

допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти.

Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати тому, що конкуренти не «дрімають». Для вирішення цієї проблеми, перш за все, необхідно визначити чинники, які сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності.

В умовах формування ринкової економіки виникають специфічні проблеми щодо визначення основних напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які увійшли в цей період реформ зовсім непідготовленими до конкурентної боротьби. А тому, перш за все, необхідним є наведення елементарного ринкового порядку на підприємстві за такими напрямками: відновлення трудової дисципліни, запровадження простих заходів щодо підвищення якості продукції та контроль за фінансовими показниками.

Друга типова проблема – нехтування якістю продукції. Мається на увазі не проблема підвищення якісних характеристик продукції у всій її повності і складності, а усунення браку. Відсутність елементарного рівня якості просто викидає виробника за межі ринку.

Велику користь у первинному покращенні якості приносить проста процедура порівняння власної продукції з аналогічними товарами конкурентів. Також проблема вирішується за рахунок переходу на нові, більш якісні комплектуючі, зміни дизайну, більш точного додержання норм технологій, тобто практично без додаткових витрат. Конкурентоспроможність неможлива без встановлення у фірмі духу боротьби з браком.

Нарешті, ще одним загальнопоширеним джерелом низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є відношення до бухгалтерії як до чогось другорядного, необхідного лише «для звіту», ніж для вирішення життєво важливих задач фірми.

Оздоровлення фінансів починається тоді, коли директор починає особисто слідкувати за раціональністю фінансових потоків.

Крім того, треба мати на увазі, що сьогодні на світовому ринку поступальні процеси пошуку нових машин і технологій, досконаліших товарів не припиняються ні на мить. А тому українським підприємцям щоб не відстати від цього стрімкого руху необхідно постійно підвищувати рівень своїх конкурентних можливостей. Цього можна досягти шляхом одержання згоди провідних міжнародних фірм не тільки придбавати у них продукцію, а й активно співробітничати з ними на взаємовигідних умовах. Саме так формується сучасний потенціал підприємства і підвищуються його конкурентні можливості.

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ**

*Миколайчук І.П., к.е.н., доцент кафедри менеджменту КНТЕУ, м.Київ, Україна*

Підприємство є динамічною соціально-економічною системою, що постійно пристосовується до різноманітних змін. Складність їх впровадження на підприємстві

полягає в тому, що цей процес не подібний на рутинні управлінські задачі, до вирішення яких звикли керівники і менеджери. Проблема управління організаційними змінами на підприємствах будь-якої галузі на сьогоднішній день займає особливе місце в теоретичних та прикладних дослідженнях. Підприємствам вкрай важливо швидко адаптуватися до змін, які відбуваються у нашому суспільстві та впливають на ефективність їх функціонування. Застосування нових ефективних методик управління організаційними змінами в системі менеджменту, спрямованих на комплексний розвиток підприємства, є одним із головних засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення їх успішної діяльності.

Різноманітні аспекти управління організаційними змінами є предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних (І.Адзіеса, Л.Грейнера, М.Гріна, Дж.Дак, П.Друкера, Дж.Коттера, К.Левіна, Е.Камерона, Дж.Харінгтона та ін.), російських (С.І.Ашмаріної, Ю.Бистрової, С.І.Кужевої, Г.В.Широкової, М.А.Шермет тощо) і вітчизняних вчених, зокрема: С.І.Бая, Г.В.Осовської, Д.К.Воронкової, М.Д.Кондратьєвої, В.А.Куліка, І.І.Мазура, А.П.Наливайка тощо. При ґрунтовних дослідженнях сутності, різновидів та факторів сучасних організаційних змін авторами недостатньо приділено уваги моніторингу процесів змін на підприємствах різних сфер діяльності, вимірюванню показників їх ефективності, методиці управління організаційними змінами для комплексного вирішення проблеми опору ним працівників, що обумовило актуальність даного дослідження.

Під організаційними змінами переважно розуміється будь-яка зміна в одному або декількох елементах організації (рівні спеціалізації; способів групування; діапазоні контролю; розподілу повноважень; механізмів координації тощо); зміни представляють собою прийняття комплексу заходів, здатних забезпечити успіх переходу підприємства від одного рівня його розвитку до іншого, більш високого [1, с.9]. Необхідність здійснення змін виникає у випадку потреби підприємства у скороченні та переорієнтації своїх діяльності. Будь-які зміни безпосередньо пов'язані з структурою та задачами організації в основній діяльності, технологіями та бізнес-процесами, з організаційною культурою, управлінням персоналом. Зміни у внутрішньому середовищі організації відбуваються як реакція на зміни її у зовнішньому середовищі. Внаслідок цього організація разом зі змінами функціонує як єдина цілісна емерджентна система, внаслідок чого виникає синергетичний ефект, що призводить до підвищення ефективності її діяльності.

Керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на необхідність проведення організаційних змін, але їх ефективність і форми реакції на них керівників при цьому є різними. Ведучи мову про специфіку змін в різних підприємствах, на функціонування торговельних підприємств впливають такі фактори як ідентифікація коливань економічної кон'юнктури споживчого ринку, зміна потреб та уподобань споживачів, вплив держави на процеси торгівлі, а також розробленням ефективних заходів щодо адаптації суб'єктів господарювання до існуючих умов з метою недопущення стагнації та зниження ділової активності [2]. Найбільш впливовим фактором є ринкові зміни, що стосуються усіх аспектів діяльності торговельних підприємств. Серед них доцільно виділити часткові, локальні та радикальні ринкові зміни (табл.).

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність вітчизняних торговельних підприємств потребує формування дієвої системи управління змінами, що є інструментом підвищення ефективності використання їх ресурсного потенціалу та забезпечення підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку [2].

## Основні різновиди ринкових змін на торговельних підприємствах

Вид ринкових змін	Характеристика та приклади ринкових змін	Умови змін
1.Часткові зміни	зміни у будь-яких сферах діяльності торговельних підприємств (модернізація техніко-технологічної бази торговельного процесу, удосконалення асортиментної структури, оптимізація структури персоналу, диверсифікація фінансових ресурсів тощо).	структурні перетворення здійснюються у результаті переорієнтації діяльності торговельних підприємств
2.Локальні зміни	відбуваються в окремій сфері діяльності торговельних підприємств (удосконалення організаційно-управлінської структури, оптимізація маркетингової політики, підвищення компетентності управлінців тощо).	здійснюються у результаті зміни товарного напрямку або виходу на нові ринки збуту, не змінюючи при цьому сферу власної діяльності
3.Радикальні зміни	більш швидкі фундаментальні зміни у системі управління процесом торгівлі, організаційній структурі управління та господарських процесах (реінжиніринг бізнес-процесів, заміна техніко-технологічної бази торговельного процесу, зміна постачальника, скорочення штату персоналу тощо)	визначені умовами функціонування на споживчому ринку або розробленою стратегією.

Незважаючи на нестабільний розвиток світової економіки, завдяки вжитим Урядом України заходам зі стимулювання економічного розвитку, впровадженням змін в управління соціально-економічними системами на макрорівні, поступовому розширенню внутрішнього попиту в економіці, починаючи з 2011 року в діяльності торговельних підприємств закріпилася тенденція до зростання [3].

Позитивна динаміка економічного зростання в діяльності торговельних підприємств сприяє реалізації комплексу антикризових заходів, а також впровадженню реформаторських заходів стимулювання розвитку базових секторів економіки.

Підвищення економічної активності підприємств та ефективна податково-бюджетна політика на фоні зростання світових цін позитивно вплинули на фінансові результати діяльності торговельних підприємств. Протягом 2010-2012 років темпи зростання роздрібного товарообороту постійно зростають. За даними Державної служби статистики України, в 2012 році оборот роздрібної торгівлі зріс на 15,9%, в 2011 році – на 13,7%, в 2010-му - на 7,6%. В номінальному вираженні роздрібний товарообіг за 8 міс. 2013 року склав 559,519 млрд грн. [4].

На ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні сформувалася тенденція до поглинання національними лідерами продуктового ритейлу торговельних гравців. Згідно з даними Державної служби статистики України [5], фактичний роздрібний товарооборот продовольчих товарів у торговельній мережі підприємств (юридичних осіб) України за 2010 рік становив майже 101,4 млрд. грн., у 2011 році він досяг 124,9 млрд. грн., а в 2012 році – його обсяг зріс ще на 37,95 млрд. грн. і становив вже 162,85 млрд. грн. В торговельній мережі протягом 2011-2012 рр. простежується чітка тенденція до зростання обсягу роздрібного товарообороту продовольчих товарів.

Таким чином, впровадження змін в управлінні в цілому економікою країни позитивно вплинуло на діяльність вітчизняних торговельних підприємств. Спостерігається позитивна динаміка змін цін на світових товарних ринках та уповільнення темпів інфляції. На підвищення ефективності діяльності підприємств також значний вплив мають зовнішні фактори. З огляду на дані тенденції, керівникам вітчизняних підприємств потрібно посилити моніторинг усіх внутрішніх чинників та зовнішніх факторів впливу на їх діяльність, щоб не зазнавати негативного впливу з впровадженням управлінських змін.

### **Список літератури:**

1. Управление изменениями [сборник статей журнала "Harvard Business Review"] / Под ред. Ю.Быстрова; пер. с англ. А. Лисицына]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 226 с.
2. Рульєв В.А. Менеджмент [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/13731120/menedzhment/upravlinnya\\_zminami](http://pidruchniki.ws/13731120/menedzhment/upravlinnya_zminami).
3. Інформація про соціально-економічне становище України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/GF6Y000A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GF6Y000A.html).
4. Розничная торговля в Украине замедлила рост [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://proretail.info/index.php?id=21&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=24022&cHash=ca8d4b44de](http://proretail.info/index.php?id=21&tx_ttnews[tt_news]=24022&cHash=ca8d4b44de)
5. Огляд роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## **АЛГОРИТМ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКІЙ КОМПАНІЇ**

*Михайленко А.А., студент, НТУУ «КПІ», м. Київ, Україна*

Будь-яка компанія завжди прагне до максимізації ефективності своєї діяльності, що вимагає свідомого прийняття певного набору ризиків, викликаних впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Оскільки ризики є невід'ємною складовою бізнесу, кожної організації незалежно від видів і масштабів її господарської діяльності слід здійснювати цілеспрямоване системне управління ними для успішного досягнення цілей та реалізації своїх стратегій.

Ризик-менеджмент сьогодні являє собою систематичний і послідовний процес розробки і реалізації заходів щодо запобігання або зменшення негативного впливу ризиків, а також з використання потенційних можливостей з метою підвищення фінансової добробуту та ефективності діяльності компанії.

Головним завданням ризик-менеджменту є забезпечення керівництва компанії інформацією про її бізнес-позиціонуванні при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію впливу факторів ризику та отримання найбільш стабільних та ефективних результатів.

Комплексний підхід до ризик-менеджменту кардинально змінює повсякденне уявлення про управління ризиками, виводячи його на якісно більш досконалий рівень.