

Свойствами экономической устойчивости являются:

- конкурентоспособность предприятия и его продукции (работ, услуг);
- надёжность функционирования предприятия;
- гибкость предприятия во внешней среде;
- адаптивность предприятия во внешней среде;
- управление рисками;
- равновесие предприятия на рынке;
- экономическая безопасность предприятия.

Анализ приведенных определений экономической устойчивости показывает, что все они не лишены недостатков. Некоторые из них не достаточно полно отражают необходимые признаки устойчивого состояния и способы его достижения, а другие излишне перегружены дублирующей информацией. На наш взгляд, экономическую устойчивость предприятия можно определить как состояние, когда обеспечивается его рентабельное функционирование и стабильное развитие в заданных пределах при самофинансировании в условиях динамичной внешней среды.

Оценку делового потенциала предприятия предлагается проводить с использованием следующих показателей:

- системы показателей, характеризующих уровень квалификации и состояние кадров предприятия;
- системы показателей, характеризующих качество продукции;
- качественного показателя делового потенциала - репутации предприятия в деловом мире.

Расчет и анализ предлагаемых показателей устойчивого развития и деловой активности предприятия позволит выявить факторы изменения, неиспользованные возможности и резервы повышения эффективности, что значительно углубит ее оценку и повысит точность и реалистичность полученных выводов.

#### Литература

1. Большой энциклопедический словарь/под ред. А.Н. Азрилина – М.: Фонд «Правовая культура», 1994. – 1248с.
2. Солнцев В. Государственное регулирование цен и контроль за их применением // Экономист: 1996.- № 9. – С. 32-37.
3. Лапин В. Грамотное управление – фактор устойчивости // Экономист: 1996. - № 8. - С. 49-54.
4. Храмова Л.Н. Методические основы обеспечения устойчивого развития строительного предприятия // Автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. эконом. наук. СПб.: СПбГИЭА, - 1998. — 17 с.
5. Брянцева И.В. Экономическая устойчивость предприятия: сущность, оценка, управление /И.В. Брянцева.- Хабаровск: Изд-во Хабаровского государственного технического университета, 2003.- С. 16-18.
6. Прыкин Б.В. Основы управления. Производственно-строительные системы.- М.: Стройиздат, 1991. - С. 41-44.
7. Звягин А.С. Повышение экономической устойчивости подрядных строительных организаций в условиях инвестиционного спада // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - СПб, 1998. - С.9-10.

УДК 658.12.001

Т.А. Кокодей

### СТРУКТУРА И МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Состояние и тенденции развития отрасли сотовой связи на Украине сегодня обуславливают необходимость разработки действенной методики формирования стратегий, а также проектирования системы стратегического управления предприятием. Актуальность исследования обусловлена влиянием текущего и прогнозируемого состояния сферы сотовой связи Украины на интегральную эффективность деятельности предприятий. Характеризуя состояние отрасли, необходимо отметить, что количество пользователей мобильной связи в Украине на конец марта 2006 г. составило 32, 954 млн. чел. или 70,26% населения страны, по сведениям Госкомстата на 1 января в стране проживало 46,6 млн. чел. По сравнению с началом 2006 г. количество абонентов возросло в 2,04 раза, а по сравнению с концом 1999 г. – в 113,6 раз, что свидетельствует о том, что в настоящее время отрасль

находится на позднем этапе стадии роста жизненного цикла с позитивной тенденцией роста услуг связи. Отечественная отрасль сотовой связи, подобно западной стремительно движется к стадии зрелости, то есть насыщению отечественного рынка. Для отечественных операторов это будет означать снижение доходов и прибыли в случае отсутствия на предприятиях обоснованной стратегии, которая может быть сформирована с использованием методических материалов по разработке системы стратегического управления, направленной на достижение конкурентного преимущества.

Эффективность системы стратегического управления определяется используемой в её основе методикой формирования и реализации стратегии. Наиболее распространённая в зарубежной теории и практике методика стратегического управления MOS (mission, objectives, strategies) включает в себя две основные стадии формирования и реализации стратегии, состоящие из пяти взаимосвязанных этапов – базовых компонентов: определение миссии и целей, анализ среды, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль её выполнения [1, с.15; 2, с.265]. В отечественной литературе заимствованы и творчески адаптированы к условиям Украины только основные этапы данной методики в обобщённом виде, не предоставляя разработанное нормативно-методическое обеспечение украинским предприятиям [3, с.39, 4, с.100]. Последние, в свою очередь, используя основы данной методики, ведут самостоятельный поиск путей её практического внедрения. Однако в большинстве случаев формирование стратегий основано на интуиции высшего руководства и отражает скорее тенденции «моды» современной деловой среды, не способствуя увеличению общей эффективности деятельности предприятия – интегрального экономического эффекта. В свою очередь, следуя системному подходу, для реализации стратегий и оценки и контроля их выполнения некоторые предприятия сотовой связи используют методику сбалансированной системы показателей - Balanced Scorecard [5, с.75]. Использование Balanced Scorecard даёт возможность эффективной реализации стратегий, но не решает проблемы их формирования и, соответственно, увеличения общей эффективности деятельности предприятия.

В сложившейся ситуации необходимо восполнить недостаток теоретически обоснованных действенных в условиях Украины методик формирования стратегий и системы стратегического управления в целом, что и определяет цель исследования.

Целью работы является разработка структуры, основных блоков и механизма системы стратегического управления предприятием.

Рассмотрим алгоритм разработки эскизного проекта системы стратегического управления предприятием.

На первом шаге производится сбор информации о внешней и внутренней среде предприятия, после чего осуществляется формирование миссии и общих целей предприятия, направленных на увеличение показателя интегральной эффективности предприятия. Третий шаг представляет собой формирование структуры и функций блока «Цели системы». К целям системы относятся получение комплексного упреждающего воздействия предприятия на влияние среды (типовых стратегий) и программы его реализации, которые целесообразно представить в форме стратегической целевой программы. Программа реализации комплексного упреждающего воздействия характеризуется набором технических, организационных, научных, экономических, социальных, экологических и маркетинговых показателей. Рассматриваемая базовая модель системы предусматривает использование программно-целевого метода планирования, построенного по логической схеме "цели - пути – способы - средства". Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты на выходе системы, потом намечаются пути их реализации (задачи системы), а затем – более детализированные способы (функции системы) и средства (управление системой и ресурсы на её входе).

Блок «Функции системы» описывает механизм в основе функционирования системы в целом, который представляет собой методику формирования и реализации стратегий предприятия (рис. 1). Отметим обобщённое структурное содержание данного блока и его связь с блоком целей. Результатом осуществления функции сканирования среды является выполнение задачи составления «карты» значимой среды, в результате мониторинга и оценки типовых влияний среды составляются базы данных влияний среды, выделяются логические группы влияний, формируется «линия времени» типовых влияний и рассчитываются количественные характеристики типовых влияний. Функция прогнозирования типовых влияний реализует задачу получения прогноза типовых влияний путём составления сценариев и использования математических моделей. В тоже время задачи составления таблиц типовых взаимосвязей и формулировки типовых стратегий по логическим группам, планирование реализации типовых стратегий, контроль выполнения и корректировка

типовых стратегий решаются в результате выполнения совокупности соответствующих функций формирования и реализации комплексного упреждающего воздействия (рис. 1).

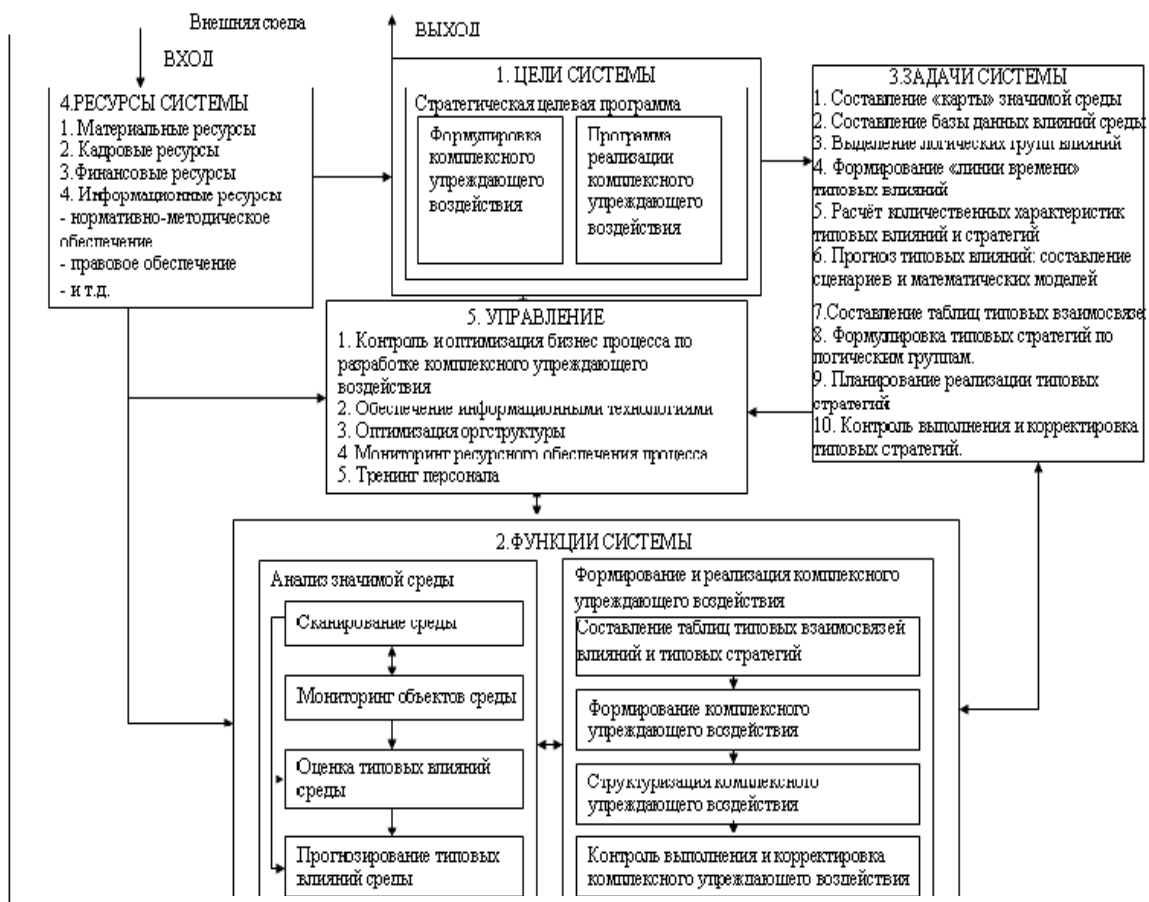


Рис. 1. Эскизный проект структуры системы стратегического управления предприятием

В структуре ресурсного обеспечения на входе системы по сравнению с материальными ресурсами повышается роль нормативно-методического и кадрового обеспечения. Обеспечение системы материальными ресурсами упрощается, однако повышается требование к обеспечению системы высококвалифицированными специалистами и менеджерами, а также нормативно-методическим материалом по анализу среды и формированию и реализации типовых стратегий. Качество данных ключевых ресурсов влияет в значительной мере на эффективность и устойчивость функционирования системы и интегральную эффективность предприятия. Прогноз необходимого количества ресурсов осуществляется с использованием одного из методов: нормативного или расчётно-аналитического с использованием экономико-математического моделирования. Выбор одного из них зависит от условий внешней и внутренней среды. Использование нормативного метода является наиболее точным, однако осложняется низким уровнем нормативно-методической базы предприятий.

Блоку «Управление» системы задается из внешней среды цель и задачи деятельности системы в виде плановых заданий по разработке комплексного упреждающего воздействия и программы его реализации. Кроме того, на вход данного блока поступают данные об имеющихся ресурсах и внешней среде предприятия. Сюда же поступает информация из блока функций системы о реальном ходе процесса разработки стратегической целевой программы. Задача блока управления заключается в поддержании блока функций в заданном состоянии или в улучшении его состояния, то есть в реализации заданной цели. Таким образом блок управления включает в себя оптимизацию оргструктуры, обеспечение информационными технологиями, контроль и оптимизацию бизнес процесса по разработке комплексного упреждающего воздействия и мониторинг ресурсного обеспечения процесса.

Важнейшей задачей блока «управление» является контроль и оптимизация бизнес процесса по разработке стратегий предприятия, осуществляемого в блоке «функции». Данный бизнес-процесс представляет собой методику формирования и реализации комплексного упреждающего воздействия.

Используя программное обеспечение Adonis SV 2.1, сформируем модель рассматриваемого бизнес процесса, для каждого элемента которого, представленного синим прямоугольником на рис. 2., определим соответствующие затраты времени и средств, а также кадрового обеспечения для его выполнения. Используя компонент «анализ» Adonis SV 2.1 получим общие затраты времени 1 год и 19 дней и средств 33833 долл. на выполнение процесса по разработке стратегий предприятия, при условии соответствующих индивидуальных затрат на каждый элемент, представленных на рис. 2.

Query result: («Activity»)			
	Name	Execution time	Costs
⊖ 1. diss			
▣ 1. Influences-strategies tables creation	1. Influences-strategies tables creation	00:003:00:00:00	3500.000000
▣ 1.1. Objects definition, properties, change indicators	1.1. Objects definition, properties, change indicators	00:007:00:00:00	300.000000
▣ 1.2. Objects connections	1.2. Objects connections	00:003:00:00:00	50.000000
▣ 1.3. Objects priorities definition, environment mapping	1.3. Objects priorities definition, environment mapping	00:003:00:00:00	50.000000
▣ 1.4. Scanning database creation	1.4. Scanning database creation	00:007:00:00:00	200.000000
▣ 2.1. Monitoring mode definition	2.1. Monitoring mode definition	00:001:00:00:00	50.000000
▣ 2.2. a) Objects properties and change indicators	2.2. a) Objects properties and change indicators	00:120:00:00:00	2000.000000
▣ 2.2.b) Objects connections	2.2.b) Objects connections	00:120:00:00:00	2000.000000
▣ 2.2.c) Object Influences	2.2.c) Object Influences	00:120:00:00:00	2500.000000
▣ 2.2.d) Environment influences' timeline	2.2.d) Environment influences' timeline	00:005:00:00:00	50.000000
▣ 2.3. Monitoring database creation	2.3. Monitoring database creation	00:005:00:00:00	200.000000
▣ 2. Strategies formulation	2. Strategies formulation	00:001:00:00:00	400.000000
▣ 3.1. a) Influences connections and logical groups definition	3.1. a) Influences connections and logical groups definition	00:003:00:00:00	500.000000
▣ 3.1. b) Influences types definition and timeline creation	3.1. b) Influences types definition and timeline creation	00:002:00:00:00	100.000000
▣ 3.1. c) Individual and integral indexes calculation	3.1. c) Individual and integral indexes calculation	00:001:00:00:00	1000.000000
▣ 3.2. Strategies for alternative scenarios	3.2. Strategies for alternative scenarios	00:001:00:00:00	300.000000
▣ 4. Strategies realization planning	4. Strategies realization planning	00:015:00:00:00	5000.000000
▣ 5. Strategies database	5. Strategies database	00:002:00:00:00	1500.000000
▣ 6. Strategies implementation control and correction	6. Strategies implementation control and correction	00:007:00:00:00	8000.000000
▣ Influences types database creation	Influences types database creation	00:002:00:00:00	500.000000
▣ Logical groups scenarios development	Logical groups scenarios development	00:002:00:00:00	300.000000
▣ Merging logical groups, projections correction	Merging logical groups, projections correction	00:001:00:00:00	100.000000
▣ Projecting influences types	Projecting influences types	00:002:00:00:00	233.000000
▣ Quantitative projections of simple trends, math models development	Quantitative projections of simple trends, math models development	00:005:00:00:00	5000.000000

Рис.2. Индивидуальные затраты ресурсов на реализацию процесса в основе блока «Функции» системы

Реализация данного бизнес процесса предполагает определённые изменения в организационной структуре предприятия сотовой связи, поскольку отсутствуют соответствующие специалисты и структуры для разработки стратегий. В среде Adonis SV 2.1 сформируем отдел стратегического планирования, возглавляемый топ-менеджером по стратегиям, со штатом сотрудников: 3 маркетолога, 1 экономист, 1 программист, 2 менеджера по проектам и 3 бизнес-аналитика (рис. 3). Определим соответствующие тарифные ставки, график работы для каждого сотрудника и их функциональные обязанности.

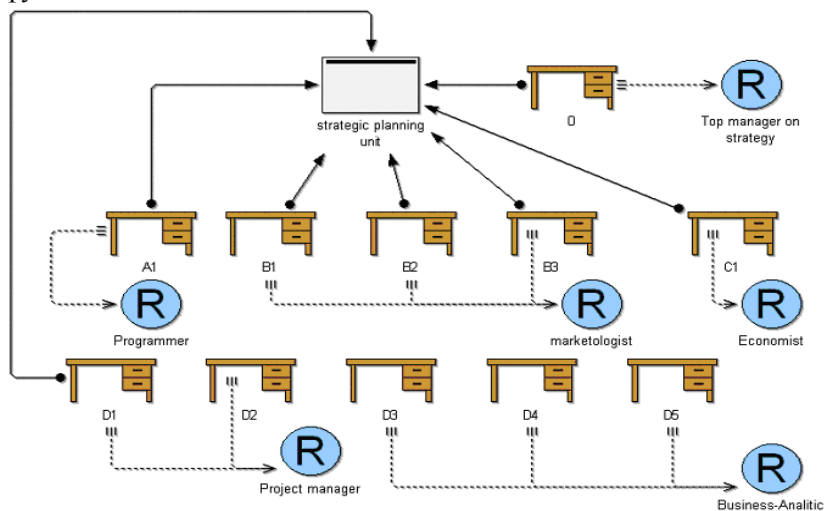


Рис. 3. Модель отдела стратегического планирования в Adonis SV 2.1

Используя компонент «Имитация» Adonis SV 2.1. проведём имитацию данного процесса за период времени с 1 января 2007г. по 31 декабря 2008 г. с неограниченным количеством повторений

процесса с целью анализа нагрузки вышеперечисленного персонала. Результаты имитационного моделирования показаны на рис. 3, где «Personnel Costs» показывает средние затраты на персонал в расчёте на определённый элемент процесса или на определённый элемент процесса, выполняемый определённым работником, а «Personnel Costs (sum)» показывает общие затраты на персонал по осуществлению данного бизнес процесса в размере 420000 грн. за рассматриваемый период.

Workload analysis (Process related/Evaluation period) - Application model: diss2									
	Business pr...	Activity	Performer	Number	Execution time (sum)	Waiting time (a...	Personnel costs (sum)	Personnel costs (av...	Costs (sum)
e 1.	diss				01:244:00:00:00		420000.000000		23900.000000
e 1.1.		1.1. Objects definiti...		65.000000	01:090:00:00:00	01:057:22:47:17	327600.000000	5040.000000	19500.000000
1.1.1.			B1 (diss1)	21.000000	00:147:00:00:00	01:059:00:59:21	105840.000000	5040.000000	6300.000000
1.1.2.			B2 (diss1)	22.000000	00:154:00:00:00	01:074:23:03:51	110880.000000	5040.000000	6600.000000
1.1.3.			B3 (diss1)	22.000000	00:154:00:00:00	01:039:21:30:06	110880.000000	5040.000000	6600.000000
e 1.2.		1.4. Scanning data...		22.000000	00:154:00:00:00	01:028:02:39:44	92400.000000	4200.000000	4400.000000
1.2.1.			A1 (diss1)	22.000000	00:154:00:00:00	01:028:02:39:44	92400.000000	4200.000000	4400.000000
	Total				01:244:00:00:00		420000.000000		23900.000000

Рис.4. Результаты имитационного моделирования по алгоритму анализа трудоёмкости – Workload analysis

Таким образом в данном исследовании была сформирована структура системы стратегического управления предприятием, направленная на увеличение показателя интегральной эффективности, и обоснована содержательная сторона её основных блоков целей, функций, задач, управления и ресурсов. В частности функционирование блока «функции» соответствует проектируемой в данном исследовании методике формирования и реализации стратегий, а функционирование блока «управление» было продемонстрировано с использованием программного обеспечения Adonis SV 2.1. Также установлено, что оптимально представить «выход» системы как целевую стратегическую программу.

#### Литература

1. Lynch R. Corporate Strategy. Pitman Publishing, 1997. - P.79.
2. Фэй Л., Рэнделл Р. Курс МБА по стратегическому управлению: Пер. с англ. / – М.: Альпина Паблишер, 2002.- С. 265-383.
3. Выханский О.С. Стратегическое управление. - М.: «Гардарика», 1998. – С.39.
4. Осовська Г. В., Фішук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посібник. — К.: Кондор, 2003. — С190.
5. Kaplan R.S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. // Harvard Business Review.- 1996.- № 1.-P.75.

УДК 339.162.4

Н.А. Яковишина

#### ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОДАЖІВ ПРОДУКЦІЇ

Необхідність розгляду питань управління продажами обумовлене тим, що на сучасному етапі побудови ринкових відносин особливо актуальними і своєчасними для підприємств є вирішення проблем, що торкаються оцінки, аналізу та контролю продажів, оскільки існує необхідність їх гнучкого пристосування до швидко зростаючих потенційних вимог ринку з метою підвищення конкурентоспроможності товаровиробників. В межах цих відносин змінюється поведінка підприємств та зміст продажів, постійно підвищується увага до професіоналізму при їхньому здійсненні. Це пояснюється тим, що продажі можна розглядати як «дуже складний процес, що включає використання повного набору принципів, прийомів і важливих особистих навичок і вмій, а також охоплює широкий діапазон різних типів задач...» [2].

На рівні виробничих підприємств щоб організувати ефективні продажі готової продукції необхідно управляти всім процесом її доведення до кінцевого споживача. Окрім того, нині операційна діяльність вітчизняних товаровиробників будується на основі концепції найбільшої рентабельності продажів, яка досягається через задоволення потреб покупців в продукції, товарах потрібної якості.