

8. Столяров Г. П. Теоритичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. П. Столяров, Р. П. Пєнова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2016. - Вип. 4. - С. 84-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_9

9. Зайцева І. П. Бюджетування на основі міжнародних стандартів фінансової звітності в банках [Електронний ресурс] / І. П. Зайцева // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. - 2012. - Вип. 36. - С. 172-179. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2012_36_21

10. Бирюлин Д.П. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии / Д.П. Бирюлин. // Финансовый менеджмент. – 2006. - №4. – С.15-19.

11. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / В. З. Бугай, А. В. Бугай, Ю. Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 10–16.

Стаття надійшла: 01.05.2017 р.

Рецензент: д.держ.упр., проф. Маліков В.В.

Рецензент: д.е.н., проф. Денисюк О.М. (Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету)



УДК 659.019 (046)

JEL Classification: M 100

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Курилова Н. М., здобувач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Дана стаття присвячена вивченню питань, які стосуються підходів щодо формування та реалізації стратегії управління змінами на підприємстві. Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні аспекти формування, вибору та реалізації стратегії управління змінами на підприємстві. Метою даної статті є обґрунтування методичного підходу щодо формування стратегії управління змінами на підприємстві. Проведене дослідження теоретичних аспектів формування стратегії змін на підприємстві показало, що мало уваги приділяється саме систематизованому процесу управління змінами. Більше акцентуються питання, які розкривають підходи щодо управління стратегічними змінами. При цьому існує велика різниця між стратегічними змінами, і стратегією управління змінами. Перші торкаються підходів по вирішенню глобальних проблем, з якими стикнулося підприємство, і обмежуються загальними підходами по усуненню даних проблем. Поняття стратегії управління змінами носить більш методичний характер, і акцентується на розробці методичних підходів або процесів по вирішенню проблеми, що виникла, з наданням конкретних поетапних варіантів або шляхів виходу зі складної ситуації. Тому в статті запропоновано методичний підхід формування та реалізації стратегії управління змінами. Даний підхід представлено у вигляді алгоритму і розбито на етапи. Ще один момент на який варто звернути увагу, це те, що алгоритм формування стратегії змін побудовано з урахуванням позиції трьох типів змін – незапланованих, запланованих і сценарних. Незаплановані змінами - непередбачувані дії, в більшій мірі ініційовані з боку зовнішнього середовища. Заплановані зміни - певні перетворення, що відбуваються здебільшого всередині підприємства. Сценарні зміни - ретельно спланований сценарій поведінки підприємства на перспективу. В якості етапів формування стратегії змін виділено етап діагностики та підготовки до проведення змін, етап планування стратегії змін, етап реалізації та етап оцінки ефективності змін.

Ключові слова: зміни, стратегія змін, алгоритм стратегії змін.

JUSTIFICATION THE METHOD OF THE CHANGES MANAGEMENT STRATEGY FORMATION AT THE ENTERPRISE

Natalya Kurilova

Kharkiv National Automobile and Highway University

Summary. This article is dedicated to the study of issues, related to approaches for formation and implementation of the management changes strategy at the enterprise. The subjects for the study are theoretical and methodological aspects of the formation, choice and implementation of the management changes strategy at the

enterprise. The purpose of this article is a justification of the management changes strategy at the enterprise. Study of theoretical aspects of formation the changes strategy is carried out that a little attention is paid to exactly systematized process of management of changes. More accents are paid to issues, which open approaches to management of strategic changes. So there is big difference between strategic changes and strategy of management of changes. First ones gives approaches for global problems solving which were faced by the enterprise and are limited by common approaches to these problems elimination. A concept of changes strategy management is more methodical in nature, and focuses on the development of methodical approaches or processes for the solution the problem appeared with specific step-by-step solutions to a difficult situation. That is why the methodological approach for formation and implementation changes strategy management is offered in the article. This approach is provided as algorithm and divided on the steps. One more moment which needs to be paid by attention is that algorithm of the changes strategy formation is built with respect to position of three types of changes: non-planned, planned and scenarios ones. Non-planned changes are non-predicted actions which are initiated from external environment. Planned changes are certain transformations that are happened mainly inside the enterprise. Scenarios changes are carefully planned scenario for a perspective. As steps of the changes strategy formation such steps were separated: diagnostic step and preparation for changes implementation, step of planning the strategy of changes, step of realization and step of changes efficiency evaluation.

Key words: changes, strategy of changes, algorithm of strategy of changes

Постановка проблеми. В науковій літературі існують підходи до формування та реалізації стратегічних змін. Але в малій кількості представлені методики формування саме стратегії управління змінами. Вони представлені у якості моделей і методів, та мають вигляд покрокового плану реалізації змін. Деякі науковці пов'язують процес управління змінами лише з діяльністю організації, інші – дають рекомендації щодо управління змінами, пов'язаними з людьми..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи щодо характеристики елементів управління змінами відображено в роботах наступних науковців: Д. Коттер, Л. Шлезінгер, В. Г. Алієв, Роберт Каплан, Дейвід Нортон та інші.

Невирішені складові загальної проблеми. На даний момент відсутній конкретний підхід до процесу формування стратегії управління змінами на підприємстві, який був би детально розроблений, носив би системний характер і враховував декілька напрямів – ринок, організація, людина

Метою даної статті є обґрунтування методичного підходу щодо формування стратегії управління змінами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес управління змінами на підприємстві доволі складний та заплутаний в силу того, що зміни торкаються всіх складових підприємства. При цьому зміни можуть виникати одночасно по декільком напрямкам діяльності і носити різний характер. Тому доцільно акцентувати увагу не на самих змінах, а на тій тактиці боротьби з ними, яку доцільно охарактеризувати як стратегію управління змінами на підприємстві [1-3].

Для того щоб зробити процес управління змінами на підприємстві більш прозорим і зрозумілим, а головне систематизувати його, доцільно розробити методику по формуванню стратегії управління змінами. При цьому доцільно класифікувати зміни на незаплановані, заплановані та сценарні, і як наслідок систематизувати процес формування стратегії управління змінами з позиції даних трьох видів змін.

Аналіз теоретичних аспектів формування стратегії управління змінами, показав, що, даний процес повинен бути розбитий на етапи (рис. 1).

Нижче, в табл. 1, наведено детальну характеристику кожного етапу формування та реалізації стратегії управління змінами на підприємстві.

В більшості випадків процес формування стратегії управління змінами надають у вигляді моделей та методів.

В даних моделях наглядно показано підходи науковців щодо поетапної реалізації процесу змін. Однак деякі моделі стосуються лише роботи підприємства, деякі - направлені на роботу з персоналом тощо. Жодна з них не відображає процес управління змінами комплексно [4-6].

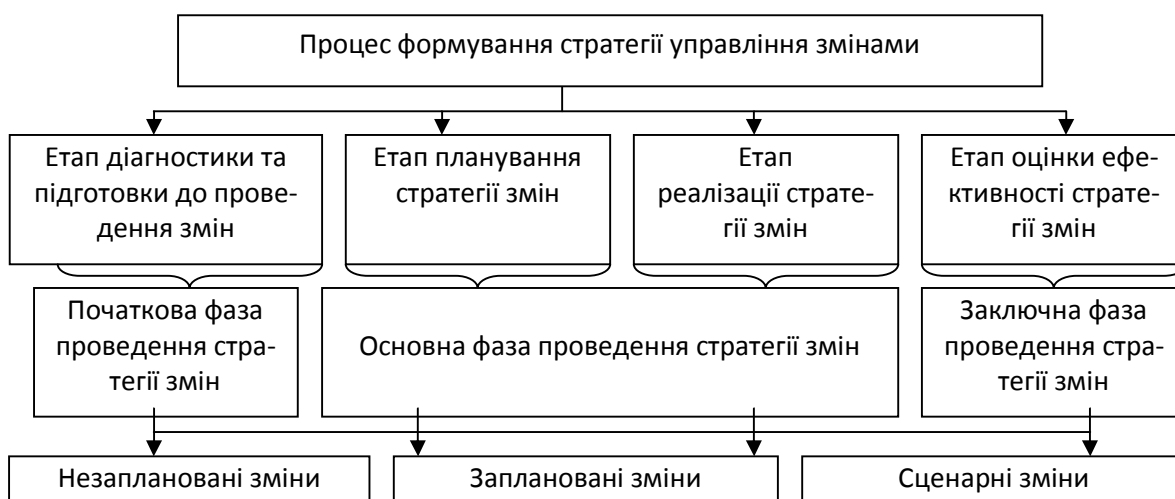


Рисунок 1 – Етапи формування стратегії управління змінами на підприємстві

Таблиця 1 – Характеристика етапів формування та реалізації стратегії управління змінами на підприємстві

Назва етапу	Характеристика етапу	Напрямок реалізації програми змін
Початкова фаза формування стратегії змін		
I. Діагностика та підготовка	Відповідає характеру проведення запланованих і сценарних змін. У випадку проведення незапланованих змін, відбувається постійний моніторинг факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, з метою своєчасного виявлення проблем з вчасною реакцією на їх подолання. Для таких складових «трикутника змін», як ринок – організація, розробка даного етапу заключається у визначенні основних напрямків проведення дослідження. Щодо складової трикутника – людина, робота заключається у створенні психологічної платформи проведення змін шляхом розробки ряду заходів щодо роботи з персоналом з метою переконання необхідності змін таким чином, щоб даний процес виходив саме від них у вигляді ініціативи	Ринок – аналіз споживачів, конкурентів, постачальників. Організація – моніторинг внутрішніх факторів. Людина – створення психологічної платформи для проведення змін.
Основна фаза проведення змін		
II. Планування стратегії змін	Відбувається планування основних робіт по розробці і реалізації програми змін, тобто відбувається безпосередня розробка процесу реалізації і управління змінами по трьом напрямкам – ринок-організація-людина. В першу чергу, на даному етапі відбувається ідентифікація типу зміни, а вже потім формується алгоритм змін.	Ринок – розробка програми маркетингового аналізу; визначення життєвого циклу ринку. Організація – розробка програми організаційного аудиту. Людина – розробка програми кадрового аудиту.
III. Реалізація стратегії змін	Безпосередньо відбувається реалізація розробленої програми змін та моніторинг її втілення.	Ринок – моніторинг зовнішнього середовища. Організація – моніторинг внутрішніх факторів. Людина – моніторинг зміни поведінки персоналу.
Заклучна фаза проведення змін		
IV. Оцінка ефективності стратегії змін	Розробляється система показників оцінки ефективності впровадження змін і управління ними по трьом напрямкам – ринок-організація-людина	

Стосовно методів направлених на реалізацію змін, представлених в науковій літературі, проведений аналіз теоретичних аспектів показав, що майже всі вони мають

вигляд алгоритму. Однак більшість з них застосовується відповідно до одного зі складових трикутника змін, а саме – людини [7-9].

Тому доцільно використовувати запропонований підхід до вирішення даного питання, відповідно до якого пропонується показати загальний процес формування стратегії управління змінами на підприємстві у вигляді алгоритму (рис. 1), поєднуючи в ньому підходи щодо управління різними видами змін. Даний загальний процес також доцільно розділяти на етапи у відповідності до табл. 1.

На схемі наведено три ситуації поведінки підприємства з позиції трьох типів змін – незаплановані, заплановані і сценарні.

Під незапланованими змінами слід розуміти непередбачувані дії, в більшій мірі зініційовані з боку зовнішнього середовища, на які підприємство повинно реагувати в режимі реального часу шляхом адаптації. Даний вид змін є найбільш нестабільним і важким в передбаченні. Відповідно незаплановані зміни повинні носити оперативний характер, тобто усуватися в режимі реального часу. Для подолання даного типу змін пропонується розробляти стратегію управління незапланованими змінами, яка опирається на створення системи раннього оповіщення про зміни. Дана система повинна передбачати проведення постійного моніторингу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для здійснення вчасних дій на проблему.

Звісно розробці даної стратегії повинно передувати створення законодавчої та документальної бази для проведення змін та виявлення існуючих моделей і методів управління змінами, на які можна спиратися в процесі розробки згаданої вище моделі [10].

Під запланованими змінами варто розуміти певні перетворення, що відбуваються здебільшого всередині підприємства. На відміну від незапланованих змін, заплановані в більшості випадків, залежать від підприємства. Запланованому типу змін відповідає тактичний характер роботи. Тобто підприємство заздалегідь готується до проведення певного типу змін, а найголовніше визначає, що потрібно змінити – об'єкт змін. Отже, якщо в ході формування бази змін виявляється, що підприємство має справу з даним видом змін, розробляється стратегія управління запланованими змінами. Як наслідок формується система детального вивчення змін в теперішньому часі. Для цього проводиться детальний аналіз діяльності підприємства та вплив на нього зовнішніх факторів, виходячи зі складових «трикутника змін» - ринок-організація-людина. Відповідно до цього пропонується проводити три види аудиту:

1. Ринок – проведення маркетингового аудиту.
2. Організація – проведення організаційного аудиту.
3. Людина – проведення кадрового аудиту.

Як наслідок формується стратегія управління змінами, результатом якої є система «МОКА» - маркетингово-організаційно-кадровий аудит, яка має стати складовою частиною системи управління змінами на підприємстві.

Даний процес також здійснюють і при формуванні системи управління сценарними змінами в системі професійного реагування на них. Під сценарними змінами слід розуміти ретельно спланований сценарій поведінки підприємства на перспективу з розрахунком отримання вигод для себе у майбутньому. Однак єдине і найважливіше, чим відрізняється методика проведення даного типу змін, так це те, що командою спеціалістів розробляється декілька можливих варіантів проведення змін на підприємстві, а вже потім обирається один найкращий. Також при даному типі змін, підприємство може не тільки розробляти програми по управлінню змінами, але й створювати передумови для змін, які в майбутньому принесуть підприємству плюсовий ефект.

Висновок. Провівши аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, та виявивши всі негативні та позитивні моменти, доцільно перейти до розробки алгоритму змін за відповідним типом, який повинен містити детальний перелік робіт по управлінню ними. Як результат, підприємство повинно отримати рекомендації щодо подальшої діяльності з точки зору або організаційного розвитку, або інновацій, або трансформації, або реконструкції, або реорганізації.

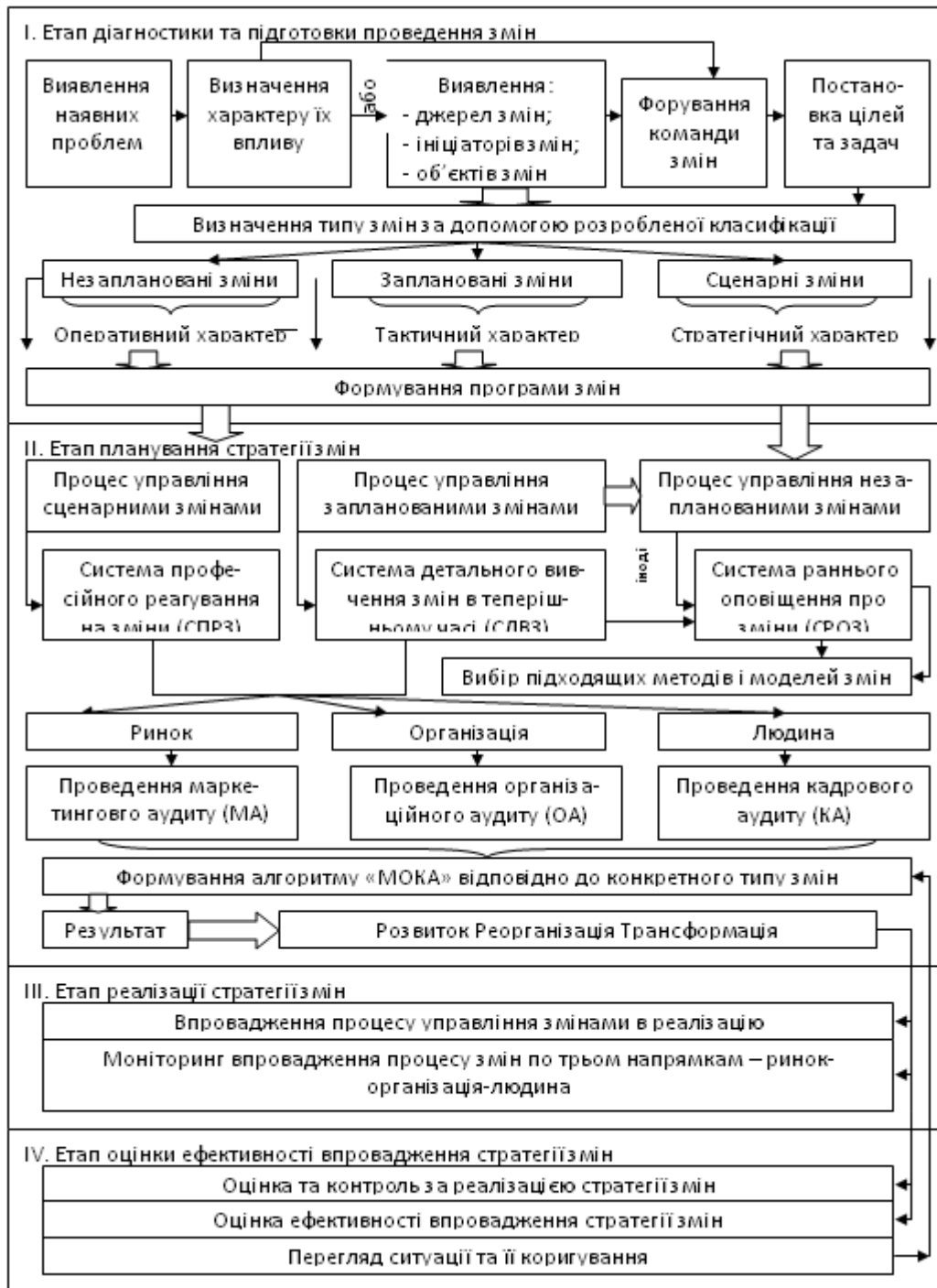


Рисунок 2 – Запропонований алгоритм процесу формування та реалізації стратегії управління змінами

Перелік посилань:

1. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон : [пер. с англ.]. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2015 – 534 с.
2. Алиев В.Г. Выработка и успешная реализация стратегии изменений / В.Г. Алиев // [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2013/09/06/vyработка-i-uspeshnaya-realizaciya-strategii-izmeneniy.html>.
3. Джон Коттер Стратегии осуществления изменений / Дж. Коттер, Леонард Шлезингер // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/strategii-osuschestvleniya-izmeneniy-dkottter-lshlezinger.html>
4. Стратегии изменений в менеджменте / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://menedzhmenti.ru/page375/page423/index.html>

5. Уильям Мастенбрук. Управление конфликтами и развитие организации / Уильям Мастенбрук // [пер/с англ. : В.В. Коробцова]. — М. : РУДН, 2012. — 160 с.
6. Максимова А.Н. Организационное развитие предприятий на основе управления стратегиями изменений / А.Н. Максимова, Т.А. Иванычева. // [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.scienceforum.ru/2014/735/5880>
7. Пастухова В.В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В.В. Пастухова. — К. : Вісник, 2013. — №2 — С. 10-15.
8. Должанський І. З. Конкуренстоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна — К. : Центр навчальної літератури, 2012. — 384 с.
9. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. — Житомир : ЖДТУ, 2010. — №2(52). — С. 287–291.
16. Шершньова З.Є. / Стратегічне управління : навч. посіб / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К. : КНЕУ, 2012. — 384 с.1.

Стаття надійшла: 15.05.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Іванілов О.С.

УДК: 658.15

JEL Classification: G 32

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Косарева І.П., к.е.н., доцент

Лопушанський Д.М.

Харківський інститут фінансів

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація: Предметом статті виступає сукупність теоретичних аспектів визначення інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства в сучасних умовах і виявлення проблем застосування фінансових показників на підприємствах. Метою є визначення сутності і необхідності інтегральних показників оцінки фінансових станів підприємств, а також визначення підходу до формування інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства. При дослідженні даної теми були застосовані теоретичні методи наукового дослідження, такі як, синтез, систематизація, зіставлення, та інші, що дозволило узагальнити та систематизувати погляди вітчизняних та зарубіжних вчених на проблему дослідження.

В статті розглянуті можливості та обґрунтована доцільність застосування інтегральних показників для оцінки фінансового стану підприємства. З цією метою виведений відповідний інтегральний показник. Впровадження та використання інтегрального показника на підприємствах України надає більше можливостей систематично (з періодичністю в один місяць) оцінювати узагальнений фінансовий стан підприємств. Це призведе до того, за допомогою інтегрального показника можна забезпечити підприємства оцінку напрямку розвитку фінансового стану підприємства швидко та досить якісно. Впровадження інтегральних показників надасть поштовх у розвиток підприємств. Підприємства можуть втілювати результати дослідження для підвищення рівня рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності.

Ключові слова. Інтегральний показник, фінансовий стан, коефіцієнти, платоспроможність, ліквідність, стійкість, економіко-математичне моделювання.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DEFINING THE INTEGRATED INDICATOR OF THE ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE FINANCIAL STATE

Iryna Kosareva PhD in Economics, Associate Professor

Dmytro Lopushanskyi

Kharkiv Institute of Finance of Kyiv National University of Trade and Economy

Summary: The subject of the article is a set of theoretical aspects of defining the integrated indicator of the assessment of the enterprise financial state in the modern environment and identifying problems of financial indicators implementation at the enterprise. The aim is to determine the nature and necessity of integrated indicator of