

3. Хулей Г., Сондерс Дж.: Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. — Днепропетровск: Баланс Бизнес, 2005. — 800 с.
4. А. Герцун, М. Горский. Технологии сбалансированного управления. — М.: ООО «Маг Консалтинг», 2006. — 413 с.
5. Словарь финансовых терминов. — 2002 г. // <http://vocabulary.ru/search>
6. Ткаченко К. С. Экономика и бизнес. А—Я: Словарь-справочник. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. — 624 с.
7. Рометти В. М. Огляд перспективних нововведень на ринку страхових послуг // http://uafr.com.ua/analitika/insur/new_ins.doc
8. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
9. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
10. Кузнєцова Т. Переход на ценностноориентированное управление // Управление компаний. — 2008. — № 1. — С. 16—31.
11. Силохин К. Диагностика конкурентных позиций предприятия с помощью ситуационного анализа // Эффективное Антикризисное Управление. — 2006. — № 33 // <http://www.soaupprf.ru/>

Стаття надійшла до редакції 17.09.2007 р.

УДК 338.22.021.2

О. Б. Павлів, аспірантка,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦІЛЬОВИМ ВИКОРИСТАННЯМ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (СЗП)

В статті розглянуто проблематику цільової орієнтації стратегічного управління суб'єктів господарювання та досягнення на цій основі збалансованості діяльності всіх підсистем управління підприємством за допомогою системи збалансованих показників (СЗП).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне управління, цільовий підхід, програмно-цільовий метод управління (ПЦМ), бюджетування, система збалансованих показників (СЗП).

В умовах інтеграції України до ЄС особливої актуальності набуває питання ефективного управління підприємствами з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності на міжнародній арені. Досвід доводить, що розвиток підприємств різних організаційно-правових форм та галузевої приналежності суттєво залежить від ступеню використання стратегічного управління. Саме таке управління дає можливість передбачати і знаходити можливі варіанти адаптації внутрішнього середовища суб'єктів господарювання до вимог зовнішнього оточення. І хоча стратегічне управління ефективно втілюється на більшості підприємствах соціальної і виробничої сфери, що функціонують у розвинених країнах з ринковою економікою, проте, особливо складним завданням є розробка стратегій розвитку організацій у країнах з нестабільною економікою перехідного типу.

Ще однією проблемою на шляху успішної реалізації стратегічного управління підприємством являється відсутність цільової орієнтації стратегічних планів організацій загалом та бюджету зокрема. Складність та динамічність сучасного зовнішнього середовища створює враження непотрібності або неважливості орієнтації діяльності підприємства на довгострокові цілі, що зрештою призводить до вузького розуміння стратегії і орієнтації компанії як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання виключно на короткострокові результати. Такий «короткозорий» підхід може зрештою призвести до розбалансування всіх життєво важливих підсистем ор-

ганізації, що сприяє формуванню системної стратегічної кризи і, навіть, може призвести до ліквідації суб'єкта господарювання.

Стратегічне управління в Україні поступово набуло широкого використання не тільки на підприємствах різних галузей економіки, але й також поширилося на державне та місцеве управління у формі розробки цільових комплексних програм для регіонів країни і конкретних галузей, а також в якості створення стратегічних планів для конкретних міст, спрямованих на покращення рівня життя громадян.

Особливо розвинуті теорії стратегій та стратегічного управління в зарубіжній літературі у працях І. Ансоффа, Р. Акоффа, М. Поттера, А. Томпсона, А. Стрикленда, Д. Хана та ін. У російській та вітчизняній літературі останніми роками також з'явилося багато публікацій зі стратегічного управління: Б. М. Андрушківа, А. Вайсман, О. Виханського, О. Кузьміна, А. П. Наливайка, В. В. Пастухової, З. Шершньової та ін. Однак більшість авторів не надає особливого значення необхідності цільової орієнтації стратегічного управління. І тільки деякі з них як, наприклад, Д. Хан та З. Шершньова, акцентують увагу на тому, що в умовах сучасного ринку стратегічне управління потрібно орієнтувати на цільовий підхід.

Наявність у світовій теорії та практиці менеджменту широкого кола моделей стратегічного управління зумовлює необхідність їх адаптації до умов функціонування українських підприємств. Разом з тим, розвиток міжнародних зв'язків України та окремих підприємств потребує урахування сучасних тенденцій вдосконалення управління, до числа яких відноситься цільовий підхід. Метою даної статті є доведення необхідності цільової орієнтації стратегічного управління та досягнення на цій основі збалансованості діяльності всіх підсистем управління підприємством.

Цільовий підхід являє собою систему методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесу виконання цих рішень на кінцеві результати. Такий підхід, що жорстко зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів їхнього досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів. Адже цілі визначають діяльність об'єкту та суб'єкту управління; структуру та механізм функціонування; кадровий склад; перелік бізнес-напрямків, а також зміст роботи підсистем забезпечення різних видів діяльності для розвитку компанії. Кожне ринково орієнтоване підприємство являє собою відкриту багатоцільову систему, де кожна мета певним чином пов'язана з рештою, тому обґрунтована розстановка пріоритетів їх досягнення дозволяє забезпечити системний розвиток підприємства, а орієнтація на певну мету діяльності, що виконується протягом конкретного проміжку часу створює умови досягнень необхідних результатів. Це актуально, перш за все, для економічних бізнес-структур. У свою чергу, рівень розвитку конкретної держави, регіону залежить якраз від розвитку підприємств, які працюють в економіці цього регіону і, відповідно, мають безпосереднє відношення до наповнення та виконання бюджетів різних рівнів. Адже бюджет являє собою кількісне вираження планів діяльності суб'єкта господарювання, а точніше він є фінансовим результатом заходів, визначених у його планах [6, с. 92]. Планування діяльності компанії не може проводитися в загальних рисах, адже воно повинно мати необхідну і достатню ступінь деталізації для кращого розуміння реалізації поставлених стратегічних цілей. Відповідно і бюджетування є само по собі фінансовим продовженням детального планування заходів господарюючого суб'єкту, які направлені на досягнення поставлених цілей. Ми поділяємо визначення З. Є. Шершньової про те, що «стратегія — це обраний із альтернативних варіантів спосіб досягнення визначеної мети» [5, с. 47]. Це означає, що мета являється не тільки системоутворювальним елементом при створенні організації, а й базовий елемент для її стратегічного розвитку. Наочніше зв'язок цілей та стратегії із бюджетом зображено на рис. 1.

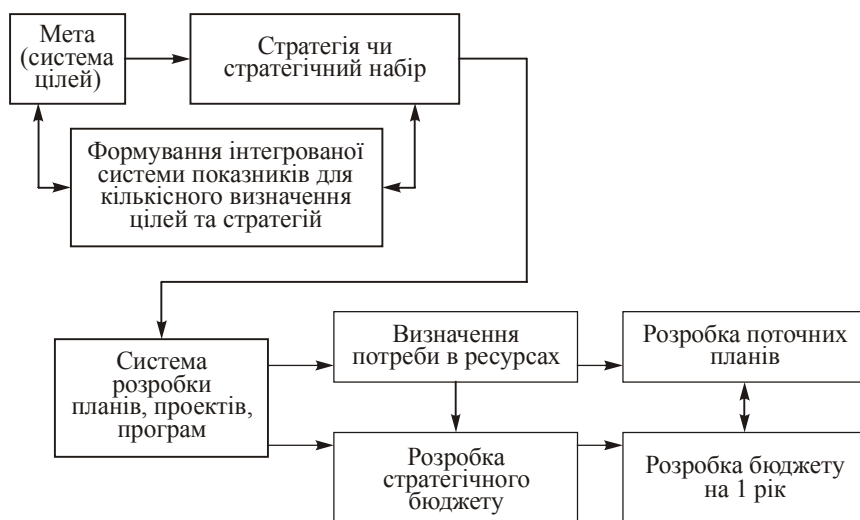


Рис. 1. Взаємозв'язок цілей та стратегії із бюджетом

Невід'ємною частиною стратегічного планування є бюджет як інструмент фінансового забезпечення виконання планів. Сьогодні термін «бюджетування» застосовується як по відношенню до комерційних компаній, так і на державному рівні управління. На жаль, досвід управління державним бюджетом як, зрештою, і бюджетом будь-якого суб'єкта господарювання, що склався на сьогодні в Україні, не зорієнтований на довгострокову стратегічну перспективу. Тому сьогодні бюджети різних рівнів державного управління складаються за постатейним (традиційним) методом, визначеним законодавчо, що являє собою абсолютно незрозумілий не тільки для пересічного громадянина, а й для власників та керівників підприємств та організацій, процес, уже не говорячи про те, що важливість діяльності підприємств та їх участь у цьому процесі взагалі не береться до уваги.

Сьогодні велика кількість підприємств стверджують, що використовують бюджетування у своїй діяльності. Дана тема цікавила і цікавить багатьох авторів, які обговорюють її у своїх статтях та книгах. І в цьому немає нічого дивного, адже цей елемент управління в західному менеджменті та бізнесі розвивався не одне десятиліття, відкриваючи все нові грані даної технології управління. В той же час як українським, так і російським, зрештою як і всім іншим компаніям пострадянського простору, доводиться долати цей шлях розвитку семимильними кроками. Але незважаючи на такий великий інтерес до даної тематики та активне використання цієї технології, все ж не можна говорити про єдиний підхід до розуміння переваг бюджетування в процесі управління бізнесом. І хоча система управління фінансами повинна бути орієнтована на досягнення не тільки поточних, але й стратегічних цілей суб'єкта господарювання [3, с. 75—80], все ж поширеним явищем для більшості вітчизняних підприємств є застосування основних принципів бюджетування відокремлено від стратегічних орієнтирів, тобто стратегія для таких підприємств є лише формальною, що саме по собі є стратегічним недоліком, оскільки веде до помилкової практики витрат та неможливості відслідковування співпадіння цілей та результатів діяльності.

Однак, при цьому уже ведеться пошук узгодженості бюджетного процесу із стратегічними завданнями. Неабияке значення при цьому має впровадження цільових та програмно-цільових підходів⁹ у практику діяльності державних, місцевих органів управління та підприємницьких структур.

⁹Ми розуміємо тут принциповий підхід до управління, спрямований на досягнення цілей, але маємо на увазі також практику «управління за результатами», «програмно-цільове управління» та інші варіанти цього підходу.

Зрозуміло, що при запровадженні програмно-цільових підходів до державного управління економікою, підприємство має бути органічною частиною у вертикалі управління «держава — місто — підприємство». Всі ці ланки (вертикаль) повинні працювати злагоджено в межах намічених стратегічних цілей та орієнтирів, використовуючи бюджетування як ефективний інструмент використання обмежених ресурсів для їх досягнення.

Забезпечення зв'язку цілей компанії із фінансовим плануванням та бюджетуванням є важливим завданням в процесі формування бюджетного управління як підприємства, так і держави загалом — в силу того, що бюджетування є похідним від цілей та стратегій господарюючого суб'єкта. Цілі ж бюджетування можуть бути визначені тільки після формування місії — загального напрямку руху господарюючого суб'єкта та цілей. І зрештою, для того, щоб визначити, яким шляхом необхідно рухатися для досягнення поставлених цілей, потрібно визначити стратегічні цілі та стратегії як альтернативні способи їх досягнення.

Визначення стратегічних цілей є вихідною позицією стратегічного планування [4, с. 46—53]. Однак кращою формою представлення стратегічних цілей і відслідковування ефективності процесу їх реалізації є, на нашу думку, карта збалансованих показників. Адже сучасне розуміння успішного функціонування та розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, в першу чергу підприємства, передбачає не тільки наявність загального бачення, цілей та стратегії, але й обов'язково орієнтацію на збалансованість такого розвитку по основних напрямках діяльності [6, с. 38]. Саме модель системи збалансованих показників (СЗП) є форматом опису діяльності організації за допомогою певного набору показників для кожної цілі та стратегії.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) для управління ефективністю компанії вперше були представлені американськими авторами Р. Капланом та Д. Нортонем в 1992 році. Базова концепція СЗП базується на принципі Паретто: концентрація на 20 % інформації забезпечує 80 % успіху менеджменту. Ідея полягає в тому, що для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно в стислій і чітко структурованій формі представити основну інформацію, що стосується різних сфер діяльності організації [3, с. 45—49]. Наявність такої інформації дозволяє за допомогою рішень, що приймаються на її основі, збалансувати діяльність різних підсистем організації. У свою чергу фінансування діяльності усіх підсистем підприємства теж нерозривно пов'язане з рівнем обґрунтованості управлінських рішень, які виходять далеко за межі фінансової підсистеми. Це означає, що для забезпечення балансування діяльності окремих підсистем підприємства та підприємства з агентами зовнішнього середовища не може бути достатнім використання поширених фінансових показників. Згідно підходу СЗП такі показники вважаються «пізніми», тобто такими, при яких реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища в умовах жорсткої конкуренції вже надто пізно. Крім того, при такому підході існує небезпека надмірного захоплення ростом доходів у короткостроковій перспективі, при якому, як правило, уже не приділяється достатня увага питанням інновацій, політики роботи з клієнтами, кваліфікації персоналу, пошукові нових можливостей, що врешті решт може призвести до великих збитків, втрати частки ринку і, навіть, банкрутства компанії у довгостроковій перспективі. Отже, для того, щоб будь-які проблеми компанії можна було передбачити та своєчасно усунути їх появу, необхідна система своєчасних і достовірних показників, яка б дозволила найбільш повно та точно оцінити ефективність роботи організації в цілому.

Натомість згідно підходу СЗП показники при управлінні такими складовими, як персонал, виробництво (бізнес-процеси) та робота з партнерами виходять на передній план, оскільки дають можливість відповідно і своєчасно реагувати на їх зміни. Всі названі чотири групи факторів життєво важливі для діяльності підприємства, а тому повинні постійно вимірюватися і представлятися у вигляді показників

ефективності (індикаторів), які відображатимуть досягнення довгострокової мети і короткострокових цілей організації. На рис. 2 відображено зв'язок усіх чотирьох компонентів із загальною місією та стратегією підприємства (за Р. Капланом та Д. Нортеном) [1, с. 12—17].

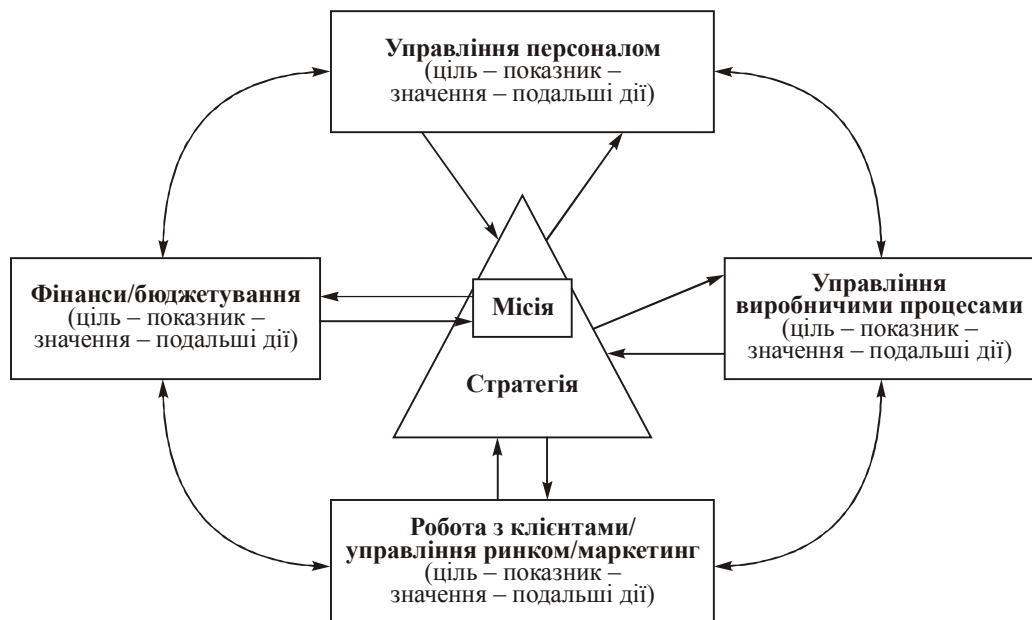


Рис. 2. Взаємозв'язок стратегії організації зі всіма складовими її управління (за Нортеном Д. та Капланом Р.)

Всі компоненти управління підприємством пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком — кваліфікований і мотивований персонал працює як єдиний злагоджений механізм для забезпечення необхідної системі якості виробничих і бізнес-процесів (сюди входять: низький відсоток браку, своєчасне виконання замовлення та відповідний рівень обслуговування), що приваблює клієнтів і партнерів, тим самим забезпечуючи в подальшому досягнення конкурентних переваг і успіх компанії на ринку загалом. Як наслідок, це веде за собою фінансовий успіх. Дана схема працює і в зворотному порядку, тобто якщо фінансові результати негативні, причину потрібно шукати у змінах решти груп факторів.

Однак, якщо йдеться про те, щоб забезпечити залучення підприємств до процесу впровадження ПЦМ управління на рівні держави, то на нашу думку, саме інструмент СЗП був би вдалим для реалізації ПЦМ на рівні підприємства. Адже крім уже зазначених вище переваг, найголовнішим є те, що цілі та стратегії різних суб'єктів господарювання (у даному контексті — це державні та підприємницькі структури) можуть балансуватися через СЗП, оскільки в такому разі витримується одна з головних вимог до формування цілей підприємства — «кількісне визначення». Таким чином, рис. 2 для таких підприємств, що співпрацюють із державою, виглядав би дещо по іншому. Оскільки, крім уже названих американськими авторами 4 важливих складових діяльності організації, ми пропонуємо додати ще й складову «Взаємовідносин із державою та місцевими органами». Крім того, важливим уточненням буде заміна у схемі елементів «місія та стратегія» на «дерево цілей та стратегічний набір» відповідно. Адже відомо, що організація може мати не тільки одну стратегію, а для досягнення місії будь якого господарюючого суб'єкта спочатку потрібно провести декомпозицію цілей. Таким чином, наша схема матиме наступний вигляд рис. 3.

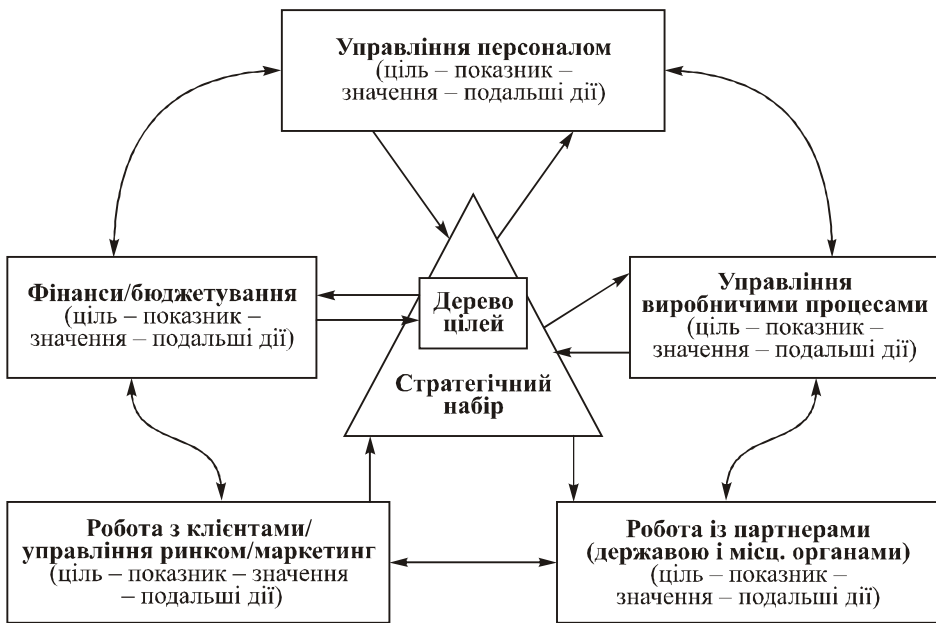


Рис. 3. Взаємозв'язок стратегії організації зі всіма складовими її управління (пропозиція автора)

Це означає, що для такого підприємства на карті збалансованих показників з'явиться ще один суттєвий фактор, який допоможе правильно збалансувати всю систему управління цим підприємством, враховуючи необхідну взаємодію підприємства з державними та місцевими органами влади через узгодження спільних інтересів за допомогою відповідних цілей. При чому, цей елемент буде розглядатися у двох ракурсах. З одного боку, держава та місцеві органи управління можуть виступати партнером для підприємства при реалізації цільових комплексних програм, а, з іншого боку, ті ж самі держава та місцеві органи виступають чинниками зовнішнього середовища, які спричиняють свій вплив на підприємство шляхом здійснення законодавчого регулювання та проведення політики певного типу. Адже, безумовно, діяльність будь-якого підприємства так чи інакше залежить від основних стратегічних орієнтирів держави.

На нашу думку, такий інструмент, як СЗП при стратегічному управлінні підприємством найкраще відображає цільовий підхід до господарювання. Використання цільового підходу дає можливість, базуючись на чітко вимірюваних показниках ефективності, перетворити місію і стратегію організації в систему конкретно визначених завдань.

Варто зауважити, що з часом будь-яка стратегія повинна переглядатися на предмет її адаптації до постійно змінюваного середовища підприємства, а значить разом із нею буде змінюватися інтегрована система показників. Технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і видатків бюджетування дозволяє адаптувати систему показників і управляти при їх допомозі обмеженими ресурсами підприємства для реалізації вибраної стратегії та намічених цілей. При цьому визначені показники ефективності допомагають здійснювати моніторинг, аналіз та контроль за виконанням завдань та втіленням цілей організації у будь-який заданий час. Крім того, важливим аспектом у цьому сенсі є ще й можливість аналізу цілей по кожній окремій складовій управління підприємством.

Таким чином, основними завданнями подальших наукових досліджень у даному напрямку повинні стати:

1. обґрунтування та удосконалення існуючих показників ефективності та результативності СЗП для оцінки діяльності організації;
2. розробка та обґрунтування системи показників для п'ятої складової СЗП «Взаємовідносини з державою та місцевими органами»;

3. обґрунтування, удосконалення та збалансування розроблених показників із рештою СЗП у цілому для того, щоб вся система управління організацією була ефективною й спрямованою на досягнення короткострокових цілей, стратегії та загальної довгострокової мети.

Література

1. Балькин Ю. Стратегическое управление организацией на основе системы сбалансированных показателей // Отдел маркетинга. — 2005. — № 9. — С. 12—17.
2. Букреев М. Сбалансированная система показателей. Превращение концепции в реальность. Как стать компанией, ориентированной на стратегию // Теория и практика управления. — 2005. — № 5. — С. 45—49.
3. Иванов Р. Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 1. — С. 75—80.
4. Никифорова Е., Резникова Н. Сбалансированная система показателей: интегрированный менеджмент // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 10. — С. 46—53.
5. Шершнева З. Е. Стратегическое управление предприятием как реализация целевого подхода // Бизнес информ. — 2006. — № 8. — С. 120—123.
6. Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование: от стратегии до бюджета — пошаговое руководство. — М: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. — 512 с.

Стаття надійшла до редакції 17.12.2007 р.

УДК 65.012:65.011.2 (477)

Т. О. Вишинська, аспірантка,
Хмельницький національний університет

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ

У статті подано аналіз поняття «бенчмаркінг» та визначено актуальність його застосування у практиці вітчизняних підприємств. Розглянуто сутність та структуру організаційної культури підприємства. Проаналізовано значення параметрів останньої для бенчмаркінгу. Запропоновано механізм впливу рівня розвитку організаційної культури на результативність бенчмаркінгу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: організаційна культура, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, ефективність діяльності.

Бенчмаркінг є порівняно новою й малозастосовуваною технологією управління на вітчизняному бізнесі-просторі. Водночас провідні світові науковці характеризують бенчмаркінг як визначальний фактор конкурентоздатності й відносять його до найдоцільніших засобів управління підприємством з погляду ефективності. Сутність бенчмаркінгу полягає в постійному порівнянні власної продукції, послуг і, головне, технологій із продукцією, послугами і застосовуваними технологіями кількох різних компаній, причому не обов'язково тих, що належать до однієї певної галузі промисловості або сфери послуг [1]. Тобто, бенчмаркінг є сукупністю ефективних методів і процедур, які сприяють зміцненню позицій компанії на конкурентному ринку. Так як і кожна новітня технологія управління, бенчмаркінг у процесі впровадження потребує підтримки внутрішнього середовища підприємства. Саме потужність синергічного ефекту, який створюють складові внутрішнього середовища організації, є запорукою ефективності будь-якої технології управління, а особливо новітньої.

Організаційна культура є тим буфером між складовими внутрішнього середовища, що забезпечує ефективність діяльності підприємства, адже вона є системою загальної думки й цінностей, які поділяються всіма членами організації [2]. По-