

дження порядку надання цільових пільгових кредитів для здобуття вищої освіти”) істотно не може вплинути на вирішення проблеми, оскільки в 2007–2008 навчальному році на ці цілі було використано 14,5 млн грн, а скористатися державним кредитом змогли лише близько 4 тис. студентів.

Саме в університетах розвивається наукова діяльність і стратегічним завданням держави має бути якомога більше охоплення вищою освітою громадян України, а для цього необхідно змінити стратегію відбору абітурієнтів. На нашу думку, варто на перший курс зараховувати всіх бажаючих здобути вищу освіту (за умови достатньої кількості балів, отриманих на тестуваннях в Українському центрі оцінюванні якості освіти), а вже на другому курсі відбирати здібних і талановитих в навчальному і науковому плані студентів.

З таблиці видно, що низький обсяг ВВП на розвиток науки (1,2 %) не дає змогу належним чином фінансувати науку. Про поглиблення розриву між рівнем наукових досліджень і впровадженням їх у виробництво свідчать також дані таблиці, адже частка високотехнологічного експорту в Україні становить лише 3,7 %, тоді як в розвинених країнах біля 20 % і більше, наприклад, у Нідерландах – 30,1 %, США – 31,8 %. Небезпечною ситуацією є те, що талановиті студенти закінчують вітчизняні вузи (за кошти держави) і виїжджають за кордон, а там створюють продукцію із високою доданою вартістю, відповідно, сприяють розвитку ВВП інших країн. Росія почала збільшувати видатки на науку, а країни ЄС ухвалили рішення збільшити до 3 % фінансування науки до 2010 року (за рахунок коштів держави і приватних надходжень).

Нагальною потребою на сьогодні в напрямку розвитку науки є реальна підтримка справжніх технопарків, тобто потрібно розробляти комплекс ефективних заходів, які були б спрямовані на взаємодію університетів, наукових центрів і виробництва, і, як наслідок, на створення конкурентоспроможної на світовому і вітчизняному ринках продукції. Без цього можна забути про пріоритети інноваційно-інвестиційного розвитку економіки нашої країни. Розглядаючи загальновідомий досвід розвинених країн, можна виділити головну рису – технопарки створюються при великих наукових центрах, а користувачами технопарків виступають маленькі приватні фірми, засновані, як правило, молодими вченими віком 25–35 років. Тому потрібно збільшувати обсяги фінансування на реальну науку зі створення конкурентоспроможної продукції, а не витратити кошти на складання звітів про успішно виконані наукові дослідження. Варто змінити тенденції в інноваційній діяльності, оскільки в Україні зменшується кількість наукових розробок та представників, які займаються інноваційною діяльністю. Держава має розробити нову концептуальну схему заохочень молодих вчених і отримати результат – конкурентоспроможну продукцію на світовому ринку продукції. Тільки нова концептуальна схема, в якій будуть ефективно функціонувати всі складові (якісна освіта – вчений – інновація – впровадження у виробництво – отримання ефекту), дасть змогу побудувати інноваційну модель розвитку й економіки знань в Україні. Крім того, для “омолодження” кадрів в науці необхідно розробляти комплекс мотиваційних заходів.

Висновки. Отже, порівнюючи основні показники освіти і науки в контексті людського розвитку в Україні та в розвинених країнах можна з певністю зробити висновок, що саме освіта і наука можуть вивести економіку країни на новий рівень людського розвитку. Сучасний зміст освіти має бути побудований на принципах науковості і інноваційності, при широкому впровадженні освітнього кредитування. В інноваційній діяльності пріоритетами мають стати випуск конкурентоспроможної продукції, а для цього необхідно збільшити обсяги фінансування на науку і розробити мотиваційний механізм широкого залучення молодих науковців в сферу бізнес-інновацій.

Література

1. Лібанова Е. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз (колективна монографія) / За ред. Е. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. – 328 с.
2. Лібанова Е. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір (колективна монографія) / За ред. Е. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 316 с.
3. Вареник Н. Подайте бідному студентові / Н. Вареник // Дзеркало тижня. – 2008. – № 36. – С. 22.

УДК 005.21

О.О. КОВАЛЕНКО
Вінницький фінансово-економічний університет

ПОБУДОВА МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА ДОПОМОГОЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

У статті представлено методологію побудови моделей стратегічного менеджменту за допомогою управлінських інформаційних систем. Автор пропонує застосувати запропоновані моделі не тільки для побудови стратегії розвитку підприємства, а і взяти за основу побудови інформаційного простору організації.

The article presents the methodology of constructing the strategic models of management by means of administrative information systems. The author suggests the use of the given models not only for constructing the models of the development of the enterprise but also for the constructing of its information range.

Сьогодні важко собі уявити діяльність підприємств без стратегічного планування; виконання глибоких аналітичних досліджень; вимірювання основних економічних показників. Але чи завжди вибрані кількісні та

якісні методи аналізу можуть задовольнити потреби топ-менеджменту або власників підприємства? Як сформувати ефективну систему стратегічного управління, контролю і прогнозування діяльності? Чи можливо поєднати оперативний облік і вимірювання ключових показників? Аналогічні питання можна продовжувати. Їх вирішенням займаються наукові школи, практичні менеджери.

Серед нових концепцій сучасного менеджменту, можна виділити менеджмент за системою збалансованих показників. Вона представляє собою інструмент для впровадження відомих управлінських технологій (формування дерева цілей; SWOT-аналіз, оцінка конкурентоспроможності; оцінка фінансових показників діяльності; оцінка потреб персоналу тощо). Система враховує основні принципи і функції менеджменту і може бути реалізована за допомогою програмного забезпечення.

На сьогоднішній день достатньо практичних прикладів використання системи збалансованих показників не тільки на західних підприємствах, а і в Україні.

Як показує практика, побудова компонент системи збалансованих показників є набагато легшою задачею, чим її впровадження в щоденну діяльність підприємства. Це пов'язано з тим, що ефективно впровадження потребує накопичення нової інформації, якої не має в традиційному бухгалтерському та управлінському обліку; нового бачення парадигми вимірювання та представлення ключових показників; гнучкого ставлення до планів і впровадження змін.

Аналіз літературних джерел та практичних прикладів впровадження показав, що наукові дослідження щодо формування стратегічного управління на основі системи збалансованих показників є актуальними і мають практичну цінність. Особливо важливо проаналізувати формування та вибір ключових показників в залежності від виду підприємства; етапу розвитку; у відповідності до його цілей та потреб.

Програмним комп'ютерним середовищем для моделювання системи стратегічного управління було вибрано систему "Інталев-Навігатор". Консалтингова фірма "Інталев" надає інформаційні послуги українським підприємствам щодо побудови стратегічних карт; формування адаптованої системи управління.

Метою досліджень є розробка методики формування стратегії на основі системи збалансованих показників, побудова стратегічних моделей та формування інформаційного простору підприємства.

Сучасні темпи зміни і збільшення знань є настільки великими, що стратегічне планування являється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Проведені дослідження показали, що фірми, котрі застосовують стратегічне планування, мають самі високі темпи зростання. Натомість, підприємства, які ігнорують врахування стратегічних питань, як правило, не завжди справляються з проблемами. Намагаючись вирішити лише сьогоднішні задачі, вони, фактично, готують ґрунт для появи нових, ще більш складніших проблем.

Аналіз сучасної економічної літератури дає змогу виділити дві основні концепції стратегії: філософську; організаційно-управлінську.

Філософська концепція ґрунтується на загальному значенні стратегії для підприємства. У зв'язку з цим, З.Є. Шершньова і С.В. Оборська рекомендують розглядати стратегію "як філософію, якою повинна керуватися організація". З цієї точки зору стратегію варто розглядати як:

- позицію організації, що не дає їй зупинитися на досягнутому, а весь час спрямовує, штовхає та орієнтує на постійний розвиток – придбання нової якості, яка активізує життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється;
- найцінніше досягнення управлінської діяльності, що відкриває можливості досягнення бажаних результатів функціонування і розвитку організації [1].

Організаційно-управлінська концепція визначає стратегію як певний шаблон логічної і послідовної поведінки, що складається на підприємстві свідомо або стихійно, і як найголовніший елемент самовизначення на ринку у швидко змінних умовах зовнішнього середовища.

Отже, до великої кількості трактувань поняття "стратегія" можна додати ще й таке: стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими та іншими можливостями.

Очевидно, для розробки стратегії кожне підприємство має спершу проаналізувати й оцінити такі напрями своєї діяльності, як:

- місію і можливості її здійснення;
- конкурентну (-і) перевагу (-и) на ринку;
- особливості організації бізнесу на ринку;
- ринки або сегменти ринків збуту, де "працює" підприємство і де збирається "працювати" найближчим часом;
- асортимент продукції або послуг, які надаються;
- ресурси;
- структуру підприємства й управління;
- виробничу програму.

Аналізуючи відомі трактування стратегії, необхідно визнати, що нині ще немає єдиного визначення. А тому стратегію менеджери можуть представляти:

- методом пристосування і встановлення взаємодії фірми, підприємства із зовнішнім середовищем;
- індикатором основних напрямів досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;

- основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування й прогнозування, стратегічного управління, а також для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства;
- інструментом діяльності вищого керівництва й управлінського персоналу.

Звичайно ж, навіть найкраща стратегія не гарантує того, що підприємству вдасться уникнути періодів спаду і нестійкості. Менеджерам і керівникам не слід сприймати і розуміти стратегію як догму, істину, яких варто дотримуватися за будь-яких умов і за будь-яку ціну. Стратегія не повинна бути стандартним планом і набором інструкцій, “ідеєю-фікс” вищого керівництва, простою сумою продуктових, ресурсних і функціональних планів.

Виникнення кризових ситуацій і подальший розвиток кризи підприємства відбувається в основному внаслідок недостатньо відпрацьованої стратегії. Основними ознаками такої недостатності є:

- відсутність у менеджерів і керівників навичок стратегічної діяльності і часом невміння керувати опром конкуренції;
- нерозумінням усіх сторін діяльності й особливостей підприємства, нерозумінням цілей;
- відсутністю альтернативних стратегій і запасних варіантів розвитку на випадок зміни середовища;
- неповне врахування вимог ринку (споживачів);
- відсутність інформаційно-аналітичної підтримки стратегії і розроблених проектів розвитку підприємства;
- недостатня увага до внутрішнього й зовнішнього середовища, використання неперевіреної інформації;
- неповне осмислення й ототожнення стратегії і тактики діяльності підприємства.

Можна умовно розділити стратегії підприємств на базові та функціональні. Формування стратегії життєздатності підприємства пов'язано з врахуванням насамперед базових стратегій, які мають визначальне значення для функціональних стратегій. До групи базових стратегій можна виділити такі стратегії як конкурентна, інноваційна, фінансова та ін. Адже вони відіграють особливу роль при розробці таких функціональних стратегій як маркетингова, виробнича, інвестиційна.

Ступінь і глибина використання положень базових стратегій в значній мірі будуть визначати результативність і ефективність функціональних стратегій.

Сьогодні, коли підприємства самостійно господарюють в умовах ринку, особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще – щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу управління.

Можна виділити чотири етапи стратегічного планування:

Перший етап – це аналіз місії та цілей. Як відомо, першим та найбільш важливим кроком у зниженні невизначеності усвідомленості суті конкретного підприємства є – визначення місії. Це інструмент стратегічного керування, спосіб виділення даної фірми серед конкурентів, спосіб розпізнавання споживачами фірми та її продукції. Що ж стосується цілей, то їх визначення покликане надати основу та стимул для подальшої діяльності. Правильно сформовані та ефективно систематизовані цілі підприємства є основою для розробки стратегії та тактики його господарської діяльності. Інструментом для систематизації цілей на практиці є побудова “Дерева цілей”. Формування цілей залежить від особливостей діяльності підприємства та напрямків його діяльності. Так, можна достатньо умовно, виділити такі види підприємств – орієнтовані на клієнтів; орієнтовані на проекти; орієнтовані на продукцію; орієнтовані на бізнес-процеси. Такий розподіл є умовним тому, що дуже часто одне й те саме підприємство може суміщати в собі різні види, в залежності від етапу розвитку та напрямку діяльності.

Серед вінницьких підприємств, на яких проводилось дослідження, можна виділити – Вінницятранс-прилад – монополіст в області виробництва та продажу устаткування для залізниці – орієнтоване на продукцію; Аудіо-альянс – мале підприємство, що пропонує прилади для телерадіокомпаній – клієнтоорієнтоване підприємство з елементами орієнтації на управління проектами; мале підприємство “Алозавр” – підприємство з виробництва та продажу меблів – орієнтоване на управління проектами та налагоджені бізнес-процеси; мале підприємство “Торговий дім “Альянс” – підприємство орієнтоване на налагоджені бізнес-процеси.

Другим етапом є – аналіз внутрішнього середовища, тобто оцінка стратегічного потенціалу. SWOT-аналіз (SWOT – strength, weaknesses, opportunities, threats)- є важливим елементом аналізу не лише зовнішнього, а й внутрішнього середовища функціонування компанії для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегій організації через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації ззовні. Вплив кожного з факторів викликає необхідність у підприємств, по-перше, постійно стежити за зміною факторів зовнішнього середовища, по-друге, приймати такі управлінські рішення, реалізація яких сприяла б постійній підтримці їхньої конкурентноздатності.

Третій етап – це аналіз зовнішнього середовища або оцінка стратегічного клімату. Практичним застосуванням є проведення PEST-аналізу (за англ. абревіатурою: Policy – політика, Economics – економіка, Society – суспільство, Technology – технологія), який спрямований на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників та використання сприятливої кон'юнктури ринку. У ході PEST-аналізу підприємство намагається виявити сприятливі й несприятливі тенденції по кожному з основних факторів “макросередовища”, і на цій основі вирішити питання про продовження своєї роботи (наприклад, здійсненні інвестицій у розробку нового продукту) або, навпаки, про відхід з даного ринку.

І останнім четвертим етапом стратегічного аналізу – є формування стратегічного бачення і планів.

Кожному з компонентів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ, можна поставити свій пріоритет і таким чином провести ранжування за пріоритетністю. Стратегічне планування на сьогодні являється досить гнучким інструментом діяльності підприємства. Тому на кожному етапі буде проводитись аналіз по найбільш пріоритетному напрямку або від вищого до нижчого. Це підтверджує парадигму «замкнутого кола» від принципів управління до впровадження системи і коригування принципів управління за результатами вимірювання та аналітичної роботи.

Досвід роботи нинішніх підприємств показує, що сформований порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а фахівці й керівники слабо озброєні методологією й технологією керування. Для вирішення подібних питань повинна бути сформована система стратегічного управління. Її основне призначення – вчасно формулювати мету розвитку, ставити проблеми й завдання, знаходити способи й організувати досягнення цілей. Така система повинна базуватись на двох технологіях – технології формування стратегії підприємства і системи. Що буде підтримувати таке формування і, що головне, його реалізацію? Чи зможе система збалансованих показників стати такою базою для українських підприємств, в чому буде особливість її використання?

Виконаємо SWOT-аналіз системи збалансованих показників (СЗП).

Можливості:

– необхідність в універсальному інструменті для оцінки діяльності підприємства. На багатьох підприємствах існує система контрольних точок, відхилення від яких може призвести до критичних наслідків. Найголовніше те, що ці точки враховують лише фінансові показники і не враховують не фінансові фактори розвитку підприємства. Звідси – необхідність в універсальному інструменті для здійснення оцінок;

– швидка адаптація діяльності підприємства до змін ринкової ситуації. На сьогоднішній день без визначення стратегії, без постійного її коректування неможливо займати помітну позицію на ринку;

– наявність перспектив для глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу;

– універсальність використання.

Сильні сторони:

– необхідна умова створення стратегічних карт – розробка стратегії підприємства;

– реалізація стратегії підприємства в конкретних тактичних діях, котрі супроводжуються постійним контролем його показників;

– можливість графічної інтерпретації фінансових і не фінансових сторін діяльності підприємства;

– доведення стратегії підприємства до конкретних цілей для кожного співробітника. Це один з найскладніших етапів процесу впровадження, особливо з врахуванням відмінностей в ментальності його виконавців. При успішному втіленні СЗП у членів колективу з'являється чіткий орієнтир в діяльності;

– прив'язка до системи мотивації персоналу в залежності від досягнутих результатів.

Загрози:

– спроба розглядати СЗП як панацею від усіх проблем підприємства;

– відсутність розробленої стратегії розвитку на більшості українських підприємств;

– дефіцит кваліфікованих кадрів, котрі володіють стратегічним баченням. Однією із основ впровадження СЗП є розуміння працівниками підприємства її місії та цілей, а в ідеалі – активна участь в їх розробці.

Слабкі сторони:

– впровадження СЗП в умовах невизначеності. Досить важко оцінити сам процес втілення СЗП в організації, так як для отримання об'єктивних результатів потребуються роки;

– відсутність швидких результатів;

– ініціатива розробки СЗП може належати лише топ-менеджерам;

– важкість оцінки важливості ключових показників. Вибір ключових показників – досить відповідальний та неоднозначний процес. Це стає очевидним, коли відбувається визначення нефінансових показників. Фінансові показники відслідковуються на підприємстві постійно, а визначити нефінансові показники, тим більш на першому етапі, досить важко через неоднозначність.

Як показує практичний досвід російських та українських підприємств, розробка стратегічних карт набагато легша задача, чим їх впровадження і підтримка в практичній діяльності підприємства. Основні труднощі полягають в тому, що потрібно вирішити, як вимірювати нефінансові, нематеріальні показники.

Таким чином, сучасним підприємствам можна запропонувати варіант проведення стратегічного планування за допомогою однієї із найбільш вдалих методик планування, організації, контролю та оцінки ефективності бізнесу – Системи збалансованих показників, яка може бути реалізована за допомогою програмного забезпечення “Інталев – Навігатор”.

Дослідження виконувались в рамках держбюджетної теми кафедри менеджменту та адміністрування “Створення мережевого інформаційного середовища підприємства”. Практичне моделювання здійснювалось в рамках проекту “Моделювання процесів стратегічного управління в середовищі віртуального підприємства”.

Таким чином, можна стверджувати, що системна модель взаємозалежних складових дозволяє розглядати інформаційні технології як частину структури та системи організації.

Для ефективного впровадження інформаційних технологій потрібно виконати детальне визначення цілей компанії; бізнес-процесів, подальше моделювання діяльності організації.

Методика збалансованих показників є основою для побудови системи управління та інформаційного забезпечення стратегічними змінами на підприємстві.

Ефективність системи збалансованих показників залежить від вірно вибраних цілей; логічної побудови зв'язків між ними; впровадження методики вибору та ранжування ключових показників.

Наукова новизна полягає у формуванні системи зворотного зв'язку для впровадження стратегічних змін на основі результатів вимірювання ключових показників; загальній методиці формування стратегічного планування; подальшій розробці методології вибору ключових показників та ситуаційного моделювання, дослідження взаємовпливу стратегії розвитку підприємства на різних рівнях з ІТ-стратегією;

Сформовані моделі дадуть можливість створити банк знань для обґрунтованого вибору ключових показників та адаптації загальної комплексної системи до потреб конкретного підприємства.

Таким чином, запропоновані стратегічні моделі є основою імітаційного моделювання за допомогою управлінських інформаційних систем і можуть бути основою для побудови інформаційного простору підприємства.

Стаття входить в низку публікацій результатів дослідження інформаційного простору підприємства і є результатом вивчення нових програмних продуктів моделювання діяльності підприємства.

Література

1. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 205 с.
2. Роберт Каплан, Дейвід Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 304 с.

УДК 65.011.1(477)

Л.А. ГРИЦИНА
Хмельницький національний університет

РОЗРОБКА СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розроблено структурну модель механізму формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства, яка поєднує процесний та системний підходи до запровадження подібної практики на підприємстві.

A structural model of corporate social responsibility for the machine building enterprises was developed. This model combines the process and systematic approaches to the introduction of similar practice at the enterprise.

Вступ. Зміни, що відбуваються в економіці України протягом років її незалежності, вимагають зміни розуміння ролі підприємства як суспільного інституту, формування нового підходу до оцінки ефективності та його результативної діяльності. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це новий підхід до діяльності підприємства, який протягом останніх 50 років набув активного поширення у Західному світі. Він базується на поєднанні інтересів підприємства та потреб різних груп зацікавлених сторін (суспільства, територіальної громади, працівників, споживачів, постачальників, акціонерів тощо) та реалізується через сфери екологічної, суспільної, трудової та економічної відповідальності підприємства.

Вагомий вклад у становлення, розвиток та дослідження регіональних особливостей соціально-відповідального підходу, визначення груп зацікавлених сторін, їх ролі у запровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві внесли вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: І. Акімова, Ю. Благоев, Т. Бредгард, П. Друкер, Ф. Євдокімов, А. Керолл, Ф. Котлер, С. Літовченко та інші [1, 2, 8].

Однак, у науковій літературі не існує єдиної думки щодо базових складових концепції корпоративної соціальної відповідальності, їх ієрархічної підпорядкованості, впливу на конкурентні позиції підприємства на ринку та загальні результати діяльності підприємницьких структур. Саме тому, виникає необхідність у науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних основ розробки механізму формування соціальної відповідальності та практичних рекомендацій щодо його впровадження в управління машинобудівними підприємствами.

Метою статті є розробка структурної моделі механізму формування КСВ машинобудівних підприємств, яка віддзеркалює особливості процесного та системного підходів та наглядно демонструє логічний зв'язок між окремими стадіями управлінського процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням отриманих результатів. Розробка та запровадження механізму формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства є неможливим без врахування процесу прийняття управлінських рішень як “найменшої” частки системи управління, реалізація якого є неможливою без інформаційного забезпечення.

Таким чином, процес управління корпоративною соціальною відповідальністю машинобудівного підприємства зводиться до безперервного процесу обробки інформації, її подальшого аналізу з метою розробки та прийняття управлінських рішень за результатами аналізу. Як наслідок, інформація, з одного боку, виступає генератором розвитку системи управління КСВ підприємства, а з іншого, джерелом невизначеності та ризику [4, с. 36–37].