоволення потреб клієнта і надання йому високоякісних послуг.

4. Прагнення до досконалості у своїй роботі. Компанія стимулює розвиток як професійних якостей співробітників, так і особистісних.

Аналіз двох складових внутрішнього середовища фірми, а саме цільової і культурної, свідчить про потенційні можливості завоювання та утримання лідерських позицій на ринку будівельних матеріалів міста Чернівці. Що ж стосується організаційного чинника, то на нашу думку, управління товариством здійснюється на належному рівні, адже на підприємстві існують чітка ієрархія та поділ обов'язків і відповідальності. Це підтверджується існуванням на підприємстві трьох рівнів менеджерського складу.

Зовнішні і внутрішні чинники справляють неабиякий вплив на результативність на ефективність діяльності досліджуваного підприємства. Підтвердженням цього є основні техніко-економічні показники ТОВ «Гріко», а саме обсяг випуску товарної продукції, а також виручка від реалізації (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать про розвиток даного економічного суб'єкта та його потенційні можливості до нарощування своїх потужностей та завоювання міцних лідерських позицій.

Таблиця 2

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Гріко» за 2009-2011 рр.

Назва показника	Од. виміру	Значення		
		2009	2010	2011
1. Випуск товарної продукції	тис. грн.	58193,0	56978,0	69744,0
2. Надійшло від реалізації	тис. грн.	48494,0	47482,0	58120,0

Таким чином, ми дійшли висновку, що на діяльність ТОВ «Гріко» значний вплив мають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Завдяки тому, що будівельна галузь України загалом та міста Чернівці зокрема розвивається з кожним роком, а також збільшенню чисельності населення міста та купівельної спроможності громадян, можна говорити про сприятливі умови для розвитку та лідерства на ринку. Окрім цього, значний вплив на конкурентне становище досліджуваного підприємства мають і внутрішні фактори, завдяки яким ТОВ «Гріко» може нарощувати свої потужності та збільшувати товарооборот.

На позицію підприємства на ринку впливають і конкуренти. Так, проаналізувавши головних конкурентів ТОВ «Гріко» та становище господарюючого суб'єкта відносно них (табл. 3), ми дійшли висновку, що ринкове середовище можна назвати помірно сприятливим. Окрім цього, сумарні бали за проведеним дослідженням складають: на ТОВ «Гріко» середній бал 4, на «Євробуд XXI» – 3,7, на ТОВ «Родничок» – 4, у компанії «Епіцентр К» – 4,1. Отже, у підприємства є всі шанси завоювати лідерські позиції, хоча для цього потрібно вдосконалювати та розширювати свою діяльність.

Таблиця 3

Характеристика стану ринкового середовища та позиції досліджуваного підприємства станом на 2012 рік

Показники	Бали			
	ТОВ «Гріко»	«Євробуд XXI»	ТОВ «Родничок»	Компанія «Епіцентр К»
1. Постачання підприємств	5	4	4	5
2. Розмір ринку	3	4	4	4
3. Темпи розширення ринку за останні 2 роки	4	4	3	4
4. Сумарні потужності (асортимент та додаткові послуги)	4	4	4	5
5. Рівень задоволення попиту	5	4	5	4
6. Завантаженість окремих структурних підрозділів	3	3	4	4
7. Обсяг обслуговуваного контингенту та його структура	4	3	3	4
8. Рівень заробітної плати	5	4	5	4
9. Чисельність працюючих	3	3	4	3

Отже, проведене дослідження дозволяє твердити про міцну позицію підприємства на ринку, проте для зайняття лідерських позицій товариству варто вжити певних заходів для підвищення результативності функціонування. Отже, на нашу думку, шляхами вдосконалення діяльності ТОВ «Гріко» є:

- продовження співпраці із зарубіжними постачальниками і водночас пошук нових українських постачальників на випадок невиконання співпраці через високі митні ставки і тарифи;

- розширення партнерського кола;
- розширення асортименту та виробництво власної продукції;
- забезпечення ефективної інноваційної діяльності та НДДКР;
- підвищення кваліфікації персоналу шляхом участі працівників у різноманітних тренінгах та семінарах;
- розширення маркетингової діяльності на підприємстві та виділення окремого підрозділу для провадження ефективної комунікаційної та рекламної політики;
- зниження рівня кредиторської та дебіторської заборгованості.

Список використаних джерел:

1. Гнідко К. Ю. Розробка моделі внутрішнього середовища фірми: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_05.pdf
2. Будівельна галузь України вийшла на докризовий рівень 2007 року, заявляє Азаров: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://economics.unian.net/ukr/detail/138746>
3. Ринок будівельних матеріалів в Україні: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://bud-portal.com.ua/building-supplies/194>
4. Громов І. Дмитро Ісаєнко: Протягом року ми підготуємо довгострокову програму розвитку ринку будівельних матеріалів: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/publish/article?art_id=245038053&cat_id=244313435
5. Павкович Х. Порівняльна характеристика рівня життя і диференціації доходів населення: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2012/Economics/5_98865.doc.htm
6. Вікіпедія: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%B2%D1%86%D1%96>

УДК 005.3:061.2

Ю.В.Гузанова, О.В.Садченко, д.е.н.,
Одеський національний університет ім. І.Мечникова,
м. Одеса

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НЕКОМЕРЦІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Проаналізовано особливості стратегічного управління некомерційними організаціями залежно від життєвого циклу організації в умовах зростання їх соціальної і економічної ролі. Для аналізу діяльності некомерційних організацій була обрана модель життєвого циклу І.Адзіеса. Вивчено особливості стратегічного управління некомерційними організаціями лише на стадіях зростання у даній моделі життєвого циклу.

Проанализированы особенности стратегического управления некоммерческими организациями в зависимости от жизненного цикла организации в условиях увеличения их социальной и экономической роли. Для анализа деятельности некоммерческих организаций была выбрана модель жизненного цикла И.Адизеса. Изучены особенности стратегического управления некоммерческими организациями лишь на стадиях роста в данной модели жизненного цикла.

The paper analyzes the peculiarities of strategic management of nonprofits according to their life cycle in conditions of increasing their social and economic role. Adizes' model was chosen for the analysis of nonprofits. The peculiarities of strategic management of nonprofits have been studied only at the stages of growth in this model.

Ключові слова: некомерційні організації, стратегічне планування, функціональні стратегії, життєвий цикл, модель І. Адзіеса.

Надзвичайно велике значення некомерційних організацій (НКО) для створення та розвитку інформаційного суспільства обумовлює прискіпливу