

аналізом дозволить виділити будинки, що в першу чергу потребують ремонту або заміни мереж водо- і теплопостачання, а отже, уможливить підвищення ефективності використання обмежених коштів.

Література

1. Амитан В.Н. Формирование эффективного организационно-экономического механизма ресурсосбережения в жилищно-коммунальном хозяйстве Украины / В.Н. Амитан, Н.Н. Потапова // Экономика и право. – 2002. – № 2(3). – С. 5-10.
2. Богачов С.В. Проблеми результативності використання комунальних ресурсів міського господарського комплексу / С.В. Богачов, М.В. Мельникова // Економіка та держава. – 2005. – № 8. – С. 51-54.
3. Завада А. Жилищно-коммунальное хозяйство: проблемы отрасли с точки зрения антимонопольного законодательства / А. Завада // Экономика Украины. – 2000. – № 10. – С. 4-14.
4. Рыбалка А.Т. Сравнение альтернативных вариантов теплоснабжения жилья в городе / А.Т. Рыбалка, Ю.А. Оленичева // Менеджер. – 2006. – № 4(38). – С. 101-106.
5. Семчук Г.М. Реформа стосується всіх / Г.М. Семчук // Міське господарство України. – 2002. – № 3. – С. 2-10.
6. Чиж В.І. Формування економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги / В.І. Чиж // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 49-51.
7. Кириченко И. Коммунальное хозяйство и кризис: платить придется нам / И. Кириченко // Зеркало недели. – 2009. – 7-13 ноября (№ 43). – С. 1, 14.
8. Заузелков В.И. Энергосбережение в Кемерово – реальность / В.И. Заузелков, Г.П. Чаплин // Экономика и управление. – 1997. – № 1-2. – С. 35.
9. Святецкий В. Плати и не спрашивай [Электронный ресурс] / В. Святецкий // Слово: еженедельник. – Режим доступа: <http://slovo.odessa.ua/index.php?idd=103&rub=1>.
10. Гнатюк В.И. Закон оптимального построения техноценозов / В.И. Гнатюк. – М. : Изд-во ТГУ – Центр системных исследований, 2005. – 384 с.
11. Хайтун С.Д. Феномен негауссовости социальных явлений [Электронный ресурс] / С.Д. Хайтун. – Режим доступа: <http://www.kudrinbi.ru/modules.php?name=Biblio&View=481>.
12. Алгоритмы кластерного анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dea-analysis.ru/clustering-5.htm>.
13. Ромейко В.С. Самое слабое звено экономики ЖКХ России / В.С. Ромейко // Энергия: экономика, техника, экология. – 2003. – № 4. – С. 24-26.

УДК 330.4

Бойчук В.А.,
аспірант* кафедри АСМЕ
Проскурович О.В.,
к.е.н., доцент кафедри АСМЕ
Хмельницький національний університет

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Постановка проблеми. Розвиток світової економіки та швидкі темпи зміни ринкового середовища вимагають від керівництва та менеджерів підприємств дедалі більшої уваги до розв'язання стратегічних проблем, обумовлених перспективами розвитку підприємства.

Управління будь-яким підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, оперативному, тактичному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються надзвичайно важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під час розвитку економічної науки зарубіжними фахівцями функціонують різні школи стратегічного управління, що відображено в працях І. Ансоффа, Р. Акоффа, К. Боумена, Р. Девіда, С. О'Доннела, Б. Карлофа, У. Кінга, Д. Кліланда, Г. Кунца, Г. Мінцберга, М. Портера, Г. Саймона, А. Стрікланда, А. Томпсона, С. Хілла, В. Ефремова,

* Науковий керівник: Проскурович О.В. – к.е.н., доц. каф.

Р. Фатхутдинова та інших, а також в роботах українських науковців – О. Білоуса, О. Віханського, С. Валуєва, А. Градов, О. Кузьміна, М. Мартиненка, М. Мізюка, С. Оборської, В. Рогача, М. Павловського, Ж. Поплавської, І. Сокирник, В. Стаднік, Ф. Хміля, Н. Хрущ, Ю. Черняка, З. Шершньової та інших. Однак, механізм прийняття стратегічних управлінських рішень ще недостатньо розроблений і неоднозначно трактується у науковій літературі.

Менеджмент останніх років виокремлює два основних напрямки: перенесення уваги керівного складу підприємства на зовнішнє середовище для своєчасного реагування на зміни, які відбуваються в ньому та розподіл функцій керівників на рівні виробництва і на вищому управлінському рівні. Для стратегічного менеджменту характерним є пошук нових можливостей адаптації до змін в оточенні, досягнення динамічного балансу з ним і, як наслідок, створення довготермінового плану саморозвитку підприємства, в якому основний акцент зроблено на людський фактор як активний і вирішальний елемент у формуванні ефективного управління.

Постановка завдання. Прийняття управлінських рішень має велике значення в діяльності підприємства, оскільки саме від них залежить як будуть проходити різні бізнес та організаційні процеси підприємства в майбутньому. Вирішення цього завдання потребує, з одного боку, створення і застосування методичного інструментарію, який би надав змогу кількісно і якісно оцінювати економічну стратегію, а з іншого, – механізмів її практичної реалізації.

Метою написання статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування методів прийняття стратегічних управлінських рішень на вітчизняних підприємствах. Для досягнення поставленої мети в статті було визначено такі теоретичні та науково-практичні завдання:

- проаналізувати та систематизувати сучасні підходи щодо трактування методів прийняття стратегічних управлінських рішень, а також уточнити їх класифікацію;
- сформулювати та обґрунтувати основні категорії та принципи формування механізму прийняття стратегічних управлінських рішень підприємств.

Підприємства, які прагнуть до довготривалого успіху, приділяють значну увагу формуванню та динамічному й прогресивному розвитку науково-технічного потенціалу [1]. Важливим питанням в цьому процесі є забезпечення прийняття раціональних стратегічних управлінських рішень з низьким відсотком відхилень від отриманого діапазону рішень. Це є дуже важливим, оскільки результат науково-технічних робіт є величиною вірогідною, а витрати на його отримання носять реальний характер. Тому, приймаючи рішення стосовно здійснення наукових досліджень треба враховувати можливі наслідки пов'язані із неможливістю використання отриманих науково-технічних знань у комерційному виробництві у певному періоді, необхідність додаткового фінансування робіт та інші фактори.

Саме сукупність цих проблем, які переважно є необґрунтованими з наукової точки зору, формує перед нами наступні завдання: аналіз існуючих підходів до вирішення проблеми багатокритеріальності при прийнятті стратегічних рішень стосовно вибору напрямів наукових досліджень та координації управлінського впливу в процесі здійснення науково-технічних досліджень та реалізації їх результату, а також формування більш раціонального підходу до вирішення проблемного питання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яке підприємство для реалізації ефективної своєї діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише в результаті дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих та часткових завдань. Так, плануючи діяльність суб'єкта господарювання менеджери визначають його цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх успішного досягнення [3]. У процесі діяльності, керівництвом приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (періодичності, масштабів, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коректуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача підприємства, її процвітання чи закриття [4].

Процес управління будь-яким підприємством складається із економічних рішень. Ці рішення з'являються у процесі руху усіх ресурсів, що забезпечують бізнес підприємства. Таким чином, під управлінським рішенням розуміють результат аналізу, прогнозування, оптимізації здійснений менеджером для досягнення поставлених цілей організації [5].

Управлінські рішення, що приймає менеджер підприємства поділяють на [6]:

- оперативні – мають короткостроковий характер та носять регулююче спрямування і виникають тоді, коли порушується хід виробничого процесу через будь-які непередбачувані внутрішні або зовнішні обставини;
- тактичні (середньострокові) – пов'язані з конкретною розстановкою сил і ресурсів у кожному періоді (рік, сезон, квартал, технологічний процес). Ці рішення приймають менеджери у структурних підрозділах, в межах своїх повноважень, а вище керівництво тільки здійснює консультування і контроль, надає необхідну допомогу;
- стратегічні (перспективні) – це рішення, які мають досить важливе значення для майбутнього розвитку організації та визначають напрямки спеціалізації, обсяги виробництва продукції, кадрову і

технічну політику підприємства, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів. Ці рішення приймаються керівництвом організації після всебічного аналізу відповідної інформації.

Стратегічні управлінські рішення стосуються вибору основних напрямків діяльності, освоєння нових ринків, технологій, продуктів, формулювання та впровадження нових стратегій, які піднімуть підприємство на конкурентний рівень діяльності, виробництва. Діапазон рішень, які приймаються на рівні підприємства, визначається масштабами виробництва, або інтервалом від локальних оперативних рішень до стратегічних, які враховують галузеві потреби, перспективи розвитку підприємства та інші фактори. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах, перш за все, стосується освоєння нових технологій та видів продукції, зміни форми власності, впровадження інновацій.

Стратегічне управління слід розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно утворюють один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий двосторонній зв'язок і, відповідно, взаємовплив між відповідними процесами. У його структурі виділяють основні етапи чи завдання, серед яких основними елементами стратегічного управління є [7]:

- 1) аналіз середовища;
- 2) місія підприємства;
- 3) вибір стратегії;
- 4) процес виконання стратегії;
- 5) оцінка і контроль виконання стратегії.

Початковим вважають стратегічний аналіз (аналіз середовища), тому що саме він забезпечує основу для наступних етапів: визначення місії підприємства, його основних довгострокових цілей, розроблення та реалізації стратегії і, врешті решт, оцінки діяльності підприємства й внесення відповідних виправлень. Стратегія розвитку підприємства повинна розроблятися з врахуванням як зовнішніх так і внутрішніх факторів, що впливають на його діяльність.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство. Аналіз середовища передбачає вивчення як макрооточення, безпосереднього оточення організації, так і внутрішніх факторів її розвитку. Аналіз макрооточення – це дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо. Безпосереднє оточення аналізується, як правило, за такими складовими частинами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили. Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботу та послуги. Внутрішнє середовище – це сукупність всіх внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності.

Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і тим самим забезпечує можливість свого подальшого існування. В процесі аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища недостатньо проаналізувати вплив факторів у розрізі їх окремих підсистем. Аналіз внутрішнього середовища має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися у зовнішньому середовищі.

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дасть змогу найкращим для підприємства способом вирішити проблему.

Прийняття стратегічних управлінських рішень неможна уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високий рівень невизначеності та як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз – це комплексний аналіз позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на економічне становище підприємства у майбутньому, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розвитку підприємства.

Метод стратегічного аналізу ґрунтується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методів та прийомів дослідження.

Загальнонаукові методи і прийоми є універсальними і можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки, техніки, мистецтва. До методів і прийомів цієї групи належать індукція, дедукція, аналіз, синтез, порівняння, аналогія, спостереження, моделювання, абстрагування, конкретизація, оцінка, класифікація та ін.

Окрім загальнонаукових методів, в процесі проведення стратегічного аналізу, виникає потреба застосування різних прикладних методів і прийомів, які залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у сім груп [2]. Кожен вид стратегічного аналізу охоплює кілька прикладних методів і прийомів:

- 1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства:
 - аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок;

- кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки;
- економетричне моделювання;
- PEST-аналіз;
- 2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):
- аналіз життєвого циклу галузі;
- аналіз вхідних і вихідних бар'єрів галузі;
- бенчмаркінг;
- кластерний аналіз;
- метод сценаріїв;
- імітаційне моделювання;
- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.);
- 3) стратегічний аналіз підприємства:
- аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
- аналіз вектора зростання;
- ETOP-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
- матриця BCO (матриця "Зростання / Частка", розроблена Бостонською консалтинговою групою);
- матриця GE/McKinsey (матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції");
- матриця Shell/DPM (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell),
- PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
- аналіз життєвого циклу підприємства;
- аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
- аналіз вразливості підприємства;
- порівняльний аналіз "цілі – план – факт – оптимізація – відхилення";
- причинно-наслідковий аналіз;
- 4) стратегічний аналіз:
- аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
- життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
- життєвого циклу продукту і конкуренції;
- життєвого циклу продукту і менеджменту;
- життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
- впливу зацікавлених сторін;
- 5) стратегічний фінансовий аналіз:
- підготовка проєктованих фінансових звітів;
- прогнозування за методом процента від продажу;
- стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів;
- діагностика (прогнозування) банкрутства;
- 6) стратегічний інвестиційний аналіз:
- чиста приведена вартість;
- методи формування господарського портфеля;
- методи варіантного аналізу;
- аналіз ризиків;
- 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:
- матриця вибору головної стратегії;
- аналіз ключових факторів успіху;
- методи імітаційного моделювання;
- теорія ігор;
- теорія масового обслуговування;
- методи сітьового аналізу;
- методи експертних оцінок;
- підготовка стратегічного плану.

Велике значення для успішної ліквідації проблеми має використання методів контролю за виконанням рішення. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення і внести в нього потрібні зміни. Залежно від змісту рішення корисними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо [8].

Висновки з даного дослідження. Сучасний етап розвитку суб'єктів підприємництва цікавий тим, що зміни навколишнього середовища примушують керівників шукати все нові методи та засоби управління різноманітними питаннями керованих ними систем. В той же час, деякі зміни відбуваються

так швидко, що керівник навіть не встигає усвідомити ці зміни, не кажучи вже про реакцію на них. Тому, безумовно, дуже гостро стоїть питання формування сучасних підходів до різних аспектів управлінської діяльності, особливо до прийняття стратегічних управлінських рішень.

Утім, треба зазначити, що на шляху пошуку надсучасної та найефективної моделі прийняття рішень, особливо рішень, які приймаються в середовищі невизначеності підприємства, постає ряд питань, які не підпадають під розгляд сучасних науковців. Пошук повинен тривати, при цьому актуальним є як використання здобутків вітчизняних вчених, так і досвід сучасних закордонних вчених.

Отже, у сучасний період складаються об'єктивні фактори, що призводять до ускладнення завдань прийняття управлінських рішень. Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні характеризується досить високим рівнем складності відносин, невизначеності інформації про характеристики економічних об'єктів, динаміку процесів, що відбуваються. Розширюються масштаби соціально-економічної взаємодії, більш складними й розгалуженими стають економічні, фінансові, соціальні, інформаційні, технічні, організаційні зв'язки, все це вимагає пошуку нових методів прийняття стратегічних управлінських рішень.

Література

1. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібник / М.Д. Виноградський, О.М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.
2. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібник / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – К. : Знання, 2011. – 591 с.
3. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) / А.П. Міщенко. – Дніпропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
5. Склабінська А.І. Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління / А.І. Склабінська // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. – № 6. – Т.1. – С. 104-106.
6. Стадник В.В. Менеджмент : навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
7. Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник – [2-е вид., доп. і перероб.] / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК 35.073.53

Миронюк Ю.Б.,
завідувач сектору кадрово-організаційної роботи
Департаменту економічного розвитку і торгівлі
Київської обласної державної адміністрації

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ЗАПИТУ ЦІНОВИХ ПРОПОЗИЦІЙ

Постанова проблеми. В сучасній економіці система державних закупівель є обов'язковим елементом управління державними фінансами та іншими ресурсами суспільного сектору економіки і повинна виконувати не тільки функції забезпечення потреб суспільства, але й виконувати функції державного регулювання економіки. Завдання, що окреслила держава, здійснюються через систему методів державного впливу на економічну, соціальну, політичну та інші сфери. І, водночас, є низка потреб, які необхідно реалізовувати з метою ефективного функціонування держави, зокрема органів управління, бюджетних організацій та для створення належних умов життя населення. Це зумовлює потребу в застосуванні таких засобів та механізмів, які забезпечували б ефективне використання державних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам удосконалення організаційно-правових механізмів здійснення окремих процедур проведення торгів державних закупівель надається велика увага. Над проблемою дослідження різних аспектів управління системою державних закупівель працювали такі науковці, як І.В. Влялько [1], В.П. Горин [2], О.В. Іншина [3], О.П. Кулак [4], О. С. Мельников [5], О.І. Міняйло [6-7], О.Ф. Овсянюк-Бердадіна [8], А.О. Олефір [9], Г.І. Пінькас [10], Н.Б. Ткаченко [13], Ю.М. Уманців [13].