

воджувати запропоновану диверсифікацію, чого не дозволяє, наприклад, корпоративний аналіз, а також визначити оптимальну виробничу програму диверсифікованої продукції, яка відповідає наявній кон'юктурі ринку та внутріфірмовим можливостям.

Список використаних джерел

- 1 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999.
- 2 Гур'янов А.Б., Серіков А.В. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва.–К.: ТЕХНІКА, 2005.
- 3 Цогла О. О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства //Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 148– 152.

***Annotation.** On the basis of economic–mathematical modeling the method for determination of the optimal project of the production diversification and the forming of the output production briefcase is proposed on condition of the least risk and the largest profitability.*

***Key words:** production program, diversifications of production, innovative project, risk.*

УДК 331.108

Ткачук В.В., к.е.н., доцент Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розглядається вплив ряду факторів на технологію процесу управління, особливості здійснення управлінської діяльності в спектрі прийняття управлінських рішень.

***Ключові слова:** управлінське рішення, система управління, технологія процесу управління.*

Вступ. Незворотній напрям України, що направлений на розвиток ринкових відносин, європейської інтеграції, вимагає постійної уваги до системи управління як державними органами так і управління виробничою системою народного господарства. На сьогоднішній час підприємства України працюють з великою кількістю партнерів за кордоном які, мають певний набір технологій як виробничої так і управлінської діяльності, досвід який постійно впроваджується на вітчизняних підприємствах, залучаються нові технології, які вже успішно зарекомендували себе в інших подібних підприємствах закордоном. Але є одна особливість – технологія певного виробничого процесу можна використовувати на ряду аналогічних підприємств навчивши персонал виконувати ті чи інші функції, натомість систему управління цим персоналом приміняти в інших підприємствах набагато складніше, оскільки виникає ряд проблем, які заважають впроваджувати новий стиль управління, нове відношення до виробничого процесу. Причиною цього є ряд факторів соціально-технічного напрямку, що включає в себе: виробничо-технічні, соціально-економічні, суб'єктивно-психологічні, культурні, демографічні особливості. Всі вони безпосередньо впливають на виробничий процес і вносять свої корективи на

процес управління виробництвом. На сьогоднішній час на управлінський процес у вітчизняних підприємствах діють фактори невизначеності, важкості і динамічності. Відповідно цього і процес управління реалізовується при впливі цих факторів.

Огляд літератури. Проблемам технології управління присвятили наукові праці вчених: В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, Р. Дафт Й.С. Завадський, М.Й. Малік, М.П. Поліщук, А.В. Попов, Ф.У. Тейлор, А.Файоль та багато інших вчених. Разом з тим проблема управлінської діяльності її удосконалення пристосування до нових умов господарювання вимагає подальшого дослідження технології та процесу управління, розвиток яких є запорукою розвитку усієї економіки, та держави в цілому.

Мета статті: відобразити напрямки удосконалення технології процесу управління та методики прийняття рішень в нових умовах господарювання.

Результати дослідження. Невизначеність є одним з головних параметрів, недоступність релевантної інформації тобто тієї, яка адекватна змісту виникаючих проблемних ситуацій, що характеризують їх зміст та є необхідною для створення відповідного рішення. Але потрібно зауважити, що саме невизначеність являється найбільш явним і характерним атрибутом управлінської діяльності. Керівники практично весь час приймають рішення в умовах того чи іншого ступеня невизначеності як по відношенню до оцінки поточного стану системи так і до особливостей потенційно можливих варіантів розвитку ситуації, ситуації яка на сьогоднішній стан в Україні зазнає певних суттєвих змін, формуються нові правила гри, реформується ряд державних органів влади які співпрацюють з підприємствами впливаючи тим чи іншим чином на їх діяльність. Досить суттєво розвивається конкурентна боротьба, оскільки на ринок виходять нові гравці з новими технологіями, товарами, послугами та націленістю на стовідсотковий успіх свого стратегічного плану. Згідно цього модернізується система управління яка вимушена чітко реагувати на виникаючі проблеми, в іншому випадку нездатність працювати в нових умовах призведе до критичного стану підприємства.

Іншим впливовим фактором є складність системи управління, це спричинене надто великою кількістю факторів, які необхідно враховувати в процесі прийняття управлінського рішення, а також їх тісну взаємодію та взаємозв'язок між собою, це призводить при зміні одного рішення до автоматичної зміни інших, оскільки взаємодія впливає на процес формування рішення не як певна послідовність чи механічна сума, а як цілісна взаємопов'язана система. Особливість сьогоднішньої ситуації обумовлений значним ускладненням системи управління через вплив нових факторів стилів управлінської діяльності, значне збільшення інформаційних потоків, що викликає певне інформаційне перенасичення, яке ускладнює процес прийняття адекватного ситуації рішення. Швидкий правильний вибір варіанту рішення який вдало поєднується з іншими рішеннями і з основним стратегічним напрямком діяльності підприємства, враховуючи складність ситуації призводить до вагомих результатів.

Наступним фактором якому потрібно приділити увагу є динамічність середовища, прийняття рішення та високий рівень змінності зовнішньо та внутрішньо організаційних факторів. В результаті цього практично кожне управлінське рішення повинно бути не тільки діагностичним, а і прогнозоване, воно повинно враховувати ті зміни середовища, які виникнуть в найближчий період, мається на увазі в період його реалізації. Також потрібно враховувати, що динамічність має і чітко встановлені часові параметри, рішення має бути прийняте і впроваджене

вчасно, як реакція на певне подразнення, воно не повинно здійснюватись завчасно чи запізнитим. Проблема потребує адекватної і вчасної відповіді, вирішення проблемної ситуації вимагає динамічного і високотехнологічного підходу та управлінської майстерності, натомість динамічність виникаючих ситуацій постійно підвищується і відповідно ситуація вимагає значного удосконалення управлінського процесу та його технології. Швидкість являється вирішальною зброєю в конкурентній боротьбі в багатьох галузях, що розвиваються і підприємства повинні вчитися приймати рішення як можна швидше, керівники повинні відчувати пульс підприємства прагнути консенсусу, і враховувати корисні поради та одночасно бути готовими до ризиків, рухатись вперед в динамічному середовищі.

Також особливістю управлінського процесу є висока ступінь поліморфізму, що характеризується множинністю різних класів, типів, видів і форм реалізації процесу прийняття управлінського рішення. При прийнятті рішень в організаціях часто робляться помилки, особливо тоді коли рішення приймаються в умовах крайньої невизначеності, керівники не в змоззі передбачити чи визначити яка альтернатива може вирішити проблему. В такій ситуації підприємства змушені використовувати метод проб та помилок, йдучи при цьому на певний ризик, при невдалі альтернативі організація отримує все ж таки певний неоцінений досвід та можливість на базі цього використати інші альтернативи, які більше відповідають ситуації. Кожна невдача слугує джерелом нових знань та інформації, а діяльність менеджера – рухатись вперед по шляху вирішення проблем не дивлячись на можливі помилки. В результаті чого розвивається ігрова теорія прийняття рішення, створюється атмосфера експериментування, що сприяє творчому методу прийняття управлінських рішень та розвитку мистецтва управління і набуття неоціненного досвіду оскільки невдача є основою успіху.

Набагато більшою і небезпечною помилкою є цілеспрямоване продовження напружаних дій коло вони уже зазнають невдачі. Дослідження показують, що підприємства продовжують витрачати час та вкладати зусилля в рішення, не дивлячись на те, що є вагомі докази їх неідеальності. Причиною цього є те, що не дивлячись на персональну відповідальність за неправильне рішення, керівники блокують, фальсифікують негативну інформацію не бажають бачити негативні результати. Це неодмінно призводить до погіршення ситуації та породжує нові вагоміші проблеми. Другим поясненням дотримання неправильного рішення є те, що твердий характер і націленість на певний результат, дотримання мети хоч вона і нездійсненна, характер, цінуються в сучасному суспільстві. Керівники цілеспрямовано відстоюють свої рішення, скоріше сприймаються як лідери, ніж ті, що постійно змінюють свої напрямки діяльності та варіанти рішень. В певних ситуаціях радикальність, непослідовність менеджера розглядається як його потенціал, вміння, воля. Всі ці ситуації викликають значних витрат, які можна було б запобігти і як результат – сповільнення розвитку підприємства.

Висновки. Нездатність визнати свої помилки і прийняти новий курс дій набагато гірше ніж признавати і вчитись на своїх помилках. Якщо керівництво підприємства враховує свої помилки при прийнятті неправильних рішень на базі цього робить висновки, враховуючи усі проблеми, що виникають, приймає рішення з врахуванням невизначеності, складності, динамічності, досягти успіху підприємству вдасться навіть при зміні виду діяльності, певної кількості управлінського та виробничого персоналу, зміні технології виробництва, ринкових умов господарювання. Запорукою стабільної діяльності підприємства будуть високий рівень про-

цесу управління з розвинутою технологією, що стане основою досконалого процесу проходження інформаційних потоків та прийняття оптимальних рішень з врахуванням усіх можливих кризових ситуацій та уникнення їх. Досконала технологія управління враховує так фактори, як складність, динамічність, невизначеність, пристосовує управлінський персонал до умов діяльності з врахуванням цих факторів і використання їх впливу не як перешкоди, а як наявних нових можливостей.

Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник,– К., ЦУЛ, 2003 – 428 с.
2. Дафт Ричард Л. Менеджмент– СПб.: Издательство «Питер», 2000.–823с.
3. Завадський І.С. Менеджмент: Management. Т. 1, Вид. 2–е. –К., Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998–542С.
4. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. 3 англ.–К.: Наукова думка 2001.–242с.
5. Карпов А.В. Психология менеджмента Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 1999.–585с.

***Annotation.** It is examine series of the factors of technology of management process, peculiarity conducted on realization of administrative activity.*

***Key words:** administrative decision, technology of management process, process of management.*

УДК 65.012.7:658.8:339.3

Трішкіна Н.І., к.е.н. Торговельно-економічного коледжу КНТЕУ, м. Хмельницький

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Викладено авторське бачення контролінгу в системі збуту підприємств оптової торгівлі. Розглянуто складові елементи маркетингу-контролінгу, проаналізовано основні функції контролінгу-збуту та їх вплив на вирішення головних задач оптимізації збуту. Запропоновано принципи, які забезпечуються ефективністю контролінгу-збуту.

***Ключові слова:** збут, контролінг, маркетинг, система збуту, оптова торгівля, товарна політика, цінова політика, комунікаційна політика.*

В новій економічній системі, що формується в Україні, оптова торгівля повинна зайняти особливе місце. Вона опосередковує у зростаючих масштабах обмін у товарно-грошовій формі, забезпечуючи необхідні темпи і пропорції не лише відтворювального процесу, але сукупного попиту і пропозиції та міжгалузевого обміну.

У сучасній оптовій торгівлі зруйнована організаційна структура, деформована функціональна діяльність, недосконалий економічний механізм функціонування і система управління. В результаті оптова торгівля не в повній мірі забезпечує формування системи господарських зв'язків, товарних ресурсів, реалізації раціональних схем товаропросування.

При цьому теоретичні дослідження розвитку оптової торгівлі в системі маркетингу з урахуванням конкурентного середовища, підвищення рівня ефективності