

боти. Для цього організація та її структура повинна володіти гнучкістю і адаптивністю. Розглянемо типи структур, що відповідають таким вимогам: паралельні організації. (у розглянутому випадку організація складається з двох іпостасей, тобто одночасно або паралельно співіснують основна і «додаткова» структури. При цьому паралельна структура займається складними проблемами, які основна або формальна структура або не бажає, або не здатна вирішувати), матрична організаційна структура (організації, які відчувають обмеження механістичного і бюрократичного характеру, іноді переходять до матричних структур, що представляють своєрідний баланс між використанням ресурсів по лінії продуктів або предметів і по лінії функцій; за своєю природою матрична структура організації має високу здатність до застосувань), мережеві структури (мають риси як матричних, так і паралельних структур і роблять упор на складні інформаційні технології, за допомогою яких координують діяльність і роботу учасників мережі; менеджери в таких організаціях діють як оператори розподільної панелі, здійснюючи координацію та контроль);

– стратегічні зміни. Зміни стратегії являють собою складний тип організаційних змін. У широкому сенсі слова стратегія являє собою якийсь план дій, спрямований на досягнення організаційних цілей. Іншими словами кажучи, йдеться про зміну всього набору дій і може привести до перегляду самих цілей. Класичним прикладом розглянутого методу є так звана система відкритого планування, що допомагає організації проводити систематичну оцінку навколишнього середовища і розробляти стратегію, здатну впоратися із зовнішнім оточенням [2].

Висновок. Всі методи для управління змінами поділяються на 3 групи: методи, орієнтовані на людей; методи, орієнтовані на завдання і технології; методи, орієнтовані на стратегію та структуру. Як можна помітити виділені методи відповідають класифікації змін та описують кожну групу класифікації.

Література:

1. **Грейнер Л. Е.** Консультирование по управлению / Л. Е. Грейнер, Метцгер Р. О. // Обществ. науки за рубежом. Сер. 2, Экономика: РЖ.. – № 6. – 2008. – С. 113-118.
2. **Ефремов В. С.** Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – № 1. – 2009. – С. 45-56.
3. **Кондратьев В. С.** Реструктуризация управления компанией : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». / В. С. Кондратьев, В. К. Краснова. – М. : ЮНИКО, 2007. – 365 с.
4. **Маринец И. Н.** Содержание и классификация организационных изменений / В. К. Маринец // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». – № 2 (10). – 2003. – С. 56-62.
5. **Том Н.** Управление изменениями/ Н. Том. // Проблемы теории и практики управления. – №1. – 2008. – С. 116-122.
6. **Хентце Й.** Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Й. Хентце, А. Каммель // Менеджмент и маркетинг. – № 3. – 2007. – С. 142-148.
7. **Шилов С.** Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений / С. Шилов // Журнал «Персонал-Микс». – № 3. – 2001. – С. 54-63.
8. **Kotter J.P.** Leading Change: Why Transformation Efforts Fail / J.P. Kotter, // Harvard Business Review. – № 2. – 2005. – С. 73-85.

Стаття надійшла: 11.12.2013 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.

УДК 338.49:334.012

JEL L26, H54

МЕТОДОЛОГІЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ЕЛЕМЕНТАМИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Антонюк Д.А., канд. техн. наук

Запорізький національний університет

Анотація. Предмет дослідження – горизонтальні та вертикальні зв'язки між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва. Мета статті – дослідження характеристик горизонтальних і вертикальних зв'язків, які виникають під час взаємодії між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва, а також обґрунтування методології їх оптимізації.

В процесі дослідження використано такі методи: кабінетні дослідження – шляхом аналізу інформації – з метою визначення гіпотетичних зв'язків між ринковими суб'єктами та елементами інфраструктури; моделювання та матричного аналізу – для опису ланцюгів інфраструктурних елементів та їх оптимізації.

Запропоновано розглядати горизонтальні і вертикальні зв'язки між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва у вигляді матриці ланцюга інфраструктурних зв'язків із відповідними витратами часу та транзакційними витратами. Доведено, що ефективне інституціональне інфраструктурне забезпечення може бути досягнуто завдяки максимально швидкій інфраструктурній підтримці за мінімальних транзакційних витрат; швидкість здійснення операції між суб'єктами підприємницької діяльності буде тим вищою, чим вище вертикальний рівень, на якому приймається рішення, на кожному горизонтальному ланцюзі; транзакційні витрати на здійснення операції будуть мінімальними при мінімальній довжині ланцюга.

На основі запропонованої матриці встановлено, що підвищити ефективність інституціонального інфраструктурного забезпечення та зменшити транзакційні витрати можливо за рахунок створення найкоротших шляхів у ланцюзі інфраструктурного забезпечення, що досягається завдяки: створенню ланцюгів швидкого узгодження, удосконаленню механізмів узгодження; укрупненню елементів інфраструктури шляхом поєднання декількох функцій у одному елементі чи створенню інструментів одночасної концентрації ресурсів (бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів); впровадженню інструментів спільного використання ресурсів (кластери, технопарки, промислові зони тощо).

Результати дослідження можуть бути використані під час моделювання та оптимізації ланцюгів інфраструктурних елементів у практичній діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності інституціонального інфраструктурного забезпечення та зменшенню транзакційних витрат.

Ключові слова: підприємництво, інституціональна інфраструктура підприємництва, горизонтальні та вертикальні зв'язки, оптимізація, ланцюг елементів інфраструктури підприємництва.

Постановка проблеми. Недосконалість інституціональної інфраструктури підприємництва України обумовлена неефективністю функціонування її елементів та відсутністю розгалуженої архітектури з відповідними зв'язками. В сукупності вони формують так звану контактну аудиторію – комплекс елементів інфраструктури, які забезпечують потреби підприємців під час здійснення певної операції. Кожна операція має свою контактну аудиторію – групу організацій, без яких дана операція не може бути здійснена. Відповідно до цього операції в рамках контактної групи формуються на основі зв'язків. Необхідність їх опису, обґрунтування та оптимізації обумовлюють проблематику цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різних аспектів інфраструктури підприємництва приділяється увага як з боку закордонних (П. Розенштейн-Родан, П. Друкер), так і вітчизняних (О. Амоша, А. Блінов, А. Говорін, Л. Костіна, В. Прохоров, М. Савченко, В. Савчук, М. Юденко) науковців. Її формування має здійснюватися з урахуванням особливостей історичного розвитку, традицій, правового забезпечення, економічної і політичної ситуації в країні та регіоні, тобто на основі інституціональної концепції (М. Аокі, Р. Уестерфілд, О. Уільямсон, Р. Бреєр, Е. Дудді, Д. Ревзан, Ф. Булдерстон, А. Хоггат, К. Джонс). Питання теорії і практики створення інститутів є достатньо актуальними для української науки.

Невирішені складові загальної проблеми. Хоча існуючі публікації містять значний масив теоретичних моделей, окремих аспектів інституціональної теорії, однак практично не стосуються питань дослідження зв'язків між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва, а тому потребують детального дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження горизонтальних і вертикальних зв'язків, які виникають під час взаємодії між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва, визначення їх характеристик і обґрунтування методології оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо інституціональну інфраструктуру підприємництва з точки зору процесного підходу (рис. 1) [1].

Суб'єкти підприємницької діяльності під час взаємодії з державними органами влади, фізичними та юридичними особами знаходяться під впливом об'єктів інфраструктури – правил, нормативних і законодавчих актів, дій органів державної влади, спеціальних установ, органів місцевого самоврядування галузевих рішень тощо, а з міжнародними організаціями – ще й міжнародного законодавства. Детально проаналізуємо участь елементів інфраструктури підприємництва у процесі взаємодії суб'єкта підприємницької діяльності: з державою (рис. 2, а), фізичною особою (рис. 2, б) та з іншим суб'єктом підприємницької ді-

яльності (рис. 3). При цьому наведемо напрями забезпечення (вказані стрілками) та допоміжні елементи – канали взаємодії, які можуть бути представлені в якості: особистих переговорів (1), друкованому (засоби масової інформації - (2), книги, каталоги, буклети, листи – (3)); електронному (4) вигляді, зв'язків із громадськістю (5).

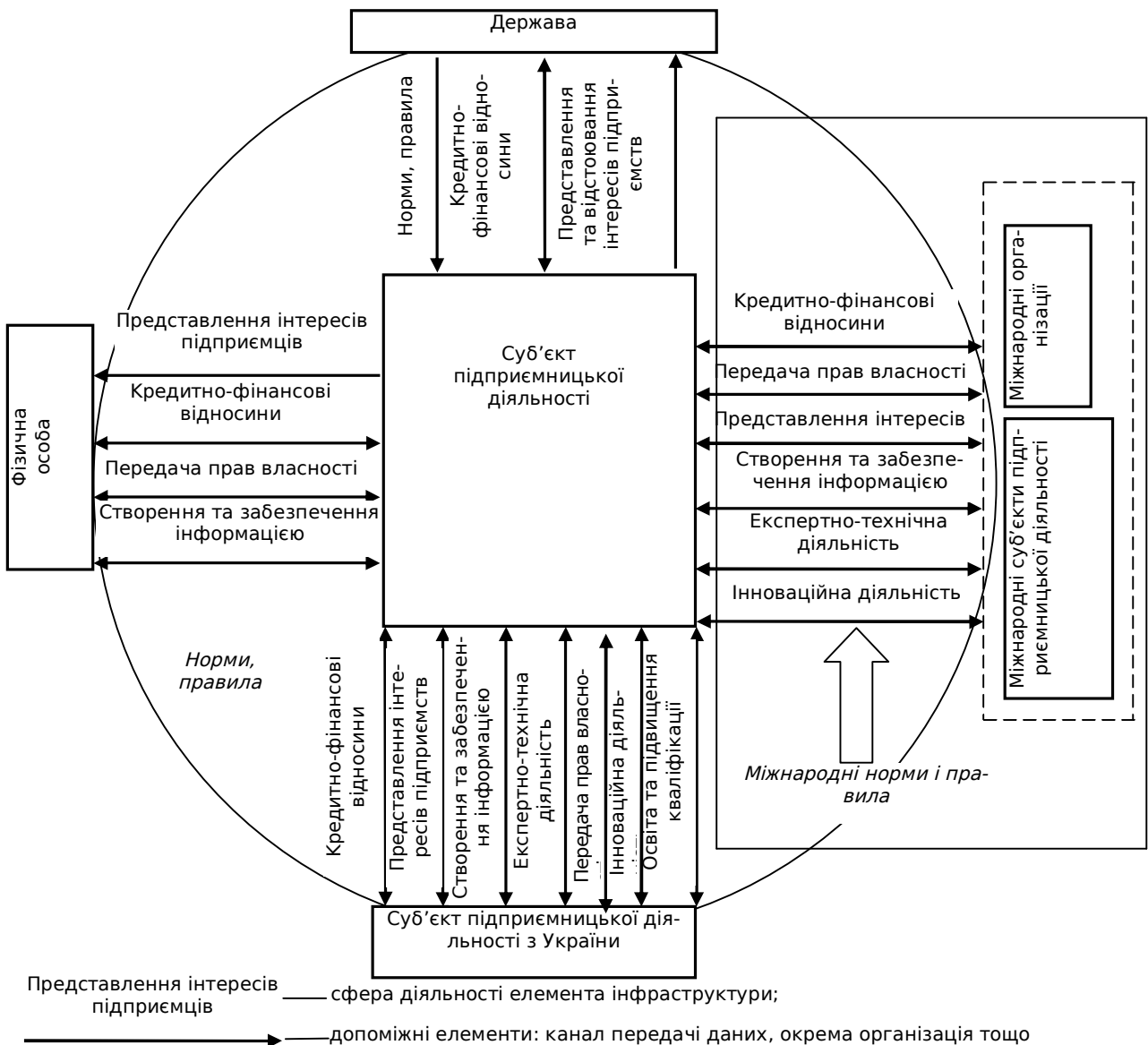


Рисунок 1 – Місце елементів інфраструктури підприємництва у процесі взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності

Тому важливе значення для функціонування інституціональної інфраструктури підприємства відіграють зв'язки між ринковими суб'єктами та елементами інфраструктури, які умовно розділяють на горизонтальні та вертикальні [2]. По горизонталі суб'єкти підприємницької діяльності взаємодіють з контрагентами – іншими суб'єктами бізнесу. Наприклад, виробник підтримує ділові контакти з постачальниками чи підрядниками, а також пов'язаний з торговими представниками, транспортними, дистрибуційними компаніями, банками, рекламними чи маркетинговими агенціями. Горизонтальні зв'язки інфраструктури бізнесу є сукупною діяльністю підприємницьких фірм, які виконують посередницьку роль на окремих секторах ринку. Зазвичай, виділяються такі типи посередництва [2]: торгове посередництво на ринку товарів і послуг; виробниче посередництво; фінансове посередництво на ринках банківських, інвестиційних і страхових послуг; трудове посередництво на ринку робочої сили; інформаційне посередництво на ринках інформації, освіти, консалтингу, реклами, зв'язків з громадськістю. О.В. Лядова [3] при розділенні зв'язків,

які виникають у процесі взаємодії малого та середнього бізнесу, на однорідні та різномірні, запропонувала виходити з наступних критеріїв: стійкість положення, доходи, фінансові та інвестиційні можливості підприємств; механізми функціонування та управління, розподіл відповідальності між ланками інтеграційної форми; здійснення координації планів, поточної діяльності, організації обміну ключовими ресурсами; форми та методи досягнення цілей підприємництва, масштаби рішень, що приймаються.

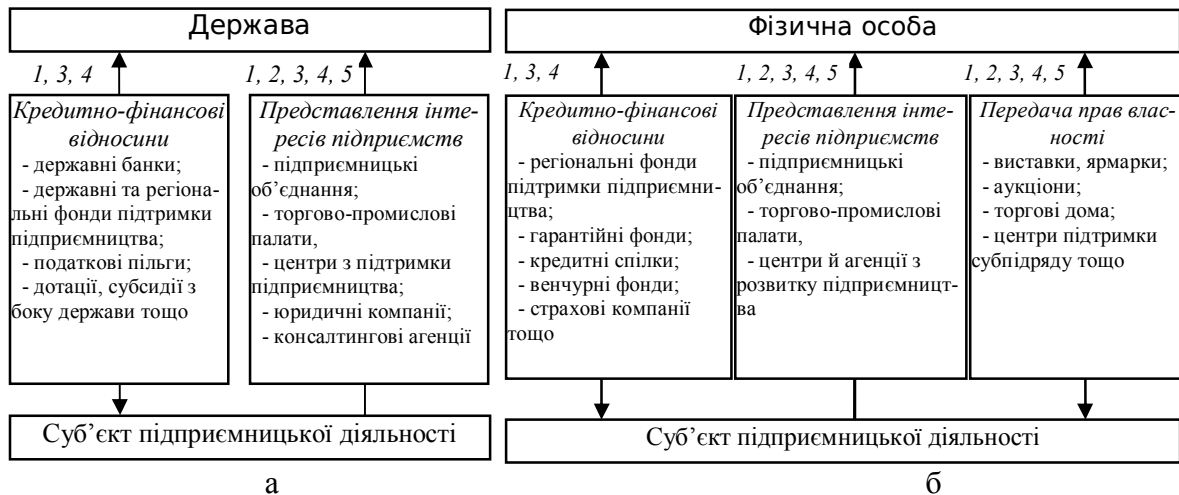


Рисунок 2 – Напрями забезпечення взаємодії держави (а) та фізичної особи (б) з суб'єктами підприємницької діяльності елемента

У роботі показано, що однорідні зв'язки виникають у випадку інтеграції малого та середнього підприємництва між собою у різні об'єднання (асоціації, союзи, гільдії). При цьому елементи знаходяться в однаковому положенні по відношенню один до одного, виконують однакові організаційні функції і в цьому сенсі є однорідними. У випадку створення інфраструктурного забезпечення в результаті інтеграційних відносин малих і середніх підприємств із крупним бізнесом зв'язки між елементами стають різномірними.

Обґрунтовано, що і ті і інші зв'язки є вигідними для учасників інтеграційної взаємодії і забезпечують зростання їх ефективності, оскільки в результаті використання різних форм інтеграційної взаємодії малих, середніх і крупних підприємств, по-перше, здійснюється взаємовигідний рух матеріальних, технологічних, фінансових, кадрових, інформаційних ресурсів; по-друге, за рахунок цього створюється інфраструктурне забезпечення різних напрямів, що беруть участь у цих процесах.

Разом з тим, між елементами інфраструктури формуються і вертикальні зв'язки, які породжуються тенденцією до інтеграції самого ринкового середовища, перш за все, розвитком потреб в координації горизонтальних зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності. Це стосується контролю та координації горизонтальних зв'язків як з боку державних органів (в банківській, страховій, фондovій сферах), так і в структурі самого елемента інфраструктури. Наприклад, постачальники продукції, здійснюючи операції заздалегідь знають, що у випадку, якщо хтось з них не виконає в строк і в необхідному обсязі свої договірні зобов'язання, інший учасник операції може звернутися в судові, наглядові чи інші державні організації з проханням про захист.

Крім того всередині самого інфраструктурного елемента також формуються вертикальні зв'язки (виконавці – керівники підрозділу – керівники організації). Наприклад банки (рис. 4), обслуговуючи потреби підприємств і підприємців, формують горизонтальні зв'язки в ринковому середовищі, разом з тим всі вони мають внутрішньобанківську структуру (філія – регіональне відділення – центральне відділення) та в рівній мірі мають потребу в наявності єдиних «правил гри» на ринку кредитних і депозитних послуг, зокрема, в проведеної єдиної грошово-кредитної політики, яку забезпечує Національний банк України.



Рисунок 3 – Напрями забезпечення взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності елементами інфраструктури підприємництва

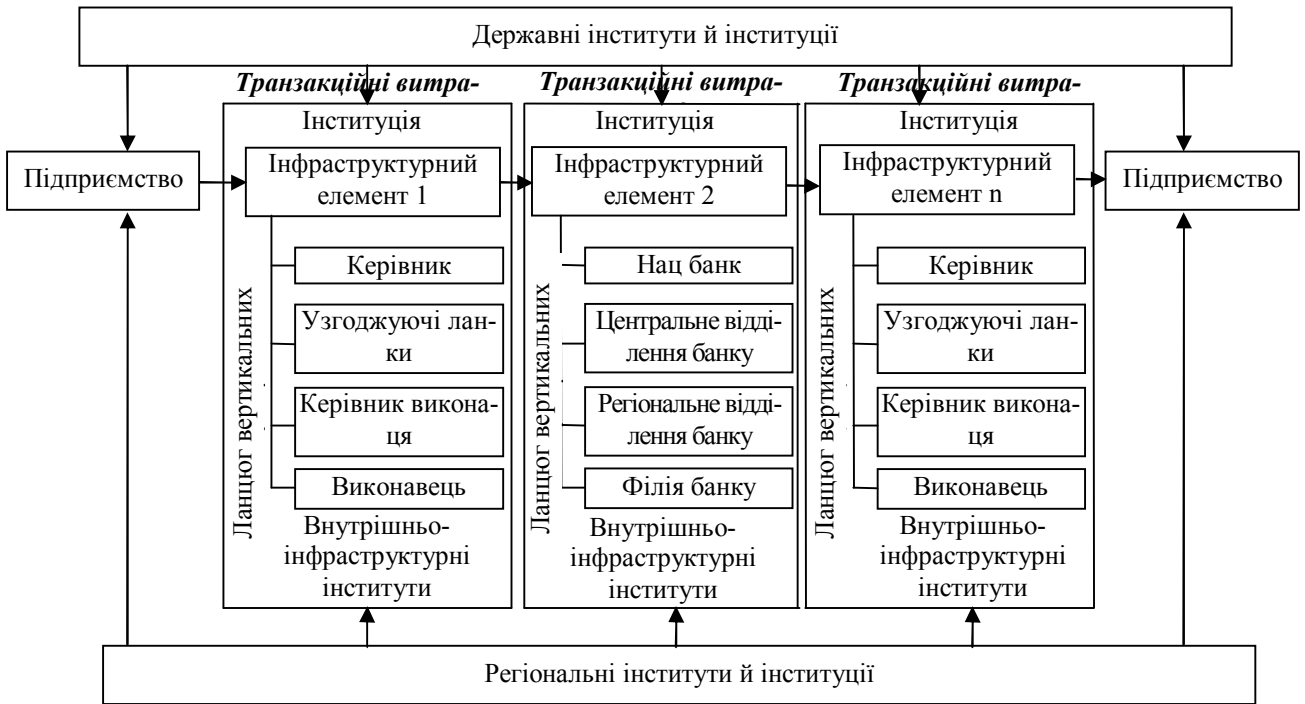


Рисунок 4 – Ланцюг горизонтальних та вертикальних зв'язків між елементами інфраструктури (на прикладі банку)

Сукупність горизонтальних і вертикальних зв'язків в рамках контактної аудиторії будемо називати ланцюгом інфраструктурних елементів. На кожному зв'язку ланцюга виникають транзакційні витрати, величина яких залежить від довжини ланцюга вертикальних зв'язків. Кількість елементів інфраструктури в горизонтальному ланцюгу не завжди однозначно впливає на величину транзакційних витрат, адже їх збільшення може забезпечити більшу безпеку проведення операції ніж їх відсутність.

Таким чином, ланцюг інфраструктурних зв'язків можна умовно представити у вигляді матриці емпіричних горизонтальних і вертикальних елементів:

$$\begin{array}{ccccccc}
 I_{1m} & \longrightarrow & I_{2m} & \longrightarrow & I_{3m} & \longrightarrow & \dots & \longrightarrow & I_{nm} \\
 t_{1m}, B_{1m} & & t_{2m}, B_{2m} & & t_{3m}, B_{3m} & & & & t_{nm}, B_{nm} \\
 \uparrow & & \uparrow & & \uparrow & & & & \uparrow \\
 \dots & & \dots & & \dots & & \dots & & \dots \\
 \uparrow & & \uparrow & & \uparrow & & & & \uparrow \\
 I_{13} & \longrightarrow & I_{23} & \longrightarrow & I_{33} & \longrightarrow & \dots & \longrightarrow & I_{n3} \\
 t_{13}, B_{13} & & t_{23}, B_{23} & & t_{33}, B_{33} & & & & t_{n3}, B_{n3} \\
 \uparrow & & \uparrow & & \uparrow & & & & \uparrow \\
 I_{12} & \longrightarrow & I_{22} & \longrightarrow & I_{32} & \longrightarrow & \dots & \longrightarrow & I_{n2} \\
 t_{12}, B_{12} & & t_{22}, B_{22} & & t_{32}, B_{32} & & & & t_{n2}, B_{n2} \\
 \uparrow & & \uparrow & & \uparrow & & & & \uparrow \\
 A & \longrightarrow & I_{11} & \longrightarrow & I_{21} & \longrightarrow & I_{31} & \longrightarrow & \dots & \longrightarrow & I_{n1} & \longrightarrow & B \\
 & & t_{11}, B_{11} & & t_{21}, B_{21} & & t_{31}, B_{31} & & & & t_{n1}, B_{n1} & &
 \end{array}$$

де A, B – суб'єкти підприємницької діяльності, між якими здійснюється взаємодія та які виступають кінцевими контактної аудиторії;

$I(i, j)$ – матриця елементів інфраструктурного ланцюга, i – номер горизонтального елемента ланцюга, j – номер вертикального елемента ланцюга;

$l_{11}, l_{21}, l_{31}, \dots, l_{n1}$ – інфраструктурні елементи горизонтального ланцюга, n – кількість елементів у горизонтальному ланцюзі;

$l_{11}, l_{12}, l_{13}, \dots, l_{1m}$ – інфраструктурні елементи вертикального ланцюга, m – кількість елементів у вертикальному ланцюзі;

t_{ij} – час на здійснення операції інфраструктурним елементом l_{ij} ;

B_{ij} – транзакційні витрати на здійснення операції інфраструктурним елементом l_{ij} .

Тоді сумарний час на здійснення операції буде дорівнювати:

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m t_{ij}$$

а сумарні транзакційні витрати

$$B = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_{ij}$$

Аналізуючи запропоновану матрицю можна зробити такі висновки:

- ефективне інституціональне інфраструктурне забезпечення може бути досягнуто завдяки максимально швидкій інфраструктурній підтримці (T -min) за мінімальних транзакційних витрат (B -min), за умови належної якості;

- швидкість здійснення операції між суб'єктами підприємницької діяльності T буде тим вищою, чим вище вертикальний рівень ($j-1$), на якому приймається рішення, на кожному горизонтальному ланцюзі;

- транзакційні витрати на здійснення операції будуть мінімальними при мінімальній довжині ланцюга ($i-1, j-1$).

Таким чином, підвищити ефективність інституціонального інфраструктурного забезпечення та зменшити транзакційні витрати можливо за рахунок створення найкоротших шляхів у ланцюзі інфраструктурного забезпечення, що досягається завдяки:

- створенню ланцюгів швидкого узгодження, удосконаленню механізмів узгодження (підпорядкованість, контроль, виключення неформальної інфраструктури тощо) чи зменшенню кількості рівнів узгодження, наприклад, використовуючи інструменти електронної взаємодії;

- укрупненню елементів інфраструктури шляхом поєднання декількох функцій в одному елементі чи створенню інструментів одночасної концентрації ресурсів (бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів);

- впровадженню інструментів спільного використання ресурсів (кластери, технопарки, промислові зони тощо).

З точки зору методології аналізу довжини ланцюга елементів інфраструктури доцільно використовувати теорію сітьового планування та управління [4]. Вона визначає сукупність взаємопов'язаних операцій, які необхідно виконати в певному порядку, щоб досягти поставленої мети. При цьому ефективність інтерпретується як мінімізація часу виконання програми з урахуванням економічних чинників, тобто транзакційних витрат.

Висновок. З метою оптимізації горизонтальних і вертикальних зв'язків між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва запропоновано розглядати їх у вигляді матриці ланцюга інфраструктурних зв'язків із відповідними витратами часу та транзакційними витратами.

Доведено, що ефективне інституціональне інфраструктурне забезпечення може бути досягнуто завдяки максимально швидкій інфраструктурній підтримці (T -min) за мінімальних транзакційних витрат (B -min); швидкість здійснення операції між суб'єктами підприємницької діяльності T буде тим вищою, чим вище вертикальний рівень ($j-1$), на якому приймається рішення, на кожному горизонтальному ланцюзі; транзакційні витрати на здійснення операції будуть мінімальними при мінімальній довжині ланцюга ($i-1, j-1$). Відповідно до запропонованої матриці, підвищити ефективність інституціонального інфраструктурного забезпечення та зменшити транзакційні витрати можливо за рахунок створення найкоротших шляхів у ланцюзі інфраструктурного забезпечення, що досягається завдяки: створенню ланцюгів швидкого узгодження, удосконаленню механізмів узгодження, наприклад, використовуючи інструменти електронної взаємодії; укрупненню елементів інфраструктури шляхом поєднання декількох функцій у одному елементі чи створенню інструментів одночасної концентрації ресурсів (бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів); впровадженню інструментів спільного використання ресурсів (кластери, технопарки, промислові зони тощо).

Література:

1. **Антонюк Д.А.** Концептуальні засади інфраструктурного забезпечення підприємництва промислових регіонів / Д. А. Антонюк, К. І. Антонюк // Управління виробничим та інфраструктурним розвитком економічного потенціалу України: Монографія / За заг. ред. В.П. Волкова. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. – С.97–121.
2. **Основи бізнеса** / Отв. Ред. Ю.Б. Рубин. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: МФПА, 2003. – 839 с.
3. **Лядова Е.В.** Развитие инфраструктуры малого и среднего предпринимательства в условиях становления инновационной экономики: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / Е. В. Лядова. – Нижний Новгород, 2012. – 26 с.
4. **Волков В.П.** Операційний менеджмент у виробництві і сфері послуг [навчальний посібник] / В.П. Волков, Д.А. Антонюк, Д.Т. Бікулов, К.І. Антонюк. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. – 244 с.

Стаття надійшла: 6.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 339.144.005

JEL M 21

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Огієнко С.О., канд. екон. наук, доцент

Коваль Т.М.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Стаття присвячена розгляду проблем управління запасами на торговельному підприємстві, які виникають через суперечності основних сфер бізнесу (маркетингу, торгівлі та фінансів). Сформульовані цілі кожної сфери бізнесу стосуються запасів. В даний час у вітчизняній і зарубіжній літературі немає єдиної думки щодо визначення термінів «запаси» і «товарні запаси». У зв'язку з цим у статті проведено аналіз робіт деяких авторів, присвячених дослідженню управління запасами і було визначено, що запаси торгового підприємства визначаються як товарні. Сформульовано визначення поняття «товарні запаси». Визначена мета створення товарних запасів на торговельному підприємстві. Також у роботі дано визначення таким поняттям як: «управління запасами» і «ефективне управління запасами». У зв'язку з тим, що вітчизняні торгові підприємства не приділяють належної уваги питанням управління запасів, у статті запропоновано використання зарубіжного досвіду в цій галузі. Розглянуто оду з популярних зарубіжних моделей управління запасами «точно в строк». У статті запропоновано використання елементів мерчандайзингу, для підвищення оборотності запасів торгового підприємства. Методи ABC - аналізу та XYZ - аналізу використовуються на підприємствах різних сфер діяльності для оптимізації рівня запасів на підприємстві, у сфері торгівлі ці методи також застосовні. Запропонована програма Inventor для автоматизації процесу проведення ABC - аналізу та XYZ-аналізу, яка прискорить період отримання інформації про стан запасів на підприємстві торгівлі, і скоротить час на ухвалення рішень щодо управління ними. застосування зарубіжного досвіду і комп'ютерних технологій в управлінні запасами торгового підприємства надасть згладжувати вплив на суперечать аспекти діяльності підприємства.

Ключові слова: запаси, товарні запаси, управління запасами, ефективність управління запасами, система управління запасами «точно в термін», ABC-аналіз, XYZ-аналіз.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств торгівлі в Україні зумовили необхідність у нових підходах до управління запасами, оскільки проблемою більшості вітчизняних торговельних підприємств в управлінні запасами є те, що існує необхідність балансування між різними сферами бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти проблеми управління запасів досліджені в роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених як: І.Бланк, А.Мазаракі, Дж.Букан, Ф.Бутинець, Р.П.Валевіч, О.М.Тридід, М.Дарбінян, С.Еммет, Л.Лігоненко, В.Лотоцький, В.Лукінській, Н.Г.Міценко, Дж.Робертс, Р.Уілсон.