

Для підприємств, які тільки розпочинають або удосконалюють інноваційну діяльність на ринку послуг, повинна бути впроваджена система специфічних заходів різнобічної підтримки і, насамперед, поліпшення фінансового забезпечення. Окрім таких загальновідомих методів, як встановлення податкових знижок, надання пільгових кредитів, використання прискорених методів амортизації обладнання тощо, доцільно впровадити систему державних гарантій і страхування інноваційної діяльності, грантів, розробити та задіяти механізми технічної підтримки і передачі у користування приватних підприємств державних технологій і ноу-хау.

**Висновки.** Для ефективного здійснення інноваційної діяльності та її удосконалення підприємствам сфери послуг необхідна розвинена інфраструктура, рівень інноваційних розробок має відповідати світовому рівню, менеджери та працівники, які займаються розробкою інновацій на підприємстві не повинні зволікати із їх реалізацією. Також необхідна державна підтримка інноваційної діяльності підприємств, а саме надання кредитів та пошук інвесторів. Найважливіше місце в процесі реалізації інновацій також займають маркетингові дослідження та планування, за допомогою яких поширюється інформація про компанію, її конкурентні переваги на базі особливостей і нових проектів.

Література:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року №40-IV//Електронний ресурс//. – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.
2. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України»//Електронний ресурс//. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publnauka_u.htm)
3. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів (проект)//Електронний ресурс//. – Режим доступу: <http://www.zakon.gov.ua>
4. О.В. Ареф'єва, С.В. Зарубанний Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг // Актуальні проблеми економіки.- 2008.- № 6(84).- С. 120-126.
5. М.П. Денисенко, Т.Є. Воронкова, С.В. Ладика Проблеми формування національної інноваційної системи України // Актуальні проблеми економіки.- 2008.- № 4(82).- С.72-80.
6. Т.І.Товт Особливості фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні // Актуальні проблеми економіки.- 2003.-№3(81).-С.102-108.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Мороз Ю.А., Лісун Я.В.,

Київський національний університет технологій та дизайну

В статті розглянуто основні аспекти теорії стратегічного управління. Проведено порівняльну характеристику системи управління підприємством., етапів, методів та принципів її формування.

Ключові слова: стратегія, система, система стратегічного управління.

*In the article the main aspects of the theory of strategic management. The comparative characteristics of enterprise management system., Steps, methods and principles of its formation. Keywords: strategy, system, system of strategic management.*

Ускладнення економічної ситуації в Україні сформувало потребу в нових підходах до управління підприємствами. Концепція стратегічного управління дозволяє підприємствам перейти на якісно інший рівень управління. Найвні технології стратегічного управління надають можливості нейтралізації негативного впливу зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Недостатнє використання вітчизняними підприємствами моделей, методів та інструментів стратегічного управління пояснюється відсутністю єдиного підходу до вирішення питань, пов'язаних з формуванням системи стратегічного управління підприємством в сфері послуг.

Постійний розвиток та удосконалення концепції стратегічного управління ускладнює вибір єдиного підходу для прийняття стратегічних рішень на підприємствах сфери послуг у довгостроковому періоді.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема формування системи стратегічного управління підприємством сфери послуг актуальна з точки зору вирішення теоретичних, методологічних завдань, що сприятиме підвищенню результативності вітчизняних підприємств сфери послуг.

Формування системи стратегічного управління викладені в наукових працях зарубіжних таких зарубіжних дослідників: І. Ансофф, К. Ендриус, А. Слоан, Р. Мінцберг, А. Чандлер, Д. Кліланд, В. Кінг, Д. Хан, А. Томпсон, А. Стрікленд, М. Портер. Питання впровадження концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств досліджуються у працях українських вчених: І.О. Александрова, І.О. Бланка, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, А.А. Мазаракі, З.Є. Шершньової та ін.

**Викладення основного матеріалу.** У загальному вигляді стратегічне управління визначається як комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації. Воно включає аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку і контроль. Відмітною рисою стратегічного управління є акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сил і слабкостей підприємства. Вище керівництво відслідковує загрози і можливості, що лежать у зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища.

Будь яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Аналіз концепції стратегічного управління дає можливість систематизувати та виокремити наступні характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від

особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика систем управління підприємством**

Параметри	Управління на основі контролю	Управління на основі екстраполяції	Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування)	Стратегічне управління
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Нові тенденції передбачені	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
Тип змін	Повільніше за реакцію підприємства	Порівняно з реакцією підприємства		Швидше за реакцію підприємства
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Цільове управління	Стратегічний аналіз	Урахування розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність / реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість

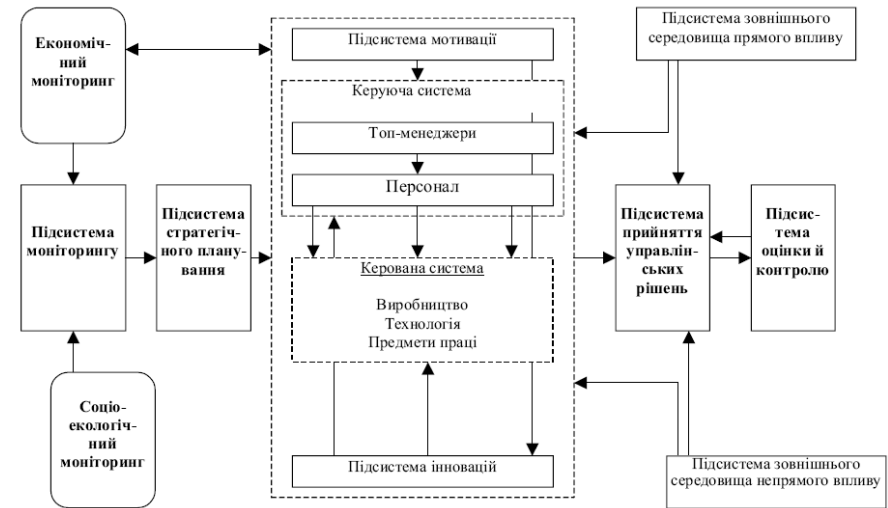


Рис. 1 Системна модель стратегічного управління

Таким чином аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Для розуміння сутності стратегічного управління доцільно розглянути різні його аспекти й особливості:

- сфера діяльності, що полягає у реалізації перспективних цілей за допомогою здійснення змін і завоювань конкурентних переваг;
- інтегруючий процес, що пов'язує підрозділи підприємства в єдине ціле і здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем.
- сфера наукових знань, що вивчає прийоми й інструменти, методологію ухвалення стратегічних рішень і способи реалізації цих знань [2, 3].

Стратегічне управління орієнтоване, перш за все, на розробку практичних рекомендацій, використовуючи при цьому не лише власні моделі та інструментальні розробки, але і досягнення інших наук [4, 5].

Розвиток і перетворення системи стратегічного управління потребує використання ряду відомих методів. У зв'язку з відмінностями в структурності проблем стратегічного управління в певних межах використовуються як емпіричні (спостереження, порівняння, експеримент), так і теоретичні методи, до яких належать такі: експертні методи (інтерв'ю, аналітичні доповідні записки, «Мозкова атака», «Дельфі» тощо); структурноаналітичні методи (складання сценаріїв, моделювання, мережевий аналіз, ієрархічна декомпозиція, матричний метод, побудова профілю середовища, SWOT-аналіз, морфологічний аналіз тощо); балансовий метод; методи тимчасових рядів; економіко-математичні методи і моделі; метод системного аналізу і синтезу; нормативний метод та ін.

Основа процесуального аспекту складає процес вирішення проблем організації за участю всіх ланок управління. Процес стратегічного управління є розгортанням структури і механізму стратегічного управління в динаміці.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії: визначення місії і цілей організації; стратегічний аналіз; вибір стратегії розвитку; реалізація стратегії; контроль і оцінка виконання стратегії. Стадії процесу стратегічного управління, у свою чергу, включають подальші етапи.

*Перша стадія* передбачає усвідомлення проблем, що стоять перед організацією; розробка стратегічного бачення і місії організації; встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей.

*Друга стадія* технології стратегічного аналізу включає в себе оцінку, аналіз потенціалу, позиції і конкурентної переваги організації і вплив факторів зовнішнього середовища.

*Третя стадія* полягає в підготовці каталогу альтернативних і базових (еталонних) стратегій, а також у виборі переважної для цієї ситуації стратегії.

*Четверта стадія* передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії: розробку проекту і плану, реструктуризацію, що полягає в адаптації організації до стратегії, тобто формування культури й організаційної структури, відповідної стратегії, що реалізується.

*П'ята стадія* полягає в контролі (моніторингу) за стратегічним процесом, а також у оцінці виконання стратегії і внесенні коректив.

Процес стратегічного управління передбачає зворотний зв'язок між стадіями для можливості уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів. Згідно з цим підходом для успіху особливо важливими виявляються не лише процес розробки, адаптації і впровадження стратегії, але і процеси еволюції і трансформації стратегій залежно від зміни зовнішнього середовища.

За *структурного аспекту* об'єктом вивчення є система управління в цілому, а також організаційна структура (ОС) стратегічного управління. Призначення ОС стратегічного управління – впорядкування процесів стратегічного управління для досягнення заданого рівня кінцевих результатів діяльності організації. ОС повинна володіти оперативністю реагування на зовнішнє збурення, скоординованістю процесів управління, балансом стратегічних, оперативних завдань і ресурсів, замкнутістю контурів управління. Необхідно сформувати оптимальний варіант розподілу між підрозділами організації не лише стратегічних бюджетів, але і стратегічних функцій і відповідальності.

*Змістовний аспект теорії стратегічного управління* робить акцент на те, що підприємства, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, порізно розвиваються і мають різний успіх залежно від змісту стратегії, що реалізується. У стратегічному управлінні підприємства виділяються три рівні стратегії: діловий, функціональний та операційний, які складають ієрархічну «стратегічну» піраміду. Стратегії кожного рівня не лише взаємопов'язані, але і впливають на зміст стратегічних програм сусідніх рівнів, чим забезпечують загальну збалансованість.

*Людський аспект* теорії стратегічного управління розглядається переважно теорією поведінки, пов'язаною з психологічними і соціальними дослідженнями. Найважливішими факторами успіху в цьому випадку є: мотиваційний механізм стратегічного управління; особові характеристики керівників і персоналу; взаємодії персоналу при виконанні ролевих функцій; вплив організаційної культури на стратегічні рішення через загальнофірмові цінності, норми і рівень знань; можливість організаційного розвитку і навчання.

Узагальнення існуючих підходів дозволило конкретизувати *ознаки системи стратегічного управління*: цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозалежність і взаємодію системи і зовнішнього середовища, безперервність функціонування і розвитку, множинність опису системи, цілеспрямованість, прагнення до стабільності і стану рівноваги, інтегративність, комунікативність, здійсненність, нестационарність.

**Висновки.** Застосування системного підходу до формування системи стратегічного управління передбачає: визначення системи стратегічного управління організацією та пояснення її поведінки і властивостей як цілого; виявлення залежності кожної підсистеми (елемента) від її місця і функцій у системі; дослідження і аналіз механізму взаємодії системи і середовища; формалізація системи управління за допомогою забезпечення всебічного багатоаспектного опису; розгляд системи стратегічного управління як динамічної та саморегульованої цілісності.

В основу стратегічного управління, орієнтованого на реалізацію місії підприємства за допомогою досягнення конкурентних переваг і оптимізації власних можливостей і стратегій, покладено механізм самоорганізації, який, нейтралізуючи негативні дії зовнішнього середовища, приводить до якісно нового рівня розвитку як системи стратегічного управління, так і підприємства в цілому. Розглянуто особливості формування та систему принципів, які має бути покладено в основу формування системи стратегічного управління.

#### Література:

- 1 <http://www.stplan.ru/articles/theory/shystory.htm>.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление: пер с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 3 Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
- 4 Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд; пер с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 399 с.
- 5 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / К. Боумэн. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
- 6 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 7 Трайнев В.А. Менеджмент: стратегическое управление производственнохозяйственной системой разного уровня и конфигурации / В.А. Трайнев, Н.Я. Дёмин, М.Л. Тимошин. – М.: ВИНТИ, 1997. – 195 с.
- 8 Козенков Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством // Академічний огляд, 2011. №1 (34). [Електронний ресурс]. Режим доступу [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ao/2011\\_1/13.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ao/2011_1/13.pdf)
- 9 Шубін О.О. Особливості формування адаптивної моделі стратегічного менеджменту підприємств хімічної промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.univer.km.ua/visnyk/609.pdf>

## МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРІВ ЗАЙНЯТОСТІ

Морозюк Л.М.

Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України

*В статті проаналізовані існуючі інструменти мотивації персоналу компаній взагалі та державної служби зайнятості зокрема. Запропоновані шляхи удосконалення системи мотивації в державній службі зайнятості.*

*Ключові слова: державна служба зайнятості, управління персоналом, мотивація.*

*This paper analyzes the instruments motivate staff at all companies and public employment services in particular. The ways of improving the system of motivation in public service employment are expected.*

*Keywords: state employment service, personnel management, motivation.*

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток економіки України, зростання ролі державних установ в підвищенні ефективності функціонування ринку праці обумовлюють посилення актуальності питання мотивації персоналу державної служби зайнятості з метою підвищення ефективності її діяльності в цілому. Успішна діяльність будь-якої організації залежить не тільки від кваліфікації працівників, але й від ефективного управління ними, яке можливе лише за умови комплексного застосування організаційно-