

апарату управління, найбільш оптимальним варіантом є оцінка за допомогою діагностичної системи.

Впровадження системи оцінки кандидатів на членство в Наглядній раді дозволить покращити якість праці цього органу управління, зменшить кількість спірних питань в роботі і з рештою приведе до покращення результатів діяльності акціонерного товариства взагалі.

1.Галамбо Б. Два похода к оценке персонала // Управление персоналом. –1999. – №4. – С.22-26.

2.Дорошенко Е.А. Эффективность управленческого труда. – К.: Вища школа, 1974. – 320 с.

3.Закон України «Про акціонерні товариства» // Українське національне інформаційне агентство. – 2008 [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrinform.ua/ukr/order/?id=748116>, (дата звернення: 6.09.09).

4.Закон України «Про господарські товариства» // Верховна Рада України. – 1991. – 19 вересня [Електронний ресурс]. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main/cgi?nreg=1576-12](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1576-12) (дата звернення: 9.02.09).

5.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2004. – 414 с.

6.Конституція України / Авт.-уклад. М.І.Хавронюк. – К.: А.С.К., 2003. – 384 с.

7.Собчик Л.Н. ИТО. Индивидуально-типологический опросник // Лаборатория «Гуманитарные технологии» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ht.ru/tests/bank/annrtf/ito.php> (дата звернення:19.02.09).

8.Собчик Л.Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМИЛ (модифицированный тест ММРІ).//Psy-files – 2007. – 9июня [Электронный ресурс]. URL:http://www.psy-files.ru/2007/09/06/standartizirovannyjj_mnogofa_ktornyjj_met.html (дата обращения 22.02.09).

9.Тест акцентуаций свойств темперамента (ТАСТ) // Иматон [Электронный ресурс]. URL: <http://www.imaton.com/metodiki/met/30/> (дата обращения 22.02.09).

10.Цивільний кодекс // Верховна Рада України. – 2003. – 16 січня [Електронний ресурс]. Дата оновлення: 24.07.2009. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main/cgi?> (дата звернення:9.02.09).

11.Чаран Р. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе. – М.: Добрая книга, 2006. – 312 с.

Отримано 05.10.2009

УДК 346.62

Л.Г.ЧЕКАНОВА, З.М.МОЧАЛІНА, кандидати екон. наук

Харківська національна академія міського господарства

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Пропонуються методичні підходи до алгоритму стратегічного керування та аналітичні напрямки оцінки діяльності суб'єктів господарювання.

Предлагаются методические подходы к алгоритму стратегического управления и аналитические направления оценки деятельности субъектов хозяйствования.

Methodic approaches to the algorithm of strategic management and analytical trends of estimating economic entity are proposed in the article.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегічна діагностика, бюджетування, ефективність, методичні підходи.

Складна економічна ситуація, в якій знаходиться економіка України, потребує вирішення не лише радикальних заходів як на мікро-, так і на макрорівні, але й відпрацювання програм стратегічного управління.

Проблеми стратегічного управління вивчались як зарубіжними, так і вітчизняними вченими: І.Ансоффом, М.Портером, П.Друкером, А.Томпсоном, А.Стріклендом, В.Герасимчуком, В.Єфремовим, О.Виханським, В.Білошапкою [1-8] та ін.

Проте теоретичні розробки ще не в повній мірі використовуються в практичній діяльності, бо і тепер існує небагато суб'єктів господарювання, які використовують стратегічний менеджмент. Але слід зазначити, що значна їх частина вирішує завдання стратегічного управління «фрагментарно». Це дає можливість зробити висновок про низький попит на такі інструменти управління.

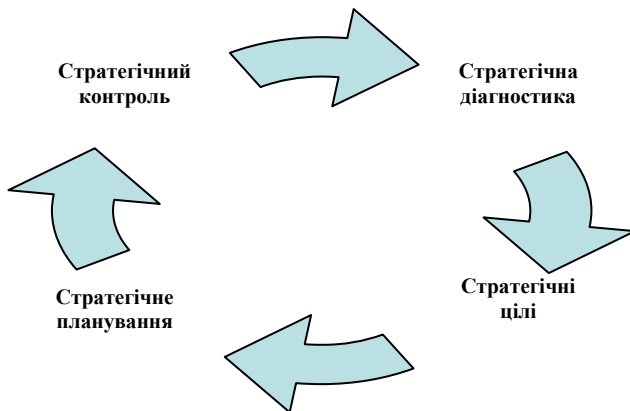
Фрагментарність проявляється в тому, що будь-який керівник підприємства в тому чи іншому аспекті має певну уяву про подальший розвиток свого бізнесу. Це знаходить відображення або ж у вигляді окремих документів (місія, мета, стратегія, бізнес-план) або ж в записах чи думках керівника. Однак за будь-яких умов керівництву необхідні засоби діагностики та інструменти для обґрунтування тих або інших стратегічних рішень, оскільки питання виробництва, реалізації і конкурентоздатності на ринку та визначення правильності обраного напрямку розвитку підприємства завжди залишаються актуальними.

Стратегічне управління складається з чотирьох ключових ланок, які включають:

- стратегічну діагностику, бо для прийняття стратегічних рішень необхідний точний діагноз не тільки фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, але і оцінка його положення на ринку;
- вибір стратегічних цілей, що виникають як компроміс можливостей, обмежень й амбіцій, а потім перевіряються на «міцність». На цьому етапі має проводитися аналіз стратегічних альтернатив, оцінка вигід і витрат, ризиків, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії;
- стратегічне планування, яке включає розробку проектів, що забезпечують проведення змін, задля досягнення суб'єктом господарювання намічених цілей;
- стратегічний контроль, за допомогою якого вище керівництво суб'єкту господарювання матиме можливість за ключовими показни-

ками проводит моніторинг процесу виконання стратегії та за потреби коректувати стратегічні плани або переглядати стратегічні цілі. Його дані служать індикаторами діагностики стану підприємства.

Виконання указаних позицій забезпечує безперервність процесу стратегічного управління (рисунок).



Кільце стратегічного управління

В теорії і практиці менеджменту існують дві точки зору на підприємство: з одного боку, воно розглядається як джерело одержання прибутку, а з іншого – як учасник ринку, що діє в умовах конкурентного середовища. Кардинальне місце у першому випадку відводиться показникам його фінансової діяльності, у другому – показникам конкурентоздатності на ринку.

Завдання стратегії підприємства – забезпечити зв'язок фінансових результатів і ринкових позицій за допомогою збалансованої системи цілей й адекватної організаційної концепції.

Стратегічна діагностика вимагає спеціальних інструментів, що відрізняються від тих, що застосовуються на оперативному рівні керування, а також іншого масштабу розгляду об'єктів і процесів. Тому за умови необхідності створення інтегрованої системи стратегічного управління, повинна бути створена інформаційна модель підприємства й зовнішнього середовища з метою інтегрованого стратегічного аналізу всіх сторін його діяльності. Ця модель також повинна бути інтегрована по «вертикалі», тобто, пов'язана з оперативним рівнем управління.

Особливе місце в системі управління підприємством займає бюджетування, яке має багато спільного з фінансово-аналітичними про-

дуктами, підтримуючи вирішення завдань планування й аналізу на основі моделі майбутньої діяльності підприємства. За цих умов процес бюджетування є проміжною сполучною ланкою стратегічного та оперативного рівнів управління, оскільки на основі обраної стратегії розробляється бюджет підприємства – єдиний скоординований план на рівні оперативної діяльності. Розглядаючи аналітичні перспективи систем бюджетування, слід зауважити, що вони спрямовані на проведення аналізу в рамках цілком певних бізнес-процесів, де чітко визначені центри управління ними і потрібно лише визначити внесок кожного у формування бюджету.

Основними завданнями, які вирішуються з використанням методів стратегічного аналізу, є:

- аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства та діагностика його фінансового стану, що ґрунтується на даних звітності;
- аналіз і планування маркетингу, конкурентних позицій підприємства на ринку та оцінка каналів збуту й вигідності різних сегментів ринку, портфеля продукції (послуг, робіт);
- аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
- розробка та аналіз інвестиційних проектів, оцінка ефективності інвестицій;
- обґрунтування вибору обладнання чи/ї виробничої технології;
- розробка та аналіз планів проведення різних змін (фінансове оздоровлення, оновлення асортименту продуктів, реструктуризація та ін.);
- аналіз вигід і витрат та ризиків, пов'язаних з різними сценаріями розвитку підприємства;
- визначення меж беззбиткової діяльності підприємства;
- оцінка вартості підприємства;
- вибір схеми фінансування розвитку підприємства;
- формування оптимальної структури власного й позикового капіталу;
- визначення ефективності різних напрямків діяльності підприємства;
- моніторинг показників діяльності підрозділів (філій);
- прогнозування фінансових показників;
- бізнес-планування.

Крім традиційних методів, що практикуються в діяльності вітчизняних аналітиків існує широкий спектр методів, що вирішують аналітичні завдання і які поки мало застосовуються українськими менедже-

рами: ABC-аналіз (Activity Based Costing), EVA-метод (Economic Value Added), аналіз "ланцюжка цінностей" (Value Chain Analysis), система показників BSC (Balanced Score Cards) та ін., використання яких в значній мірі дозволить добитися ефективності розроблених стратегій.

Натепер можна визначити, по меншій мірі, дві причини за яких інтегровані рішення завдань стратегічного управління мало затребувані.

По-перше, вартість розробки стратегій, а по-друге, управлінці ще не мають навичок їх використання і не розуміють їх користі. Перша обставина пов'язана з низькою платоспроможністю, характерною українським споживачам. Друга більш важлива, оскільки свідчить про незрілість процесів стратегічного управління підприємствами, властиву вітчизняним підприємствам.

Запропоновані нами методичні підходи щодо алгоритму стратегічного управління та аналітичні напрямки оцінки діяльності суб'єктів господарювання в процесі опрацювання стратегічних цілей, проведення стратегічної діагностики, планування та контролю дозволять їм в реальному часі приймати виважені управлінські рішення, що є запорукою їх ефективної діяльності.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416 с.
2. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
7. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Отримано 07.09.2009

УДК 69.007

Т.Е.ОДАРЕНКО

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ФОРМИРОВАНИЕ МОДИФИЦИРОВАННОЙ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Исследуется характер связи оценки и стимулирования деятельности работников и стратегического развития предприятия. Приведены основные критерии отбора ключевых показателей для построения сбалансированной системы показателей. На основе выделенных критериев разработан перечень интегральных показателей.