

дистриб'ютора. Другий модуль програми - розмова про те, як потрібно застосовувати цей план, як будувати організацію. Третій модуль навчає керуванню бізнесом, починаючи від управління організацією з 10, 20, 30, 50 або декількома сотнями тисяч людей до управління власними фінансами.

Основоположником даного курсу є професор маркетингу Чарльз Кінг. Спершу він був налаштований дуже скептично і недовірко, навіть ставився до мережевого маркетингу негативно. У Гарварді не вивчають мережевий маркетинг, тому він нічого не знав про цю індустрію. Але один студент змусив його поміняти свою думку. Чарльз Кінг побував у провідних компаніях, зустрівся з лідерами цієї індустрії і фактично став прихильником мережевого маркетингу. І в 1991 році він запровадив викладання мережевого маркетингу в університеті на факультеті маркетингу.

На думку Чарльза Кінга сьогодні мережевий маркетинг досяг зрілості. По-перше, все більше і більше представників вільних професій: лікарів, юристів, директорів, вчителів, - приходять в мережевий маркетинг. По-друге, поступово змінюється ставлення з боку преси: "TheWallStreetJournal", "Forbes", "ChicagoTribune" та багато інших. Місцеві видання по всій країні позитивно відгукуються про мережевий маркетинг.

З іншого боку, університети визнають легітимність цього методу збуту. Університет Чикаго вперше в історії цієї індустрії видає диплом в області мережевого маркетингу. Університет Х'юстона фінансує і впроваджує факультативну програму з мережевого маркетингу. Багато місцевих коледжів включають мережевий маркетинг в свою програму. Чарльз Кінг вважає, що цю індустрію очікує велике зростання в найближчі 10 років. На сьогоднішній день тільки в США річний оборот індустрії мережевого маркетингу складає понад 20 мільярдів доларів. В ній працює від 7 до 10 мільйонів чоловік. Мережі розширюються, охоплюючи весь світ: Азію, Південну Америку, Європу. Зростання індустрії складає 10-12% в рік, порівняно з ростом у 2-3% в області роздрібною торгівлі. Так що, на думку професора, мереживий маркетинг чекає велике майбутнє.

**Інна ПЕТРИЧАК**

Тернопільський національний економічний університет

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш актуальним в умовах ринкових відносин і нині є запорукою успішної підприємницької діяльності. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, діяльність якого, спрямована на досягнення цілей і розглядається як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних процесами комунікацій і прийняття рішень.

Узагальнення практики підприємств дозволяє зробити висновок про те, що на сучасному етапі функції управління конкурентоспроможністю реалізуються в п'ять етапів: планування забезпечення конкурентоспроможності, організація процесу забезпечення, мотивація працівників, які здійснюють процеси забезпечення, контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності [1, с. 234].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю може здійснюватися як у межах загальних завдань системи управління підприємства в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні атрибути: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове й організаційне забезпечення.

При управлінні конкурентоспроможністю у межах загальної системи управління зв'язки між окремими підсистемами слабкі або повністю відсутні, що й визначає низьку ефективність результатів. Подолати дані недоліки можливо на основі створення спеціального механізму управління конкурентоспроможністю підприємства (МУКП) [2, с. 18]. Механізм, насамперед, включає систему цілей підприємства і їх розподіл між різними функціональними ланками, а також: склад підрозділів, які перебувають у певних зв'язках і відносинах; розподіл завдань і функцій по всіх ланках; розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині підприємства з

питань забезпечення конкурентоспроможності. Важливими елементами механізму управління є комунікації як процес обміну інформацією.

Особливе значення має усвідомлення того, що механізм управління – це завжди групи людей, які вступають у формальній й неформальній взаємодії. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення цілей підприємства або на надання опору різним змінам, які завжди супроводжують нововведення, обов'язкові для розвитку й підтримки конкурентоспроможності підприємства [3, с. 77]. Формування механізму управління допомагає реалізувати конкурентоспроможну стратегію підприємства, що спрямована на зміцнення його становища на ринку.

В умовах транзитивної економіки, активних дій конкурентів, зміни внутрішнього середовища підприємства важливо постійно відслідковувати сильні та слабкі сторони його діяльності, що формують конкурентні переваги. Для виявлення проблем і стану підприємств необхідна всебічна оцінка їх діяльності, що веде до формування і підвищення його конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю потребує побудови й удосконалення організаційної структури (ОСУ) підприємства.

Управління конкурентоспроможністю пронизує всі рівні організації (підприємства), підрозділи, служби та залучає всіх працівників. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дає змогу зробити висновок, що об'єктом управління конкурентоспроможністю є технологічні та економічні процеси, у ході яких при створенні продукції формуються її конкурентні переваги, а суб'єктом – система конкурентоспроможності як інструмент управління нею [4, с. 12]. Управління конкурентоспроможністю виступає напрямом менеджменту підприємства, спрямованим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства у сфері економічної діяльності.

Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку передбачає з'ясування його сильних і слабких сторін, а також тих чинників, які тією чи іншою мірою впливають на відношення покупців до підприємства і, як наслідок, на зміну його частки у продажах на конкретному товарному ринку. Стикаючись з міжнародною і внутрішньою конкуренцією, на думку французьких економістів, підприємство повинно забезпечити собі рівень конкурентоспроможності за такими чинниками: концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства; якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і виявляється шляхом опитувань і порівняльних тестів; ціна товару з можливою націнкою; фінанси – як власні, так і позикові; торгівля – з точки зору комерційних методів і засобів діяльності; післяпродажне обслуговування, що забезпечує підприємству постійну клієнтуру; зовнішня торгівля підприємства, що дозволяє йому позитивно управляти стосунками, із владою, пресою і громадською думкою; передпродажна підготовка, яка свідчить про його здатність не лише передбачати запити майбутніх споживачів, але й переконати їх у виняткових можливостях підприємства задовольнити ці потреби [5].

Головним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєдіяльності та формування господарських зв'язків за будь-яких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства

### **Література**

1. Воронкова А.Е. *Управлінські рішення в забезпечення конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: моногр.* / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
2. Воронкова А.Э. *Построение модели управления знаниями предприятия* / А.Э. Воронкова, Р. Вечерковски // *Актуальні проблеми економіки.* – 2005. – №1(43). – С. 17-21.
3. Погорелов Ю.С. *Систематизация и сравнительная характеристика подходов к диагностике системы управления затратами* / Ю.С. Погорелов // *Вісник Хмельницького національного університету.* – 2005. – № 5. – Т. 2, ч. 2. – С. 74-78.
4. Багрова І.В. *Складові та фактори конкурентоспроможності* / І.В. Багрова, О.Г. Нефедова // *Вісник економічної науки України.* – 2007. – № 1. – С. 11-16.

5. Бюллетень: факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / А.А. Швец, А.Н. Морозов. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page=37>

**Тетяна ПШЕНІНА, Руслан ІЩЕНКО**

Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В економіці ринкового типу умови пропозиції грошей визначають попит, дають можливість маневру і є складовою частиною загальної економічної рівноваги. Тому чисто адміністративний розподіл інвестицій у відриві від ринкових механізмів безперспективний. Виключення можуть становити тільки життєво важливі інвестиційні проекти інноваційного профілю, що прямо впливають на рівень розвитку економіки країни в цілому (фінансування відновлення об'єктів, що постраждали від дії катастроф і стихійних лих).

Найбільшу складність представляє процедура інвестування мобілізованих засобів, яка полягає в тому, що виділювані на інноваційну діяльність інвестиції були вкладені так, щоб з їхньою допомогою вирішувалися як поточні проблеми, так і проблеми середньострокового й довгострокового періоду.

З огляду на обмежену можливість збільшення обсягів фінансових ресурсів, призначених для інвестування інноваційних заходів, необхідно оптимізувати структуру використання наявного обсягу фінансових ресурсів.

На відміну від моделей винятково "ринкового" або винятково "цільового бюджетного" фінансування інновацій підприємства концепція фінансового інвестиційного механізму полягає в наступному. По-перше, його цільова орієнтація - на сполучення прямого держбюджетного інвестування інноваційних програм і проектів з інвестиційною програмою окремих наукових організацій. По-друге, безліч джерел фінансування інвестицій, коли поряд з бюджетними асигнуваннями в інвестуванні інновацій беруть участь позабюджетні джерела, у тому числі засоби фінансово-промислових груп, комерційних банків, об'єднань, організацій й інших господарюючих суб'єктів, фізичних осіб, які у цілому являють собою систему інвестування інноваційного розвитку підприємства [1,2].

Формування такої моделі інвестування інноваційного розвитку підприємства повинне опиратися на наступні методичні принципи: принцип системності; підпорядкування мети кожного етапу розвитку єдиної стратегічної мети — ефективності інвестування інноваційної сфери; концентрація цільових інвестиційних засобів; можливості, що направляють потенційно на інноваційний розвиток, координації, маневру й контролю за мобілізацією, витратою й зворотністю вкладених коштів, у тому числі з обліком тактичних і стратегічних вкладень.

В Україні етапи розробки та впровадження фінансово-інвестиційних механізмів інноваційного розвитку визначено законодавчими та нормативними документами. Зокрема, уряд України Постановою від 11 грудня № 1764-р затвердив основні напрямки державної інвестиційної політики в сфері науки й технологій, які визначають систему заходів, забезпечуючих ефективно використання державних і недержавних інвестиційних ресурсів з метою реалізації стратегічних інтересів України, і є невід'ємною частиною загальної інвестиційної політики нашої держави. Головною метою державної інвестиційної політики в сфері науки й технологій є визначення фінансово-економічних умов для реалізації затверджених об'єктів в області розвитку науки й технологій на найближчий період і подальшу перспективу й пріоритетні напрямки розвитку наукових технологій і техніки, а також для випереджального розвитку фундаментальної науки й здійснення найважливіших інноваційних проектів державного значення.

Одним з напрямків досягнення поставленої мети є інтеграція зусиль держави, підприємств і підприємницького сектора економіки для прискорення сучасних інвестиційно-фінансових механізмів, залучення державного й іноземного капіталу до сфери науки й технологій.