

бухгалтерський облік у бюджетній сфері України складається з обліку виконання державного та місцевого бюджетів і бухгалтерського обліку бюджетних установ, що потребує удосконалення методології та переходу на єдині методологічні засади бухгалтерського обліку та звітності, а також створення уніфікованого організаційного та інформаційного забезпечення бухгалтерського обліку.

Висновки

Проведене дослідження свідчить про те, що бухгалтерський облік в бюджетних установах й організаціях України потребує запровадження та широкого використання інформаційних технологій, оскільки це дозволить спростити обліковий процес і підвищити оперативність отримання облікових даних в різних аналітичних розрізах. У зв'язку з цим облікова інформація використовуватиметься з метою забезпечення суворого контролю за витрачанням бюджетних ресурсів.

Модернізація системи обліку в державному секторі можлива за умови формування єдиної законодавчо-нормативної бази, адаптованої до міжнародних вимог та норм, удосконалення методології складання звітності та запровадження інформаційних технологій.

Література

1. Марценяк Н. О. Реформування бухгалтерського обліку бюджетних установ: проблеми та перспективи / Н. О. Марценяк // Науковий вісник БДФА – 2010. – № 4. – С. 346–351.
2. Нетецький Є. В. Роль і завдання бухгалтерського обліку в управлінні бюджетними установами / Є. В. Нетецький // Економіка і держава. – 2008. – № 12. – С. 59–60.
3. Писарчук О. В. Послідовність формування облікової політики бюджетної установи / О. В. Писарчук, С. В. Жулій // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – № 3. – 2011. – С. 151–156.

References

1. Martsenyak N. A. Reforming accounting budgetary institutions: problems and prospects / N. A. Martsenyak // Scientific Bulletin BDFA - 2010. - № 4. - S. 346-351.
2. Netetskyy E. V. Role and tasks of accounting in the management of budgetary institutions / E. V. Netetskyy // Economy and State. - 2008. - № 12. - S. 59-60.
3. Pisarchuk O. V. Sequence forming accounting policies budgetary institutions / O. V. Pisarchuk S. V. Zhuly // Bulletin of the SumDU. Series Economics. - № 3. - 2011. - S. 151-156.

Надійшла 13.04.2013; рецензент: д. е. н. Войнаренко М. П.

УДК 658:65.011.1

О. Ю. РОМАНЮК, І. В. СОКИРНИК
Хмельницький національний університет

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проведено аналіз основних інструментів реалізації стратегії. Обґрунтовано необхідність їх використання задля підвищення результативності діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Ключові слова: процес реалізації стратегії, моніторинг і контроль, організаційна структура, кадровий потенціал, інформаційні системи, стратегічні зміни, організаційна культура, мотиваційний механізм.

О. Y. ROMANYUK, I. V. SOKYRNYK
Khmelnytsky National University

INSTRUMENTS OF STRATEGY REALIZATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

The aim of this article is determination of key instruments of realization of strategy of industrial enterprise. The analysis of basic instruments of realization of strategy is conducted: monitoring and control, organizational structure, skilled potential, informative systems, strategic changes, organizational culture, motivational mechanism. Considerable attention is spared to the necessity of forming of effective skilled potential for the system of realization of strategy of industrial enterprise. The quality filling and corresponding instruments of realization of strategy will change depending on descriptions of the accepted strategy, depth and maintenance of the changes envisaged by her. Successful combination and use of instruments of realization of strategy will allow considerably to promote effectiveness of activity of domestic industrial enterprises. Expedient is determination of the most adequate instruments for realization of strategies of different types on the different stages of life cycle of enterprise.

Keywords: the process of strategy implementation, monitoring and control, organizational structure, human resources, information systems, strategic change, organizational culture, motivational mechanism.

Вступ. Результативність реалізації стратегії промислового підприємства зумовлюється не лише наявністю у нього значної кількості різних видів ресурсів, а й низкою інших факторів, зокрема рівнем

ефективності управління цим процесом. Керівництво, розуміючи необхідність побудови ефективних механізмів управління розвитком підприємства, часто не знаходить оптимального вирішення цього завдання. Тому управління реалізацією стратегії на цих підприємствах зводиться, здебільшого, до реагування на певні відхилення у момент настання їх очевидних наслідків. В умовах високозмінного бізнес-середовища така неоперативність може призвести до значних фінансових втрат підприємства. Також великою проблемою на сьогодні є відсутність достатньої кількості висококваліфікованих менеджерів, які могли б вдало використовувати інструменти реалізації стратегії заради досягнення планових результатів промислового підприємства.

Основний розділ. Проблеми, пов'язані із реалізацією стратегії підприємства, давно знаходяться в полі зору вітчизняних та іноземних науковців та практиків. Зокрема Кіндрацька Г.І., Пилипенко А.А., Отенко В.І., Березін О.В., Ігнат'єва І.А., Друкер П., Коттер Дж. та ін. приділяли багато уваги як безпосередньо процесу реалізації стратегії так інструментам, що можуть бути використані менеджерами. Кожен із перерахованих авторів має своє уявлення про ключові складові реалізації стратегії на підприємстві, здебільшого акцентуючи увагу на декількох елементах. Проаналізувавши наявні у науковій літературі підходи до сутності та змісту цих складових, ми дійшли висновку, що доцільно розширити їх як мінімум до семи взаємопов'язаних елементів: кадровий потенціал, стратегічні зміни, організаційна структура, організаційна культура, мотиваційний механізм, інформаційні системи, моніторинг і контроль (рис. 1)

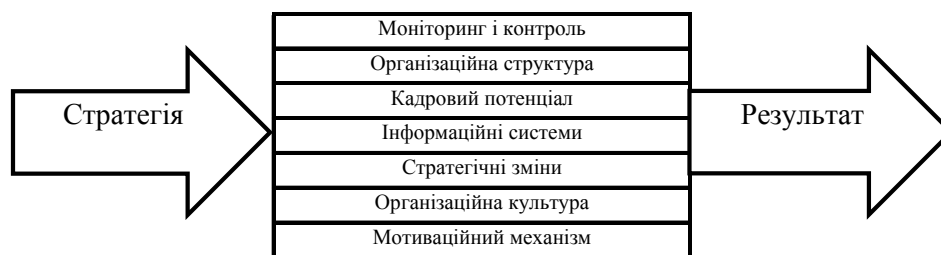


Рис. 1. Основні інструменти реалізації стратегії

Зупинимося детальніше на кожному із цих елементів.

Моніторинг реалізації стратегії в розрізі внутрішнього і зовнішнього середовища промислового підприємства повинен проводитись постійно. В процесі моніторингу оцінюють реалізацію стратегії в розрізі термінів, використання ресурсів, проміжних результатів та інших параметрів. Залежно від отриманих даних про реалізацію стратегії здійснюють, при потребі, її корегування або корегування цілей підприємства, а також мінімізацію ризиків і посилення загального потенціалу підприємства необхідного для реалізації обраної стратегії [1, с. 67].

Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення цілей фірми. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського чи оперативного контролю, тому що його не цікавить правильність здійснення стратегії чи правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль спрямований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийнятну стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коректування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як реалізованої стратегії, так і цілей фірми [2, с. 211].

Важливою передумовою реалізації стратегії промислового підприємства є наявність гнучкої і адаптованої до вимог оточення організаційної структури. Оптимальною вважається така організаційна структура, яка забезпечує раціональні зв'язки між підрозділами та рівнями управління при забезпеченні надійності функціонування з метою досягнення стратегічних цілей і мінімальних витратах на апарат управління [3, с. 377]. Дослідження багатьох авторів підтверджують необхідність приведення організаційної структури фірми у відповідність з обраною стратегією. Іншими словами, проектування структури повинне базуватися на стратегічних планах організації. Цей підхід був запропонований відомим науковцем Альфредом Чандлером, який установив, що зміни в стратегії організації призводять до виникнення нових адміністративних проблем, що потребує удосконалювання структури. Альфред Чандлер сформулював знаменитий принцип: "Стратегія визначає структуру". У практичному плані це означає, що організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію обраної стратегії [4, с.377].

Характеристики організаційних структур управління та можливі реакції, на які вони здатні, пов'язані між собою певним чином. Ми вважаємо, що реакція — це якість і типи поведінки, зміни, зумовлені потенціалом організації, що охоплюють певний вид структури. Кожну реакцію можна визначити за діями, які відбуваються в межах організаційної структури. Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, адміністративну реакцію. Кожний тип організаційної структури оптимізує певні типи реакції організації: функціональний — виробничу; дивізіональний — конкурентну; матричний — інноваційну; мережевий — стратегічну; горизонтальний множинний тип структури — адміністративну реакцію.

Для запровадження необхідних змін в організаційній структурі визначають наявний тип реакції, що здійснює організація в даний час. На основі аналізу зовнішнього середовища й вибраного варіанту стратегії встановлюють необхідний для організації тип реакції та організаційну структуру, яка оптимізує її реалізацію. Порівнюючи наявну та бажану (необхідну) організаційну структуру, визначають необхідні зміни, в тому числі й у функціях вищого керівництва організацією[5, с.377].

Термін «кадровий потенціал» в більшості випадків використовують при обговоренні проблеми формування та використання трудових ресурсів підприємств. Саме від його характеристик залежать результати функціонування промислового підприємства на даний момент та ефективність діяльності у майбутньому. Підбираючи персонал та розвиваючи його потенційні здатності, підприємство забезпечує себе кадрами, які б змогли працювати у складних умовах ринкових відносин реалізуючи стратегічні плани підприємства. Отже, при наймі на роботу, роботодавець зацікавлений у формуванні надійного кадрового потенціалу, який би був спрямований не тільки на особистий успіх, а й на розвиток підприємства в майбутньому.

Планування кадрового забезпечення у рамках стратегічного менеджменту вимагає відмови від традиційного планування облікового складу працівників. Мета кадрової стратегії : пов'язати стратегічні плани підприємства з системою управління і розвитку персоналу. Кадровий потенціал підприємства повинен повністю відповідати реалізації його стратегічних цілей, тому з'являється необхідність в управлінні розвитком людських ресурсів. В процесі підготовки до реалізації стратегічних планів кадровий потенціал повинен аналізуватися з метою встановлення міри забезпеченості кадрами поточних і перспективних завдань організації, адекватності персоналу завданням і перспективам розвитку. Виходячи з цього, критерії оцінки кадрового потенціалу і показники, по яких здійснюється аналіз, різні: з точки зору поточних завдань персонал може бути адекватним короткостроковим цілям розвитку, з точки зору перспективи – не відповідати новому баченню організації. В контексті реалізації стратегії кадровий потенціал повинен розглядатися як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування і розвитку організації

Низький кваліфікаційний рівень найманих працівників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, що впливає на його прибутки і обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації і розвитку персоналу. Проведений нами аналіз кадрового потенціалу промислових підприємств Хмельницької області показав, що ситуація, яка склалася у сфері праці, практично вийшла з-під контролю керівництва підприємств. На більшості підприємств погіршуються як якісні, кількісні характеристики, так і якість кадрового потенціалу. Підприємства практично не займаються проблемами кадрового потенціалу.

Таким чином, формування і раціональне використання кадрового потенціалу промислових працівників потребує розробки обґрунтованої, взаємоузгодженої, підкріпленої ресурсним забезпеченням кадрової політики. Розробка кадрової політики орієнтованої на перспективу, структурні зміни в системі управління, створення кадрових служб, належна оцінка праці кадрового потенціалу, відношення до нього як до джерела доходу підприємства, державна підтримка кадрових програм забезпечать досягнення поставлених підприємством цілей, складуть основу формування ефективної системи кадрового менеджменту. Пріоритетне відношення до людських ресурсів дасть можливість отримати більшу віддачу в порівнянні з вкладенням в основний капітал забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств, стійкість економічного зростання на рівні держави[6, с. 377].

Ще одним інструментом успішної реалізації стратегії промислового підприємства є створення належного інформаційного забезпечення. На сьогоднішній день до інформаційного забезпечення висуваються такі вимоги: створення глобальної системи обліку; використання сучасних операційних систем; доступність інформації; можливість здійснення контролю за динамікою змін стану кадрового потенціалу. Сучасні інформаційні технології змінюють природу управлінської праці завдяки все більшому використанню внутрішніх та зовнішніх корпоративних електронних мереж. Електронні комунікації приводять до позитивних змін на робочих місцях, підвищують швидкість обробки великих обсягів інформації. Здатність активно приймати участь у всіх формах електронної офісної діяльності і комунікацій життєво необхідна для функціонування результативних підприємств і створення високоефективних робочих місць.

Саме створення моделі інформаційного забезпечення дасть змогу керівництву ефективно використовувати наявний кадровий потенціал в процесі реалізації стратегії підприємства. Ця функція охоплює встановлення цілей, поточний збір та оброблення інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення контролю відхилень за фактичними показниками від оптимальних або запланованих, а також підготовку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Отже, автоматизація системи управління в процесі реалізації стратегії дає багато переваг та максимально збільшує ефективність її використання у якості системи стратегічного управління та інструменту поширення інформації[1, с. 377].

В умовах стрімкого розвитку техніки й технології виробництва, динамічних змін, споживчих властивостей продуктів і послуг, безпрецедентного росту комунікацій і взаємозалежності в управлінні принципову важливість здобуває прагнення до організаційних змін для забезпечення ефективного використання всіх наявних ресурсів в процесі реалізації стратегії промислових підприємств. Проблема змін

винятково тонка, складна і хвороблива. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних чинників. При роботі над питанням змін дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робиться зміна, до чого воно повинне призвести, що і як варто змінити, але також і на тому, як зміна буде сприйнята, які сили й у якій формі будуть перешкоджати їй, який повинний бути обраний стиль проведення зміни і якими методами воно повинне здійснюватися. Тому для успішного проведення змін вище керівництво повинне скласти сценарій можливого опору змінам; провести дії з метою ослаблення опору змінам; усунути або зменшити до мінімуму реальний опір; закріпити проведену зміну [6, с. 377].

Зміни в процесі реалізації стратегії промислового підприємства, впровадження методів соціальної технології сприятимуть адекватній зміні культури підприємства, оскільки розвиток культури відбувається постійно та системно в процесі саморозвитку підприємства. В цьому аспекті організаційна культура має вирішальний вплив на співробітників підприємства та їхні взаємовідносини. Відповідно на вітчизняних промислових підприємствах повинна бути сформована така культура, яка б заохочувала зміни, нововведення, активну участь працівників в процесі управління. Кадровий потенціал в поєднанні з організаційною культурою виражає рівень інтегрованості і професійної зрілості трудового колективу в процесі реалізації завдань і цілей підприємства.

Отже, організаційна культура відіграє визначальну роль у ставленні людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати зміни в процесі реалізації стратегії підприємства. Формування організаційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей і реалізацією креативного потенціалу людини. Сутність організаційної культури підприємства відображено в таких характеристиках, як [5, с. 402]: вмотивованість робітників до знань і розробки організаційних змін, націленість на результат, робота в команді, прагнення досягти високого професіоналізму, свобода висловлювання думок, ідей, конкурентоздатність, динамічність, постійне підвищення кваліфікації, невелика чисельність управлінського персоналу тощо.

В сучасних умовах господарювання невідкладним є завдання підвищення ефективності мотивації праці, рівня заробітної плати в тісному взаємозв'язку з ростом продуктивності праці, результативності виробництва. Високо мотивований кадровий потенціал забезпечить стійкість промислового виробництва і належний рівень його конкурентоспроможності. Формування дієвої системи мотивації – це процес, коли цілеспрямований та мотивований персонал прагне і отримує можливість виконувати місію підприємства, реалізовувати його стратегію і досягати встановлених результатів. Отже, на підприємстві необхідно розробити таку систему дієвої мотивації, яка б враховувала як індивідуальні, так і загальні результати працівників.

В цілому результатом реалізації стратегії є наближення довгострокових планів організації до оперативно-тактичного рівня. Якісне наповнення та відповідні інструменти реалізації стратегії будуть змінюватися в залежності від характеристик прийнятої стратегії, глибини та змісту передбачених нею змін. Також суттєвим є рівень наявного стратегічного потенціалу організації – наскільки його складові можуть забезпечити виконання необхідних стратегічних змін. Крім того дуже важливим є характеристики середовища діяльності підприємства, конкурентний контекст тощо.

В зв'язку з цим можна говорити про існування двох основних підходів до реалізації розробленої стратегії. Перший підхід – адаптивний, в контексті якого підприємство використовує свій наявний стратегічний потенціал, який є достатній для реалізації змін, що передбачені прийнятою стратегією розвитку. Другий підхід – активний, що передбачає формування потенціалу нового рівня, розвиток або придбання ресурсів та знань, які потрібні для реалізації стратегії.

Здійснення обраної стратегії може вимагати суттєвої перебудови системи управління фірми за напрямками: ділові процеси (процедури управління); організаційна структура (розподіл повноважень; стиль мислення та поведінка працівників (переорієнтація з формального виконання доручень на досягнення стратегічних цілей). Недостатність компетенції та знань для управління реалізацією стратегії можуть привести до провалу гарно розроблених стратегічних планів.

Висновки. За сучасних умов розвитку продуктивних сил для кожного промислового підприємства при формуванні ефективної системи управління важливого значення набуває здатність реалізовувати обрану стратегію. Процес реалізації стратегії характеризує насамперед ефективність діяльності підприємства в умовах ринку обмежених фінансових, трудових, матеріальних ресурсів та часу. Вдале поєднання та використання інструментів реалізації стратегії дозволить значно підвищити результативність діяльності вітчизняних промислових підприємств. Доцільним є визначення найбільш адекватних інструментів для реалізації стратегій різних типів на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Література

1. Ноздріна Л.В. Управління проектами : [підручник] / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. – К. : ЦУЛ, 2010. – 432 с.
2. Стратегическая гибкость / [Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д.]; [пер. с англ.]. – СПб : Питер, 2005. – 384 с.

3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г.І. Кіндрацька. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2010. – 406 с.

4. Хасси Д. Стратегия и планирование / Хасси Д. ; [пер. с англ. / под ред. Л.А. Трофимовой]. – СПб : Питер, 2007. – 384 с.

5. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Амстронг ; [пер. с англ. С.К. Мордовина]. – [8-е изд.]. – СПб : Питер, 2008. – 832 с.

6. Фридман М. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / Майк Фридман, Бенджамин Трегоу ; [пер. с англ. Е. Богдановой]. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2008. – 272 с.

References

1. Nozdrina LV Project management: a textbook / L.V.Nozdrina, V.I.Yaschuk, O.I.Polotay. - K. TSUL, 2010. - 432 p.

2. Нэмел G. Stratehycheskaya hybkost / Нэмел G., Prahalad, K., Thomas, G., D. O'Nyl Trans. s English. - St. Petersburg.: Piter, 2005. - 384p.

3. Kindratska, HI Strategic management: teach. handbook. / H.I.Kindratska. - 2nd ed., Revised. and add. - K.: Knowledge, 2010. - 406 p.

4. Hussey D. Strategy and Planning / Per. s English. ed. LA Trofymovoy. - St. Petersburg.: Piter, 2007. - 384 p.

5. Amstronh M. Practice management resource chelovecheskymy / Michael Amstronh, [Lane. s English. SK Mordovyna]. - [8th ed.]. - St. Petersburg. : Piter, 2008. - 832 p.

6. Friedman M. Science and Art of Leadership strategy: New Approach k corporate management / Mike Friedman, Benjamin Trehou. - Per. s English. E. Bohdanovoy. - Moscow: Fair-Press, 2008. - 272 p.

Надійшла 13.04.2013; рецензент: д. е. н. Стадник В. В.

УДК 338.24

К. О. СІЧКАРЕНКО

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СПІВПРАЦІ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КАМПАНІЙ В ІННОВАЦІЙНОМУ КЛАСТЕРІ

У статті розглянути питання структури інноваційних кластерів, взаємодії між окремими підприємствами. Стаття містить аналіз практики кооперації між високотехнологічними кампаніями, державної політики стосовно інноваційних кластерів. Окремим напрямком дослідження в межах статті є розкриття економічного механізму співпраці в інноваційному кластері.

Ключові слова: інноваційний кластер, високотехнологічні кампанії, економічний механізм.

К. О. SICHKARENKO

“Institute for Economics and Forecasting, Ukrainian National Academy of Sciences”

GOVERNANCE ASPECTS OF HIGH-TECH COOPERATION CAMPAIGNS IN INNOVATION CLUSTERS

The paper deals with the structure of innovation clusters, the interaction between individual enterprises. The article analyzes the practice of cooperation between high-tech campaigns, the state policy on innovation clusters. A separate area of research within the article is to reveal the mechanism of economic cooperation and innovation clusters. A new stage of creation of clusters has started in 2008. During this period, many governments had decided that innovation clusters have become an important driver of economic growth in their countries. In most cases, governments allocated special grant funds which financed the creation and support of new clusters. Many researchers believe that the clusters make a positive effect to the regional economy. For example, companies that are working in the cluster have higher rates of development (operating income, wages) than other companies, which are working without cooperation with institute of innovation (like clusters, innovation networks, etc.). The cluster should have a few features, in order to be effective. These features are: 1) cluster should have research centers (independent laboratories, universities) in its structure; 2) administrator of cluster should to coordinate its policies with the government office; 3) also the cluster should have a few centers of technology transfer; 4) state support of cluster should have been passing not least then 5 years; 5) research centers in the cluster should provide applied and basic research.

Keywords: innovation cluster, high-tech campaign, the economic mechanism.

Актуальність теми. Економічний розвиток України, її інноваційних підприємств свідчить, що здійснення інноваційної діяльності нині є неможливим зусиллями лише однієї компанії. Необхідна співпраця, кооперація між підприємствами, дослідницькими організаціями. До того ж, суттєвих змін зазнали