

Хринюк О. С.
доц., к.э.н., ФММ НТУУ «КПІ»
Орехова А.А.
студентка ФММ НТУУ «КПІ»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

В данной статье установлено содержание понятия «стимулирование труда персонала», проанализировано формирование и развитие теорий стимулирования труда в контексте управления персоналом.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, персонал, работа, мотивация труда, стимулирование труда, концепции мотивации и стимулирования.

Khrinyuk O.S., Orekhova A.A.

THE THEORETICAL BASIS OF WORK INCENTIVES

This article established the concept of «incentives for staff,» analyzed the formation and development of theories of labor incentives in the context of human resource management.

Keywords: human resources, staff, work, labor motivation, stimulation of labor, concepts of motivation and incentives.

Шашина М.В.
доцент, к.е.н. ФММ НТУУ «КПІ»
Степаненко Т.А.
студентка ФММ НТУУ «КПІ»

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В статті досліджено сутність поняття «стратегія розвитку», особливості оцінки управління стратегією розвитку підприємств. Запропонована методика оцінки ефективності стратегії розвитку підприємств.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, стратегічне планування, оцінка ефективності стратегії.

Вступ. Вироблення стратегії розвитку безпосередньо на рівні підприємства – порівняно нове явище у вітчизняній практиці керівництва, до якого підприємства здебільшого не готові: ні в технічному, ні в організаційно-методичному плані. Пошуку надійних методів формування та оцінки стратегії розвитку підприємств в умовах становлення ринкових

відносин присвячено дане дослідження. Розглянутій темі присвячені роботи таких авторів: Ф.Котлера, Дж.Дея, Ж.-Ж.Ламбена, Д.Кревенса, О'Шонессі, В.Шапіро, П.Л. Гордієнко, І.А. Ігнат'євої, П.Г. Клівець, В. Краснової, А. Матвеева, С.В. Оборської, М.Г. Саєнка, О.М. Тридіда, НЗ.Є. Шершньової, Н.В. Яшкіна.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити основні методики оцінки управління стратегією розвитку підприємства.

Результати дослідження. Коли згадують «стратегію розвитку підприємства» то, як правило, мають на увазі щось схоже на план або програму, яка спрямована на завоювання конкурентної переваги або досягнення довгострокових «глобальних» цілей. В основі будь-якого визначення стратегії є «бачення майбутнього», яким повинна володіти або яке має виробити фірма для розробки стратегії розвитку.

При виборі стратегії розвитку топ- менеджери компанії керуються тим, що дана стратегія буде сприяти повному задіянню всіх ресурсів підприємства та підвищенню його фінансових показників, постійному вдосконаленню управлінської діяльності.

Безсумнівно, успішна стратегія розвитку – основа функціонування будь-якого підприємства. Оцінка стратегії є заключним етапом стратегічного планування та триває на всіх етапах реалізації стратегії. Може проводитися по двом напрямкам: оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, прийнятності та послідовності для організації; порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей може проводитися як у процесі реалізації стратегії, так і на завершальному етапі реалізації стратегії. Відповідно, виділимо три етапи, на яких може проводитися оцінка стратегії розвитку компанії (див. рис. 1). Кожному етапу притаманній свій метод оцінки. При виборі методів для оцінки стратегії розвитку на етапі аналізу обраної стратегії виходимо з того, що такі методи, як Swot-аналіз, аналіз конкурентних сил по Портеру, Pest-аналіз та оцінка ризиків, уже були проведені в процесі вироблення стратегії, та проводити їх повторно для перевірки обґрунтованості буде безглуздо. У цілому, це класичний набір методів, рекомендованих для розробки стратегії компанії [1, с. 27-110].

Методи, що зарекомендували себе, Бостонської консалтингової групи (BCG), Мак – Кінси, бенчмаркінгу та побудови лінії життєвого циклу (ЖЦ) (причому всі вони застосовуються не для товарів, а для стратегічних бізнес-одиниць (СБО)) вважаємо за доцільне доповнити методом аналізу ієрархій (МАІ).

На етапі реалізації стратегії, коли необхідне порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей, рекомендуємо використовувати SPACE- метод. Він дозволяє наочно в системі координат відбити, наскільки близько компанія наблизилася до цільових показників або наскільки вона від них далека. При відхиленні від поставлених

орієнтирів, при зміні зовнішніх або внутрішніх умов діяльності, при перегляді цілей компанії часто потрібно коректування стратегії. У цьому випадку компанія переходить знову до етапу розробки стратегії, і тут для оцінки переглянутої (скоригованої) стратегії знову доречні такі методи, як BCG, Мак – Кінси, бенчмаркінгу, побудови лінії життєвого циклу, MAI.



Рис.1. Етапи оцінювання стратегії розвитку та рекомендовані методи

Зупинимося на Space-аналізі. У загальному випадку метод SPACE являє собою комплексний підхід, призначений для діагностування ситуації та вибору варіанта стратегії для компаній. Метод використовується для оцінки привабливості бізнесу та конкурентоспроможності компанії на ринку та заснований на побудові матриці стратегічного положення та оцінки дій компанії. Для компанії оцінюються чотири групи факторів: фактори стабільності обстановки (ES), фактори промислового потенціалу (IS), фактори конкурентних переваг (CA), фактори фінансового потенціалу (FS). Кожний фактор оцінюється експертно по шкалі від 0 до 6. У результаті оцінки віддаленість кутів чотирикутника від центру є свідченням про те чи інше стратегічне положення підприємства (див. рис. 2).

Так, наприклад, якщо компанія перебуває в агресивному стратегічному стані, те її стратегія розвитку повинна бути спрямована на розширення виробництва та збільшення продажів, цінову війну з конкурентами, освоєння нових секторів ринку, просування брендів. Аналогічні рекомендації даються по інших трьом станам.

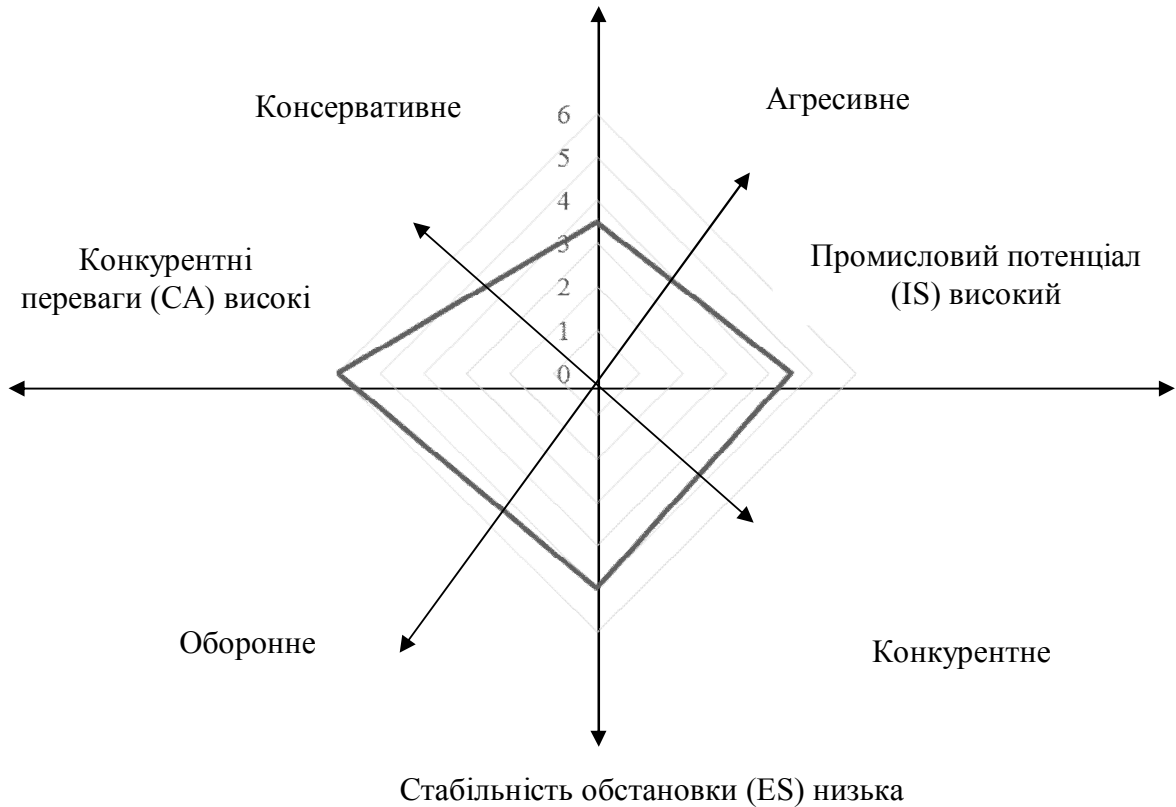


Рис.2. Матриця стратегічного положення та оцінки дій традиційного SPACE-методу

Таким чином, метод Space-аналізу, викладений у такому виді, повинен застосовуватися на етапі розробки стратегії компанії й непридатний для оцінки обраної стратегії. Крім того, його великий недолік полягає у відсутності еталонних значень, тобто не задані граничні значення по факторам та незрозуміло, що мається на увазі під словами «низьке», «високе» значення показника, «збалансоване» або «незбалансоване». У такому виді метод у край суб'єктивний, а значить неточний. Пропонуємо доробити метод для його використання в оцінці стратегії компанії на стадії її реалізації.

Для цього вважаємо за необхідне з'єднати даний метод з методом збалансованої системи показників (СЗП) шляхом формування системи ключових показників ефективності для компанії та завдання конкретних значень цих показників. Визначимо ключові показники ефективності [3, с. 88-116]. Їх рекомендується обрати зі співвідношення 10 % ключових показників результативності, до 80 % виробничих показників та 10 % ключових показників ефективності з наступних категорій: «Фінанси», «Відносини з контрагентами», «Внутрішні бізнес-процеси», «Інновації, технології й персонал» [10, с. 31-49].

За основу обираємо показники із програми стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Іванків-Дружба»- це АЗС в смт. Іванків Київської області.

Розподілимо їхнім у такий спосіб: виробничі показники; фінанси; показники інноваційної активності, соціальних, природоохоронних програм.

Побудований на основі запропонованої групи показників профіль реалізації стратегії підприємства буде розташовуватися в трохи іншій системі координат (див. рис. 3).

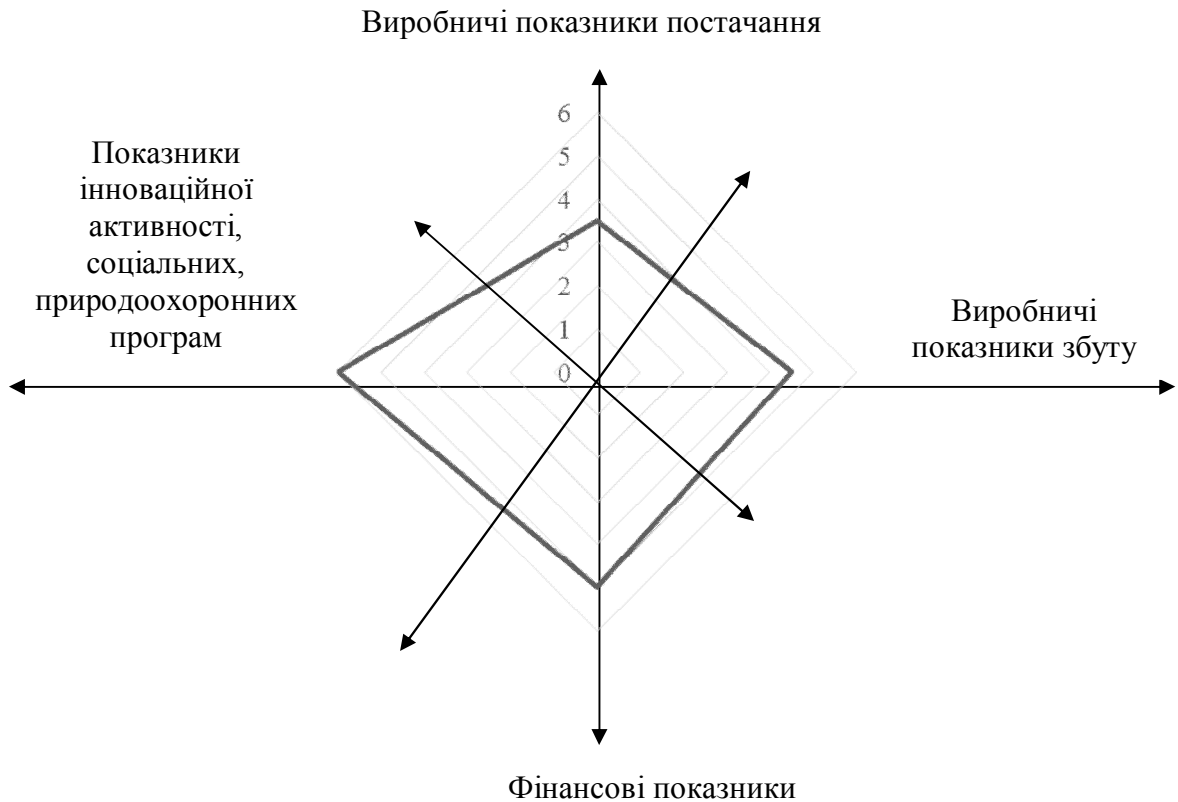


Рис.3. SPACE-метод, комбінований з методом збалансованої системи показників (СЗП)

Визначимо для них граничні значення. У якості найкращого значення приймемо значення, закладене в стратегію. Наприклад, для річного приросту продажу бензину марки А-95 це може бути 3,2 % у рік.

Виробничі показники постачання:

- 1) річний приріст постачання бензину, %;
- 2) річний приріст постачання газу, %;
- 3) річний приріст постачання дизельного пального, %;
- 4) частка газу в структурі постачання, %;
- 5) транспортні витрати на постачання, тис. грн.;
- 6) кількість поставок за рік.

Виробничі показники збуту:

- 1) продаж високоякісних бензинів, млн т/рік;
- 2) частка оптових та роздрібних споживачів, %;
- 3) приріст обсягів переробки, %;
- 4) частка бензинів Євро-4 і Євро-5, %;

- 5) збільшення збуту нафтопродуктів, %;
- 6) збільшення кількості складів;
- 7) кількість АЗС, шт.;
- 8) продуктивність праці, т/чіл.;
- 9) кількість каналів дистрибуції.

Фінансові показники:

- 1) приріст чистого прибутку, тис. грн.;
- 2) рентабельність валового прибутку, %;
- 3) річні інвестиції, тис. грн.;
- 4) рентабельність активів, %;
- 5) рентабельність капіталу, %;
- 6) річний приріст EBITDA, %.

Показники інноваційної активності, соціальних, природоохоронних програм:

- 1) ріст обсягів фінансування НІОКР, %;
- 2) річні видатки на природоохоронні проекти, тис. грн.;
- 3) рівень витрат на підвищення кваліфікації і перепідготовку кадрів, %;
- 4) рівень утилізації нафтового газу, %;
- 5) річне зниження кількості нещасних випадків на виробництві, %;
- 6) ріст витрат на соціальні програми, %.

Підготувавши в такий спосіб ключові показники ефективності компанії та установивши їх критеріальні значення, переходять до наступного етапу – формуванню інтегрованої системи оцінки.

Розроблений алгоритм оцінки стратегії передбачає сім етапів: вибір ключових показників ефективності; визначення їх критеріальних значень; формування таблиць Spase-метода; ранжирування проміжних значень ключових показників ефективності; розрахунки інтегрального значення по кожному напрямку оцінки (усього 4 значення); побудова профілю досягнення стратегії організації; визначення по отриманому профілю «вузьких місць», тобто напрямків, де в теперішній момент спостерігаються значні відхилення від стратегічних орієнтирів; вироблення розв'язку по коректуванню діяльності компанії.

Розроблений метод дозволить менеджменту підприємства ТОВ «Іванків-Дружба»- в оперативному режимі відслідковувати ситуацію з реалізацією стратегії.

Висновки. Одним з основних результатів проектів зі стратегічного планування є розробка стратегії розвитку компанії. Основою стратегії розвитку є комплекс заходів (програм), орієнтованих на максимальне використання ключових конкурентних переваг компанії, виявлених на етапі стратегічної діагностики.

Формуванню стратегії передують фінансова оцінка стратегічних альтернатив. На основі довгострокової стратегії розробляються пропозиції щодо оптимізації системи управління портфелем продукції, як на

внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Робляться висновки про те, які напрямки бізнесу компанії повинні увійти в число пріоритетних, які напрямки краще притримати або навіть заморозити. Якісні та кількісні орієнтири стратегії розвитку є основою для розробки маркетингової, інвестиційної, технологічної та організаційної функціональних стратегій компанії.

Запропонована методика оцінки ефективності управління стратегією розвитку підприємством дозволяє чітко оцінити ефективність його діяльності та майбутні перспективи. На основі сформованої схеми запропонованих показників проводиться варіантний розрахунок можливих напрямків розвитку підприємства, формуються висновки по перспективних варіантах розвитку підприємства. Побудова подібної ієрархічної схеми показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, вибір і розрахунок узагальненого показника дозволяють провести кваліфіковану й всебічну оцінку стану конкретного господарюючого суб'єкта, ефективності обраної ним стратегії і її впливу на ключові параметри діяльності й запропонувати на основі здійсненого аналізу певні прогнози й рекомендації щодо напрямків подальшого розвитку підприємства.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що даний метод оцінки стратегії розвитку підприємства поєднує в собі два підходи – використання СЗП та SPACE – методу. СЗП дозволяє конкретизувати SPACE – метод, а SPACE – метод дозволяє в оперативному режимі відображати ситуацію по виконанню заданих стратегічних показників.

Виділимо переваги і недоліки методу. Перевагами методу є те, що він дозволяє пов'язати показники різних сегментів бізнесу компанії. Крім того, на основі системи взаємопов'язаних показників можна відкоригувати існуючу стратегію та привести її до збалансованого стану. Ще одним плюсом, є те, що метод дозволяє оперативне реагувати на зміни. Можна проводити оперативний моніторинг показників у рамках системи, своєчасно впливати на їх відхилення від цільових значень. Або, навпаки, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, модифікувати збалансовану систему показників, уточнити набір необхідних показників. Але метод не дозволяє створити стратегію, це – лише інструмент оцінки стратегії. Ще один істотним недоліком, точніше складністю, є – відбір показників, їх не повинно бути багато, щоб не перевантажувати непотрібною інформацією, і в той же час має бути достатньо, для того щоб адекватно оцінити стратегію розвитку. До того ж не всі показники кількісно вимірні. В цілому розроблений метод досить об'єктивно вирішує задачу оцінки стратегію розвитку підприємства ТОВ «Іванків-Дружба» в процесі її реалізації.

Список використаних джерел

1. Архипов В.М. Стратегическое управление / В. М.Архипов. – СПб. -2006.

2. Калиниченко М.П. Концепція ринкової орієнтації та її теоретичне підґрунтя //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. пр. Маріуполь: Вега-Принт, 2009. -352 с., С. 304-308.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2010.
4. Малкова Т.Г. Внутрифирменная методика оценки ориентации на рынок и ее практическое использование // Маркетинг. – 2009. —№1. – С. 31–43.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001.– 688 с.
6. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посібн. / М.Г. Сасенко. – Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2007. – 352 с.
7. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посібн. / Г.О. Селезньова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 240 с.
8. Сименко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Сіменко. – Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. – 349 с.
9. Фоміченко В.П., Кондратенко О.О. Формування стратегії розвитку великого промислового підприємства / Науковий вісник ДДМА, №2 (5Е). – 2009 С. 293-297.
10. Фридаг Х., Шмидт В. Сбалансированная система показателей / пер. с нем. М. : Омега-Л, 2011.

Шашина М.В.

доцент, к.э.н. ФММ НТУУ «КПИ»

Степаненко Т.А.

студентка ФММ НТУУ «КПИ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследована сущность понятия «стратегия развития», особенности оценки управления стратегии развития предприятий. Предложена методика оценки эффективности стратегии развития предприятий.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегическое управление, стратегическое планирование, оценка эффективности стратегии.

Shashyna M.V., Stepanenko T.A.

METHODICAL BASES OF MANAGEMENT DEVELOPMENT STRATEGY OF ENTERPRISES

The article studies the essence of the concept of «development strategy», especially management assessment enterprise development strategy. A method for evaluating the effectiveness of enterprise development strategy.

Keywords: strategy development, strategic management, strategic planning, performance evaluation strategy.

Шевченко Т.Є.
доц. к.т.н., ФММ НТУУ «КПІ»
Зленко О. А.
магістр ФММ НТУУ «КПІ»

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЗІ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглядаються основні методологічні положення щодо заходів спрямованих на зниження собівартості продукції на підприємстві. Обґрунтована необхідність проведення цих заходів, ідентифіковані фактори, які спонукають підприємство до зниження витрат, надані рекомендації щодо розробки програми підприємства з зниження витрат на підприємстві.

Ключові слова: витрати, шляхи, зниження, продукція, оптимізація, витрати, виробництво, економія, норма.

Вступ. Одним із ефективних заходів покращення економічного та фінансового стану підприємства є зниження витрат підприємства. Кожне підприємство повинне постійно прагнути до скорочення витрат виробництва, а не лише тоді, коли потрапляє у складне фінансово-економічне становище. Адже зменшення витрат забезпечуватиме підприємству додатковий прибуток, розміри якого будуть тим більшими, чим меншими будуть витрати на виготовлення продукції. Ринок, передаючи більше грошей від покупців до виробників, які працюють ефективніше, ніби виносить їм матеріальну подяку від суспільства за низьку собівартість.

Основні методологічні положення щодо розробки заходів зі зниження витрат підприємств опубліковані в працях вітчизняних економістів, таких як: Бородіна А.С., Бутинця І.Ф., Валуєва Б.І., Голова С.Ф., Горбатов М.І., Гуцайлюка З.В., Єфіменка В.І., Літвина Б.М., Мних Є.В., Меца В.О., Пархоменка В.М., Покропивного С.Ф., Кужельного М.В., Кузьминського А.М., Кірейцева Г.Г., Чумаченко М.Г., тому складність проблеми обумовлює необхідність подальшої розробки та уточнення питань щодо заходів зі зниження витрат на підприємствах.

У даний час в Україні здійснюється насичення ринку виробами як вітчизняного, так і іноземного виробництва. Якщо раніше на початку дев'яностих років при дефіциті товарів не стояла гостра проблема реалізації продукції, то сьогодні можна сказати, що вона існує. З процесом наповнення ринку товарами і послугами зростає конкуренція, що примушує кожного учасника ринку боротися за своє місце. У конкуренції перемагає той, у кого вища якість і нижча ціна на продукцію або послугу. Саме ці два основні чинники впливають на результат боротьби, а резерви поліпшення цих чинників якраз і складають витрати.