

Джерела та література

1. Кучеренко В. В., Данкевич Р., Тринчук В. В. *Форми інтеграції банківського і страхового капіталу: монографія*. Львів: Галичина-Прес, 2018. С. 284.
2. Полінкевич О. М. *Управління розвитком підприємства в умовах фінансової кризи. Економічний форум*. 2012. № 2. С. 412–423.
3. Ховрак І. В. *Побудова культури довіри у банківському та страховому секторах. Фінансові послуги*. 2017. № 3. С. 3–6.
4. Ховрак І. В., Семко Т. В. *Ефективність функціонування корпоративного сектору національної економіки: монографія*. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2013. 276 с.

Тарарусь Ю. – доц.;
Дріль Н. – асистент
Харківський національний
університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
м. Харків, Україна

Застосування управління «за результатами» в процесі обґрунтування стратегії організації

Ринкові умови господарювання передбачають прояв і необхідність врахування таких ключових факторів як: забезпечення права приватної власності та державна підтримка підприємницької діяльності з дотриманням інтересів суб'єктів ринку; наявність конкуренції і зміни її інтенсивності; концентрація капіталу, що проявляється в процесі створення та функціонування транснаціональних корпорацій та ін. Одним з найбільш важливих факторів досягнення успіху в умовах ринкової нестабільності та високого ризику здійснення діяльності підприємств є наявність стратегії розвитку та її належна реалізація. У той же час, відсутність стратегії розвитку приводить до того, що підприємства зосереджуються на тактичних завданнях, ігноруючи досягнення стратегічних цілей.

Актуальність проблем стратегічного розвитку підприємств та організацій підтверджується наявністю значної кількості наукових публікацій у цій сфері. Серед сучасних публікацій варто особливо виділити роботи таких дослідників як: О. М. Гребінчук, А. Рачинський, Ж. Г. Чухла, Ю. О. Юрченко та ін. [1–4].

Разом з тим, проблемам обґрунтування та реалізації стратегії не приділяється належної уваги і, на нашу думку, вони потребують більш ретельного дослідження.

У науковій літературі виділяється декілька підходів щодо організації системи управління залежно від її орієнтирів, що застосовуються для обґрунтування управлінських рішень.

Управління за цілями – передбачає формулювання цілей різного рівня з визначенням їх ієрархії і побудовою так званого «дерева цілей». При цьому найбільш важливою ціллю організації вважається її місія, що характеризує зміст і сенс її функціонування у стратегічній перспективі.

Управління за результатами – пов'язане із обґрунтуванням цільових показників діяльності організації, що відображають міру досягнення цілей. Такі показники також можуть бути представлені у вигляді ієрархічної системи, але замість місії визначаються інтегральні показники за напрямками діяльності. Таким чином, управління за результатами також відображає досягнення цілей організації, але, на відміну від попереднього підходу, результати застосування управління за результатами є більш конкретними, бо в процесі реалізації стратегії фактичні показники порівнюють з нормативними.

Програмно-цільовий підхід – активно застосовується для обґрунтування стратегії розвитку підприємств, що репрезентують державний сектор економіки і полягає у розробці комплексу планів і програм довгострокового розвитку, що відображають різні аспекти функціонування підприємств.

Основні переваги та недоліки застосування основних підходів наведені нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки підходів до організації стратегічного управління

Назва підходу	Переваги	Недоліки
Управління за цілями	а) мотивація персоналу; б) покращення корпоративної культури	а) неоднозначність формулювання цілей; б) складність визначення міри досягнення цілей
Управління за результатами	а) можливість оцінки міри досягнення цілей через порівняння показників; б) можливість оцінки перспектив стратегічного розвитку шляхом прогнозування показників; в) можливість оцінки реалізації стратегії в цілому через визначення інтегрального показника	а) необхідність зваженого вибору показників та обґрунтування їх нормативних значень; б) складність прогнозування показників, що відображають реалізацію стратегії
Програмно-цільовий підхід	а) комплексність стратегії; б) застосування підходу для розвитку організацій що належать до державного сектору; в) застосування підходу для реалізації соціальних ініціатив	а) складність узгодження програм, що забезпечують різні напрями розвитку організації; б) підвищений ризик реалізації програм у разі залежності результатів від державного фінансування

Як бачимо, управління за результатами відрізняється від інших підходів більш високим рівнем конкретизації цілей та дозволяє визначити міру їх досягнення.

Розглянемо основні етапи застосування управління за результатами.

1. Визначення основних напрямів розвитку організації. Ці напрями, як правило, визначаються за функціональною ознакою, що означає розробку окремої стратегії для кожного напрямку та узгодження цих стратегій. Такими напрямками можуть бути: виробництво послуг, виконання робіт або надання послуг; маркетинг; логістика та ін., залежно від специфіки діяльності організації.

2. Обґрунтування цільових показників для кожної стратегії, що використовуються як критерії успішності її реалізації. Для кожного з показників встановлюється термін виконання та нормативне значення, яке може змінюватися в процесі реалізації стратегії.

3. Контроль реалізації стратегії – передбачає порівняння фактичних та запланованих показників. На основі такого порівняння формулюються висновки щодо дієвості стратегій за кожним напрямком розвитку та необхідності їх удосконалення. Зміна критеріїв реалізації стратегії відображає зміну пріоритетів розвитку організації залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Найбільш важливим етапом реалізації управління за результатами є обґрунтування показників за функціональними напрямками діяльності організації. Показники що пропонуються представлені нижче (рис. 1).

Для успішного впровадження управління «за результатами» необхідно враховувати наступне:

По-перше, представлені функціональні сфери (напрями) діяльності організації можуть бути доповнені шляхом врахування наукових досліджень та розробок.

По-друге, встановлення нормативних значень показників краще здійснювати на основі прогнозування їх фактичних значень за період реалізації стратегії. При цьому нормативні значення завжди перевищують прогнозні, оскільки враховують потенціал розвитку організації.

По-третє, в процесі обґрунтування загального критерію успішності реалізації стратегії пропонується обирати між такими варіантами як:

- величина сумарного відносного відхилення фактичних показників від нормативних;
- різниця між інтегральними показниками, що визначені, відповідно, з використанням фактичних та нормативних показників за напрямками реалізації стратегії.

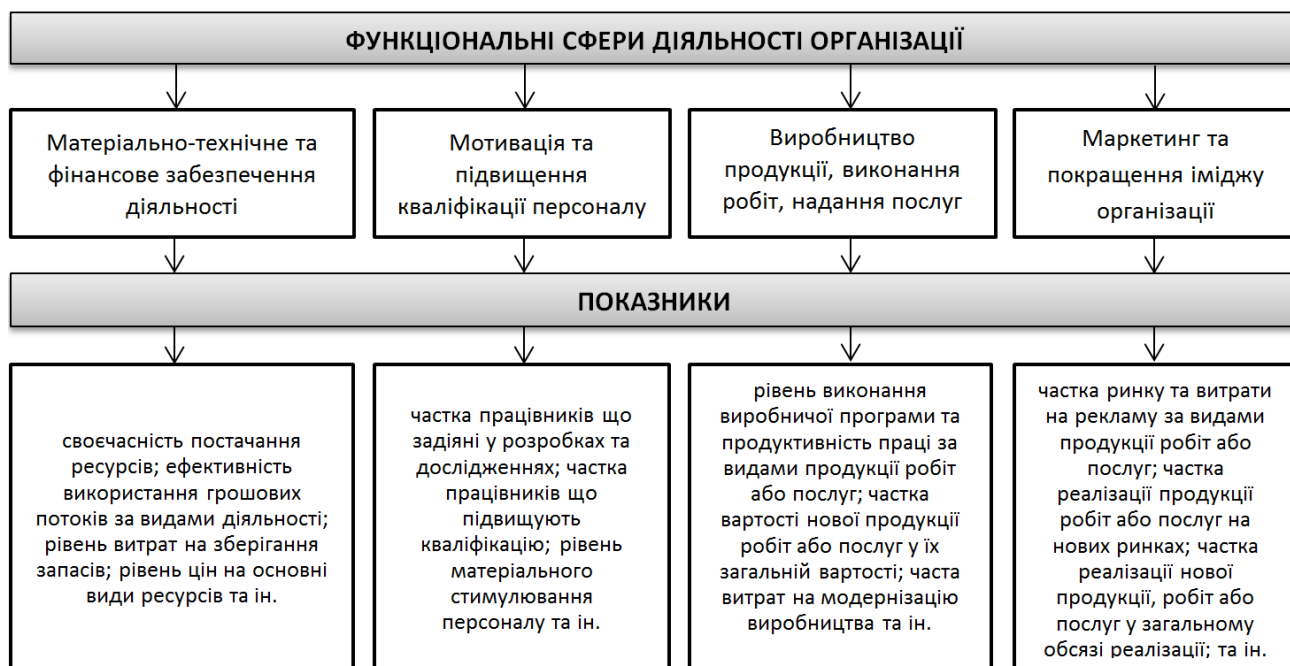


Рис. 1. Показники для застосування управління «за результатами»

Другий варіант є більш складним, оскільки передбачає попереднє визначення інтегральних показників для кожного напрямку діяльності організації. Разом з тим, застосування саме другого варіанту відкриває широкі можливості для застосування матричних методів та кластерного аналізу в процесі застосування управління «за результатами».

Найбільш перспективним напрямком впровадження описаних рекомендацій є обґрунтування стратегії розвитку корпоративних суб'єктів, що мають складну організаційну структуру і потребують покращення якості стратегічного управління.

Джерела та література

1. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_17
2. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2009. Вип. 3. С. 12–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_3_4
3. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_49
4. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_42

Тарасюк А. – студентка
 Науковий керівник: к. е. н., доц.
 Л. Шостак
 Волинського національного
 університету імені Лесі Українки
 м. Луцьк, Україна

Управління бізнес-процесами на підприємстві

Останні роки у вітчизняній економіці характеризуються нестабільним зовнішнім середовищем, несприятливою політичною ситуацією, жорсткою конкуренцією в окремих сферах на-