

Література

1. Державна служба статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Корпорації: управління та культура: монографія / А.Е.Воронкова, М.М.Баб'як, Є.Н.Коренєв, І.В.Мажура.– Дрогобич: Вимір, 2006. – 376с.
3. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С.Камерон, Р.И.Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 310с.
4. Соломандина Т.О. Организационная культура компании: уч.пос. / Т.О.Соломандина. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 455с.
5. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: уч. для вузов / О. Г. Тихомирова. – СПб.: Изд-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.
6. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія / О.В.Харчишина. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. – 289 с.
7. Дмитренко М.Й. Формування корпоративної культури в цивілізаційних процесах соціуму [Електронний ресурс] / М.Й.Дмитренко. – Режим доступу: <http://cibs.ck.ua/files/scipub/dmytrenkom01.pdf>.
8. Сіменко І.В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко. – Донецьк: ДонНУЕТ. 2009. – 394 с.
1. Derzhavna sluzhba staty`sty`ky` Ukrayiny` : staty`sty`chna informaciya [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Korporaciyi: upravlinnya ta kul`tura: monografiya / A.E.Voronkova, M.M.Bab`yak, Ye.N.Korenyev, I.V.Mazhura.– Drogobych: Vy`mir, 2006. – 376s.
3. Kameron K.S. Dy`agnosty`ka y` y`zmeneny`e organy`zacy`onnoj kul`tury / K.S.Kameron, R.Y` .Kuy`nn. – SPb.: Py`ter, 2001. – 310s.
4. Solomandy`na T.O. Organy`zacy`onnaya kul`tura kompany`y` : uch.pos. / T.O.Solomandy`na. – M.: ООО «Zhurnal «Upravleny`e personalom», 2003. – 455s.
5. Ty`xomy`rova O.G. Organy`zacy`onnaya kul`tura: formy`rovany`e, razvy`ty`e y` ochenka: uch. dlya vuzov / O. G. Ty`xomy`rova. – SPb.: Y`zd-vo GU Y`TMO, 2008. – 160 s.
6. Xarchy`shy`na O.V. Formuvannya organizacijnoyi kul`tury` v sy`stemi menedzhmentu pidpry`yemstv xarchovoyi promy`slovosti: monografiya / O.V.Xarchy`shy`na. – Zhy`tomyr: Vy`d-vo Zhy`tomyr`s`kogo derzhavnogo universy`tetu im. I Franka, 2011. – 289 s.
7. Dmy`trenko M.J. Formuvannya korporaty`vnoyi kul`tury` v cy`vilizacijny`x procesax sociumu [Elektronny`j resurs] / M.J.Dmy`trenko. – Rezhym`m dostupu: <http://cibs.ck.ua/files/scipub/dmytrenkom01.pdf>.
8. Simenko I.V. Yakist` sy`stemy` upravlinnya pidpry`yemstvamy` : metodologiya, organizaciya, prakty`ka: monografiya / I.V. Simenko. – Donecz`k: DonNUET. 2009. – 394 с.

Рецензент Балджи М.Д., д.е.н., професор кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету.

6.03.2014

УДК 005.591.3:339.17

Баранцева Світлана, Базюк Вікторія

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена актуальним проблемам визначення показників оцінювання ефективності розвитку підприємства. У статті проведено теоретичне осмислення поняття «розвиток», розглянуто еволюцію показників оцінювання ефективності управління розвитком підприємства; доведено доцільність застосування збалансованої системи показників; обґрунтовано теоретико-методологічний підхід створення ефективної системи управління розвитком підприємства на засадах збалансованої системи показників в специфічних вітчизняних умовах функціонування; даний підхід включає: визначення основних субпроцесів та ключових показників успіху підприємства, розробку стратегічної карти управління розвитком підприємства.

Ключові слова: підприємство, розвиток, ефективність, стратегічне управління, стратегічний аналіз, системи показників

Баранцева Светлана, Базюк Виктория

**ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена актуальным проблемам определения показателей оценки эффективности развития предприятия. В статье проведено теоретическое осмысление понятия «развитие», рассмотрена эволюция показателей оценки эффективности управления развитием предприятия; доказана целесообразность применения сбалансированной системы показателей; обоснованы теоретико-методологический подход создания эффективной системы управления развитием предприятия на основе сбалансированной системы показателей в специфических отечественных условиях функционирования; данный подход включает: определение основных subprocesses и ключевых показателей успеха предприятия, разработку стратегической карты управления развитием предприятия.

Ключевые слова: предприятие, развитие, эффективность, стратегическое управление, стратегический анализ, системы показателей

Barantseva Svetlana, Bazyuk Viktorija

**PERFORMANCE EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT
DEVELOPMENT ENTERPRISE**

This article is devoted to topical problems of determination of evaluating the effectiveness of the company. In the article the theoretical understanding of the concept of 'development', examined the evolution of performance evaluation of the effectiveness of development management company, proved the feasibility of the Balanced Scorecard, the theoretic - methodological approach is an effective system of management development on the basis of the Balanced Scorecard in the specific local conditions of operation, this approach includes identifying key subprocesses and key indicators of success enterprise development strategy map development management company.

Keywords: business, development, efficiency, strategic management, strategic analysis, scorecard

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах розвитку економіки та активного впровадження новітніх технологій управління призводить до неефективного внутрішньофірмового управління торговельними підприємствами. Все це надзвичайно актуалізує питання розробки нових методів, підходів та інструментів по вдосконаленню процесу оцінювання ефективності управління розвитком підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретичною основою наукових досліджень щодо проблем оцінювання рівня розвитку підприємств в сучасних умовах стали роботи Н.В. Афанасьєва [1], К.В. Грицик [2], Л.І. Донець [3], Р.С. Каплан [4], Д. Попов [5] та інші. У своїх дослідженнях вони приділяли увагу таким методам як збалансована система показників Нортон і Каплана; піраміда діяльності компанії Лінча і Кросу; система збалансованих показників Мейселя; поліпшення системи і вимірювання продуктивності (ProMES), концепція Tableau de Bord та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний інтерес до окресленої проблематики з боку науковців та фахівців, система ефективного управління економічним розвитком підприємств чітко не окреслена. Крім того, відсутня загально визнана точка зору щодо основних індикаторів економічного розвитку підприємств, методології їх діагностики, та вибору ефективного інструментарію управління діяльністю господарюючих суб'єктів для забезпечення активізації їх економічного розвитку.

Мета статті полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико- методологічних підходів створення ефективної системи управління розвитком підприємства на засадах збалансованої системи показників в специфічних вітчизняних умовах функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогоднішній стан економіки України не може обійтися без чітких, продуманих дій спрямованих на сталий розвиток підприємства. Складність і багатоаспектність розвитку підприємства вимагає системного підходу до визначення показників його оцінювання.

Отже, під розвитком підприємства зазвичай розуміються як кількісні, так і якісні зміни, що приводять до підвищення його стратегічного потенціалу. Ознакою стійкого розвитку підприємства є забезпечення економічної рівноваги підприємства, свідченням чого є відповідні значення комплексу показників оцінювання ефективності управління розвитком підприємства [2].

На сьогодні, існують різні підходи оцінки ефективності управління розвитком, проте згідно з думкою К.В. Грицика [2] даний підхід доцільно розділити на чотири основні групи показників (рис. 1).

Кожна з цих груп характеризує певний аспект діяльності підприємства. Так, показники зростання дають змогу оцінити наскільки раціонально використовуються кошти, а також фінансові, трудові та матеріальні ресурси. Показники прибутковості дозволяють дати оцінку ефективності використання підприємства його активів. Показники формування вартості дозволяють оцінити ефективність діяльності й обґрунтування фінансових рішень щодо управління прибутком.

Показники зростання, прибутковості та формування вартості є класичними показниками для оцінки ефективності управління розвитком підприємства і не вимагають особливого вивчення. Слід звернути увагу на системи показників оцінювання ефективності. Розвиток показників діяльності підприємств йде по еволюційному шляху (рис.2). Спочатку керівники орієнтувалися на різні показники діяльності підприємства, потім стали більше уваги звертати на складові частини ключового показника (система ROI Du Pont). У даному підході фінансові коефіцієнти були головним.

З середини 80-х років відбувалося переосмислення та розвиток фінансового підходу до оцінки розвитку підприємства. Так керівники, наряду із традиційними показниками, почали використовувати і не фінансових коефіцієнти. За останні роки з'явилося досить багато нових варіантів концепцій, які носять досить загальний і теоретичний характер.



Рис. 1. Групи показників оцінювання ефективності управління розвитком підприємства [2]

Але найбільшою проблемою практичного застосування концепцій і систем показників було незрозуміння з боку працівників та їх спрямованості. Тому одним з головних напрямків при введенні в «експлуатацію» концепцій вимірювання досягнень повинна стати робота з персоналом і з відповідальними за систему показників.

Детально досліджуючи ці системи, було виявлено, що найповніше оцінка здійснюється за допомогою збалансованої системи показників Д. Нортон і Р. Каплана, системи поліпшення і вимірювання продуктивності (ProMES) та концепції Tableau de Bord.

Збалансована система показників (ЗСП) Д. Нортон і Р.Каплана, найчастіше, охоплює такі фактори, як фінанси, клієнти, бізнес-процеси і навчання та зріст. Таким чином, керівникам підприємства вдається зробити реалізацію стратегії регулярною діяльністю всіх підрозділів, керованою за допомогою планування, обліку, контролю й аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їхнє досягнення. Основна перевага цієї системи – це її сконцентрованість і якість подання інформації. Також дана система є комплексною і зосереджує увагу не лише на фінансових показниках.

Концепції	Часовий період											
	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Tableau de Bord («Бортове табло»)	▲											
Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES) - Система поліпшення і вимірювання продуктивності					▲							

Performance Pyramid («Піраміда досягнень»)								▲						
Катерпіллар»								▲						
Концепція внутрішнього ринку («Hewlett Packard»)								▲						
J.I. Case («ДжАйКейс»)									▲					
ЗСП Нортон-Каплана										▲				
ЗСП-модель Мейселя											▲			
Модель вимірювання досягнень («ЕР2М»)												▲		
Вимірювання досягнень компанії «Ернст & Янг»													▲	

Рис. 2. Хронологічна карта еволюції показників стратегії розвитку підприємства

Р. Каплан і Д. Нортон вказують на такі переваги застосування збалансованої системи показників ефективності як концентрація всієї організації на декількох ключових параметрах для досягнення проривного результату, допомагає інтегрувати різні корпоративні програми, такі як: якість, реорганізація, і ініціативи служби роботи з покупцями, а також розбиває стратегічні вимірювання на більш дрібні складові, так що адміністративні керівники, керівники і співробітники можуть зрозуміти що від них вимагається для досягнення загальної ефективності [6].

Однак, окрім вищеназваних переваг є і велика кількість недоліків збалансованої системи показників, що включають: неможливість формування єдиного і універсального набору показників для організацій навіть однієї галузі; неможливість адекватного вимірювання ефектів від впровадження системи як в поточному, так і стратегічної перспективи діяльності організацій; тимчасове неприйняття або відторгнення філософії функціонування системи деякими керівними працівниками організації.

Слід зазначити, що центральним етапом у побудові збалансованої системи показників, є визначення системи ключових фінансових і не фінансових показників ефективності стратегічного управління розвитком, які відображають кількісні і/або якісні зміни очікуваних результатів торговельного підприємства або окремих його рівнів управління порівняно зі стратегічною метою. Головна відмінність ключових показників, які входять до збалансованої системи показників, від довільного набору показників полягає, по-перше, в орієнтації на стратегічні цілі торговельного підприємства, а, по-друге, у взаємозв'язку та угрупованні за однорідністю ознак [3].

Система поліпшення і вимірювання продуктивності (ProMES) побудована на трьох принципах: об'єднання цілей, оцінка дій по досягненню цілей, об'єднання та впровадження інформації минулих періодів. Основною перевагою можна назвати те, що відбувається поділ організаційної структури та працівників підприємства таким чином, щоб оцінювалися не тільки досягнення організованої одиниці (підрозділу, групи), але і працівників даної одиниці.

Негативною стороною даної концепції є те, що менеджери іноді не здатні приділяти увагу оцінці діяльності кожного працівника при досягненні мети. Інколи це просто неможливо зробити із-за труднощів, пов'язаних з характеристикою критеріїв оцінки.

Концепція Tableau de Bord («Бортове табло») знайшла застосування на практиці тільки на початку 90-х років і розвивається до теперішнього часу. Згідно з традиційним тлумаченням, tableau de bord розглядається як інструмент управління, що дає вищому керівництву загальне уявлення про діяльність (операції) фірми і стан середовища, в якій ця діяльність здійснюється. При створенні tableau de bord вперше введена схема: бачення - стратегія - стратегічні цілі-показники. Перевага її полягає в тому, що для кожного підрозділу/підприємства встановлюється генеральна мета, яка в свою чергу розкладається на цілі підлеглих підрозділів, а також ергономічно поєднує в собі всі

показники. Що стосується негативної сторони, то вона полягає в тому, що переважає жорстка прив'язка до організаційної структури підприємства; відсутність здатності швидко змінювати ціль через те, що вона прив'язана до одного суворо обраного стратегічного напрямку [5].

Основна ідея піраміди діяльності Р. Лінча і К. Кросу полягає в орієнтації на споживача і виявленні зв'язку між загальною стратегією компанії і фінансовими показниками її діяльності, доповненими ще кількома коефіцієнтами не фінансового характеру. Піраміда діяльності включає чотири рівні організаційної структури компанії (на вищому рівні топ-менеджери формулюють корпоративну місію; на другому рівні цілі господарських підрозділів виражені через фінансові та маркетингові показники; третій рівень представлений показниками якісних характеристик; нижній рівень піраміди присвячений операційній діяльності) та характеризує систему двостороннього зв'язку, необхідну для того, щоб поширити ідеї корпоративної місії і стратегії на різних рівнях організаційної ієрархії. Цілі і показники узгоджені зі стратегією компанії і її видами діяльності [4].

У системі збалансованих показників Л. Мейселя також виділяється чотири ключових аспекти, за якими проводиться оцінка бізнесу компанії. Однак замість аспекту навчання і економічного зростання Мейсель використовує аспект трудових ресурсів. В рамках цього аспекту оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції фірми і корпоративної культури. В цілому модель Л. Мейселя не занадто відрізняється від моделі Р. Каплана та Д. Нортон та має ідентичні переваги та недоліки.

Збалансований розвиток підприємства є запорукою досягнення максимальної ефективності його діяльності та передбачає зміну економічного стану підприємства, при якому підтримується розвиток усіх складових за рахунок урівноваження впливу доходів і витрат у поточному і перспективному періодах [2]. Управління збалансованим розвитком являє собою процес управління ефективністю діяльності компанії відповідно до загальносвітових тенденцій розвитку економіки.

Отже, при оцінці ефективності управління розвитком підприємства, краще застосовувати збалансовану систему показників, оскільки вона дозволяє відстежувати різні види діяльності на підприємстві: внутрішні бізнес-процеси, роботу з клієнтами, діяльність посередників, враховувати інтереси власників, аналізувати ризики вкладення коштів. Отже, використання збалансованої системи показників переводить цілі і завдання стратегії управління розвитком підприємства на рівень його операційної діяльності, здійснює орієнтування щоденної діяльності. Базове призначення даної системи полягає в забезпеченні функції збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Збалансована система показників дозволяє чітко визначити стратегію розвитку організації та сприяє втіленню її в життя. Тому разом з фінансовими та комерційними процесам в окремий блок виділено показники, які оцінюють ефективність кадрових та інформаційних процесів. Їх виділення обумовлено тим, що з одного боку, саме працівники торговельного підприємства формують його інтелектуальний капітал, тому від задоволеності, психологічного настрою, кваліфікації та навичок залежить успіх змін, які передбачаються стратегічним управлінням розвитком підприємства. З іншого боку, неможливо управляти, не маючи необхідної інформаційної бази.

Кожний із субпроцесів має певні показники, які сприяють ефективному розвитку підприємства. На рисунку 3 представлено рекомендовану систему показників кожного субпроцесу для торговельних підприємств.

Для виконання фінансових процесів підприємство використовує такі показники як рентабельність власного капіталу; темп зростання виручки; коефіцієнт ліквідності; рентабельність інвестиційного капіталу, так як вони безпосередньо впливають на фінансову сторону підприємства, тобто його місце на ринку і конкурентоспроможність.

Для кадрових процесів головним є зацікавити, втримати і стимулювати працівника. Дані дії можна оцінити за допомогою показників коефіцієнта плинності; продуктивності праці працівників; коефіцієнта нарахування заробітної плати; коефіцієнта компетенції. Що стосується інформаційних процесів, то тут можна виділити рівень забезпеченості підприємства інформацією, так як володіючи потрібними відомостями правильно виконуються всі поставлені цілі.

За допомогою інформації система управління здатна координувати зв'язок між чинниками внутрішнього середовища підприємства, спрямовуючи його на досягнення встановлених цілей. Для цього не тільки керівники, а й інші працівники підприємства повинні отримувати інформацію, необхідну для управління процесами. Інформація має бути доступною, своєчасною, повною,

достовірною. Тому для виконання інформаційних процесів необхідно проводити оцінку рівня розробок ЗСП та забезпеченості підприємства інформацією.

Що стосується комерційних процесів тут можна виділити кількість незадоволених покупців, так як від них залежить темп зростання продажів. Для цього можна використовувати такий засіб як гарантійне обслуговування, тобто у випадку поломки або невідповідності якості є можливість замінити або відремонтувати товар. Задоволеність клієнта також залежить від обслуговування персоналу, тобто необхідно посилювати мотивацію робітників, яка безпосередньо залежить від поєднання особистих цілей з цілями розвитку підприємства. Для цього можна використовувати і нематеріальні методи мотивації персоналу. Наприклад, надання мобільного зв'язку, виділення місця на парковці, також можна використовувати публічні винагороди, такі як винесення подяки в наказі або відправлення особистого подячного листа за досягнення в роботі, введення в організації почесних звань, наприклад, кращий працівник місяця (кварталу, півріччя, року) та інші.

Закінчується розробка ЗСП виявленням причинно-наслідкових зв'язків між показниками і логікою побудови цієї системи. Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, виступає основним принципом побудови збалансованої системи показників, пронизує усі її складові у вигляді вертикального вектора. Кожний показник, включений до збалансованої системи показників, є ланкою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Він доводить до відома всіх працівників зміст стратегії підприємства.

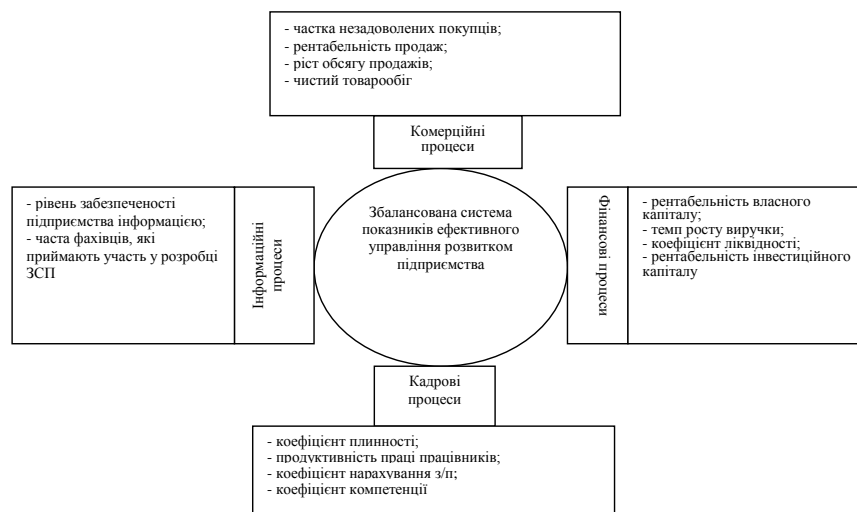


Рис. 3. Основні субпроцеси та ключові показники успіху торговельних підприємств

Результатом використання процесно-системного підходу до стратегічного управління розвитком торговельного підприємства стала розробка стратегічних карт управління розвитком торговельних підприємств (рис. 4). Основними компонентами стратегічної карти управління розвитком торговельного підприємства є чотири субпроцеси, яким притаманні причинно-наслідкові зв'язки.

Таким чином, використання збалансованої системи показників торговельного підприємства відображає стратегію управління розвитком через набір взаємопов'язаних формалізованих показників. Ці показники дозволяють оцінити ключові фактори успіху не тільки поточного, а й майбутнього періоду. Вираження стратегічних цілей через збалансовану систему показників утворює комплексний інструмент комерційного управління, який поєднує стратегічне управління з тактичним та оперативним.

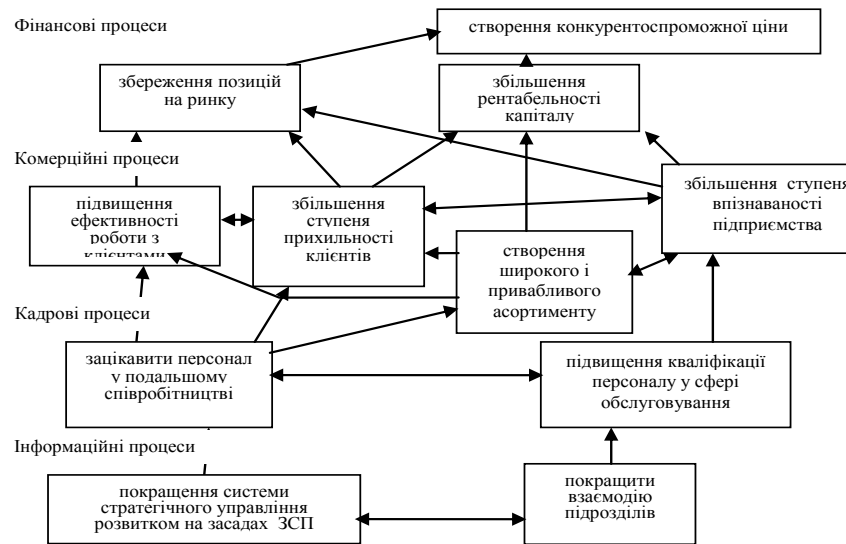


Рис. 4. Стратегічна карта ефективного управління розвитком підприємства

Використання запропонованого методичного підходу спрямовано на виділення тих показників, аналіз яких найбільш важливий для торговельного підприємства для ефективного розвитку. Одночасно, негативна зміна цих показників сигналізує про небезпечну ситуацію, що склалася на підприємстві, а також про необхідність вживання заходів для покращення ситуації.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, збалансована система дозволяє досить простим способом втілити в життя стратегію підприємства. Не створюючи нічого нового, ця система допомагає виявити існуючі взаємозв'язки між найважливішими параметрами розвитку підприємства. В основу ідеології цієї системи закладено мотивування співробітників на досягнення мети, а не контроль і примус їх до діяльності.

Література

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка– Х.: Издательский дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
2. Грицик К.В. Управление эффективностью деятельности предприятия на основе формирования системы сбалансированного развития): Автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.04 «Экономика та управління підприємствами» / К.В. Грицик. – Одеса: Одес. нац політехн. ун-т. – Одеса, 2009. – 19 с.
3. Донець Л.І. Управление формированием прибыли предприятия в условиях рыночных форм господарювання: монографія / Л.І. Донець, С.М. Баранцева. – Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського, 2008. – 255 с.
4. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П. Нортон: перевод с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 304 с.
5. Попов Д. Эволюция показателей стратегии бизнеса / Д. Попов // Управление компанией. – № 2. – 2003. – С. 42-45.
6. Балабанова Л.В. Управление реализацией стратегий предприятия: маркетинговый подход: монографія / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкина. – Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського, 2009. – 402 с.

1. Afanas`ev N.V., Rogozhy`n V.D., Rudyka V.Y`. Upravleny`e razvy`ty`em predpny`yaty`ya: Monografy`ya / N.V. Afanas`ev, V.D. Rogozhy`n, V.Y`. Rudyka– X.: Y`zdatel`sky`j dom «Y`NZhEK», 2003. – 184 s.

2. Gry`cy`k K.V. Upravlinnyya efekty`vnisty`u diyal`nosti pidpny`yemstva na osnovi formuvannya sy`stemy` zbalansovanogo rozvy`tku): Avtoref. dy`s. kand. ekon. nauk: 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnyya pidpny`yemstvamy`» / K.V. Gry`cy`k. – Odesa: Odes. nacz politexn. un-t. – Odesa, 2009. – 19 s.

3. Donecz` L.I. Upravlinnyya formuvannyam pry`butku pidpny`yemstva v umovax ry`nkovy`x form gosподaryuvannya: monografiya / L.I. Donecz`, S.M. Baranceva. – Donecz`k: Donecz. nacz. un-t ekonomiky` i torgivli im. M.Tugan-Baranovs`kogo, 2008. – 255 s.

4. Kaplan R.S. Sbalansyrovannaya sy'stema pokazatelej: ot strategy' k dejstvy'yu / R.S.Kaplan, D.P. Norton: perevod s angl. – M.: Oly'mp-Bu'znes, 2004. – 304 s.

5. Popov D. Evolyucy'ya pokazatelej strategy'y' bu'znesa / D. Popov // Upravleny'e kompany'ej. – # 2. – 2003. – S. 42-45.

6. Balabanova L.V. Upravlinnya realizaciyeyu strategij pidpry'emstva: markety'ngovy'j pidxid: monografiya / L.V. Balabanova, I.S. Folomkina. – Donec'k: Donecz. nacz. un-t ekonomiky' i torgivli im. M.Tugan-Baranov's'kogo, 2009. – 402 s.

Рецензент Донець Л.І., к.е.н., професор Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського.

6.03.2014

УДК 658.15

Кіртока Руслан

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

В статті представлено взаємодію фінансово-економічних служб промислового підприємства при впровадженні нових методів фінансового планування. Запропоновані напрями модернізації організаційної структури фінансово-економічних служб, які покликані підвищити стійкість роботи самого підприємства, визначитися з перспективою розвитку, дати гнучкість в управлінні підприємством. Автором приведена рекомендована структура фінансово-економічної служби промислового підприємства, у якій основна роль в процесі управління фінансами відводиться заступнику директора (генерального) з економіки та фінансів. Представлена можлива структура фінансово-економічної служби підприємства. У даній структурі, на відміну від рекомендованої, підвищені гнучкість і керованість підрозділів; відділ стратегічного планування, що відповідає також за ведення управлінського обліку, підпорядкований безпосередньо заступнику генерального директора з економіки та стратегічного планування. У структуру введений також юридичний відділ у зв'язку з необхідністю підготовки договорів з зовнішніми організаціями з оцінкою правоправності рішень, прийнятих економічною службою.

Ключові слова: підприємство, фінанси, бюджет, структура, планування, служба, стійкість, управління, розвиток.

Кіртока Руслан

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВО - ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье представлены взаимодействия финансово-экономических служб промышленного предприятия при внедрении новых методов финансового планирования. Предложенные направления модернизации организационной структуры финансово-экономических служб, которые призваны повысить устойчивость работы самого предприятия, определиться с перспективой развития, дать гибкость в управлении предприятием. Автором приведена рекомендуемая структура финансово-экономической службы промышленного предприятия, в которой основная роль в процессе управления финансами отводится заместителю директора (генерального) по экономике и финансам. Представлена возможная структура финансово-экономической службы предприятия. В данной структуре, в отличие от рекомендованной, повышенные гибкость и управляемость подразделений; отдел стратегического планирования, который отвечает также за ведение управленческого учета, подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по экономике и стратегическому планированию. В структуру введен также юридический отдел в связи с необходимостью подготовки договоров с внешними организациями по оценке правоправности решений, принятых экономической службой.

Ключевые слова: предприятие, финансы, бюджет, структура, планирование, устойчивость, управление, развитие.

Kirtoka Ruslan

IMPROVEMENT OF THE FINANCIAL - ECONOMIC SECURITY COMPANIES

The paper presents the interaction of economic and financial services industries in the implementation of new methods of financial planning. In the article are directions of modernization of the organizational structure of financial and economic services are designed to increase the stability of the enterprise itself, to determine the prospect of development, give flexibility in managing the enterprise.