

Эффективное функционирование автоматизированной системы расчетов по оплате труда невозможно без совершенствования характера и содержания учетно-аналитической работы. Это требует повышения уровня подготовки и квалификации бухгалтеров и экономистов, которая должна осуществляться с учетом таких факторов, как скорость изменения законодательства, развитие инфраструктуры рынка информационных учетных систем в стране, размер и вид предприятия, вид компьютерной учетной системы, уровень базовой подготовки бухгалтеров. Это позволит обеспечить высокий уровень знаний и практических навыков работников в сфере информационных технологий при минимальных расходах времени и средств [7].

*Выводы.* Анализ эффективности оплаты труда должен носить комплексный характер, т.к. ему принадлежит важная роль в совершенствовании организации заработной платы, обеспечении её прямой зависимости от количества и качества труда, производственных результатов; выявлении резервов для совершенствования оплаты труда, введения прогрессивных её форм. Анализ эффективности оплаты труда следует проводить в несколько этапов, при этом должны быть рассмотрены и сопоставлены различные показатели деятельности предприятия и его внешней среды, учтены психологические аспекты поведения работников. В современных условиях формирование, использование, анализ и контроль средств на оплату труда требует новых рыночных подходов. Особое внимание должно уделяться перспективному, т.е. опережающему анализу, важной особенностью которого является наличие в исследуемых материалах информации о предвидении эффективности использования мероприятий по оплате труда.

Эффективность организации и проведения анализа оплаты труда в значительной мере зависит от использования в этой работе информационных технологий, что, в свою очередь, обуславливает необходимость постоянной работы по повышению уровня подготовки и квалификации бухгалтеров и экономистов, работающих на предприятии.

Совершенствование анализа эффективности оплаты труда на основе комплексного подхода позволит достичь значительных позитивных изменений в деятельности предприятия, обеспечить рост его экономических показателей и решение социальных проблем.

#### **Источники и литература:**

1. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини / Є. П. Качан. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.
2. Вівсяник Т. В. Завдання аналізу витрат на оплату праці / Т. В. Вівсяник // Наукові записки. – 2006. – № 6. – С. 15-18.
3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 425 с.
4. Бараник З. П. Статистика праці / З. П. Бараник. – К. : КНЕУ, 2008. – 246 с.
5. Шевчук Л. П. Ринкові підходи до формування і використання коштів на оплату праці та нова парадигма їх аналізу і контролю / Л. П. Шевчук, А. А. Шевчук // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 249-255.
6. Макаровська Т. П. Економіка підприємства / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар. – К. : МАУП, 2003. – 304 с.
7. Домбровський В. А. Організація і методика обліку та аналізу праці та її оплати на базі сучасних інформаційних технологій : автореф. дис. ... канд. економ. Наук : спец. 08.00.09 "бухгалтерський облік" / В. А. Домбровський. – К., 2007. – 25 с.

**Артеюхова І.В., Луценко Ю.О.**

**УДК 568.562**

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Актуальність теми** зумовлена, насамперед тим, що сучасні умови розвитку ринку формують для підприємств зовнішнє середовище, яке характеризується високим ступенем невизначеності та високим рівнем конкуренції. Тому розробка стратегії підприємства з урахуванням мінливого зовнішнього середовища дасть змогу адаптуватися до вимог часу й обставин: створити фірмі конкурентну перевагу, усунути негативний ефект нестабільності навколишнього середовища, забезпечити прибутковість, зрівноважити зовнішні вимоги і внутрішні можливості.

**Постанова проблеми та завдання.** Завданням є розгляд змісту, що вкладають в поняття «стратегія» різні автори; постають питання вдосконалення методики розробки стратегії, яка б інтегрувала стратегії різних напрямків діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Має місце процес розробки стратегії підприємства на п'яти її рівнях.

**Мета статті** – удосконалити методику розробки стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Питанням щодо стратегії та її розробки займалося багато авторів. Найбільш вагомий внесок в розгляд даного питання внесли А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд [1], І. Ансофф [2], П. Дойль [3], Г. Мінцберг [4] та багато інших. Кожен з них надав своє бачення на процес розробки стратегії. Загалом же, процес розробки стратегії для всього підприємства у досконалому і повному вигляді надає незначна кількість науковців. П. Дойль [3] розглядає розробку конкурентних стратегій. А.

Томпсон і А. Дж. Стрікленд [1] приводять загальні рекомендації щодо процесу розробки, не пропонуючи конкретних методів або методик формування, оцінки, вибору і реалізації стратегії підприємства.

Увага до зовнішнього середовища приділяється у більшості класичних роботах із менеджменту наступних авторів: І. Ансоффа [2], Г. Мінцберга [4], М. Портера [5], М.Х. Мескона [6]. Більшість з них розглядають зовнішнє середовище як складну багаторівневу структуру, елементи якої по-різному впливають на діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У фаховій літературі є різні думки щодо сутності стратегії розвитку організації. Так, І. Ансофф [2, с. 16-18] визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Відповідно до визначення А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда «стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення цілей» [1, с. 28].

П. Дойль визначає стратегію як «комплекс приймаючих менеджером рішень по розміщенню ресурсів підприємства і досягненню довготривалих конкурентних переваг на цільових ринках» [3, с.8]. М. Мескон розуміє стратегію як «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її мети». [6, с. 42].

По визначенню Грузінова В.П., «стратегія розвитку підприємства – сукупність стратегічних рішень, що охоплюють весь спектр основних видів його діяльності» [7, с. 518-519]. Виходячи з того, що економічне призначення підприємства полягає у виробництві продукції, що відповідає вимогам ринку і отриманні прибутку за її реалізацію, ці стратегічні рішення повинні включати в себе:

- сукупність стратегічних рішень, що визначають, яку продукцію і скільки виробляти, її якість і новизну, а також способи поведінки підприємства на ринках збуту і на ринках факторів виробництва (засоби виробництва, робоча сила, фінансові ресурси);
- стратегічні рішення в галузі виробництва і технологій виготовлення продукції;
- сукупність рішень, що визначають способи залучення, розподілу і використання фінансових ресурсів для виконання прийнятих цілей;
- сукупність рішень, що визначають соціально-економічні аспекти розвитку підприємства відповідно до прийнятих умов: тип підприємства, структура колективу, характер взаємодії з акціонерами і т.д.;
- сукупність рішень, що належать до характеру управління для реалізації обраної стратегії.

Узагальнюючи існуючі визначення економічної категорії «стратегія», можна зробити висновок, що стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї діяльності і вироблення відповідної політики для їх досягнення. Розробка стратегій підприємств – це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку обраних цілей, аналізуючи при цьому як стан середовища діяльності самого підприємства, так і стан мінливого зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище представляє собою «сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов та факторів, що діють в оточенні підприємства і впливають на різні сфери його діяльності» [8, с. 138].

Зовнішнє середовище поділяють на:

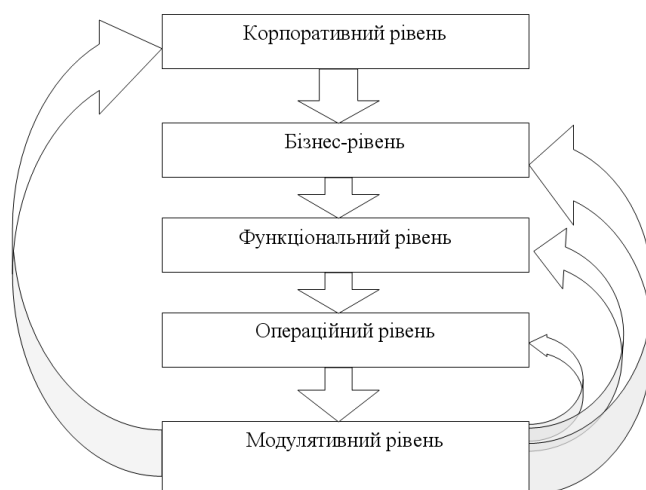
1. Мікросередовище - середовище прямого впливу на підприємство, воно безпосередньо впливає на організацію, збільшує або зменшує ефективність її роботи, наближає або віддаляє досягнення її цілей. Зазвичай його створюють постачальники матеріально-технічних ресурсів, споживачі продукції (послуг), торговельні та маркетингові посередники, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, страхові компанії, громадські організації та ін. Організація тісно взаємодіє з цією частиною свого середовища, а менеджери намагаються керувати деякими із її параметрів, впливати на мікросередовище з метою зміни його у сприятливому для організації напрямку.

2. Макросередовище, що впливає на підприємство і його мікросередовище, включає природне, демографічне, науково-технічне, економічне, екологічне, політичне та міжнародне середовище. Вплив цих факторів на організацію важче виявляти і вивчати, але не можна ігнорувати, так як саме вони часто визначають тенденції, які з часом будуть впливати на мікросередовище підприємства.

І макросередовище, і мікросередовище так чи інакше впливають на розробку стратегії розвитку будь-якого підприємства. Адже, зовнішнє середовище, в якому доводиться працювати організації, знаходиться в безперервному русі, схильне до змін. Тому стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин: 1) продуманих цілеспрямованих дій; 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Вирішення проблеми формування стратегії розвитку будь-якого підприємства, в першу чергу, потребує встановлення змісту стратегії розвитку та її місця серед інших стратегій. Існують варіанти класифікації стратегій за рівнями ієрархії, рівнями управління, відповідальності тощо [1-6]. В результаті їх дослідження встановлено, що немає єдиної точки зору вчених щодо кількості рівнів, назви стратегій, їх змісту та призначення. Тому при формуванні стратегії розвитку будь-якого підприємства слід приймати до уваги специфіку його діяльності та організаційну структуру.

Процес розробки стратегії в загальному вигляді здійснюється на п'яти рівнях [9, с. 361]: корпоративний рівень, бізнес-рівень, функціональний рівень, операційний рівень, модулятивний рівень. Модель розробки стратегії підприємства, що характеризує взаємозв'язок та послідовність формування п'яти її рівнів, зображено на рис. 1.



**Рис. 1.** Модель розробки стратегії підприємства на п'яти рівнях в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Розглянемо детальніше кожен з рівнів.

Корпоративний рівень - розробляється в теоретичному вигляді. За його реалізацію відповідає керівник підприємства. Даний рівень носить характер перспективного розвитку і направлений на вироблення довгострокових цілей. Це пов'язано з тим, що на основі цілей і завдань даного рівня будується вся схема процесу роботи підприємства, і тому необхідним є дотримання далекоглядності. Результатами блоку будуть місія і концепція. В даний блок входять наступні етапи: 1) визначення напрямку розвитку підприємства; 2) формулювання місії і концепції розвитку; 3) обговорення процесу розробки стратегії підприємства.

Бізнес-рівень - намічаються конкретні межі діяльності шляхом встановлення цілей і завдань. Визначається, що саме потрібно досягти підприємству (цілі), що для цього необхідно зробити (задачі). Від цілей даного рівня залежить, як підприємство зуміє позиціонувати себе. Бізнес-рівень включає такі етапи: 1) формування групи працівників, що займатимуться розробкою стратегії; 2) постановка цілей і задач (цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими в часі, реалістичними); 3) окреслення границь, в яких буде проводитися аналіз діяльності підприємства і його зовнішнього середовища.

Функціональний рівень визначає напрямок діяльності тієї чи іншої функціональної служби всередині однієї сфери бізнесу. Даний рівень направлений на втілення в життя цілей і задач, поставлених на бізнес-рівні. Його процеси включають деталізацію стратегічних задач бізнес-рівня, а також проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Доцільно зазначити, що розробка стратегії відбувається по трьом основним сферам діяльності підприємства - маркетинговій, фінансовій та організаційно-технічній. Дані області відображають основні складові діяльності в стратегічній сфері: маркетингова стратегія направлена на створення умов функціонування підприємства на ринку та ефективної політики ведення конкурентної боротьби; фінансова стратегія відповідає за регулювання внутрішнього становища фірми, її прибутків і витрат, а також співставлення вимог підприємства з його реальними можливостями; організаційно-технічна стратегія відповідає за стан технічного і ресурсного забезпечення на підприємстві, а також за створення збалансованої організаційної структури.

При цьому на стратегію здійснюють вплив ряд факторів, як зовнішнього (характеристика і прибутковість ринку, політична та демографічна ситуація, кількість конкурентів, їхні позиції, інтенсивність конкуренції, зовнішні бар'єри входу-виходу тощо), так і внутрішнього середовища підприємства (внутрішні бар'єри входу-виходу, потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, ціна, продукція, конкурентна позиція, обсяг продажів, фінансування, ресурси, персонал тощо).

Розробку стратегії розвитку підприємства за допомогою запропонованої методики починають з проведення аналізу його маркетингової сфери діяльності за такими показниками, як привабливість ринку та конкурентоспроможність. Однак слід враховувати, що в дану сферу входять не лише фактори, які впливають на конкурентоспроможність, але й фактори виробничої, ресурсної, технологічної і інших сфер. Дані фактори взаємопов'язані і впливають на конкурентоспроможність підприємства. Слід також розглядати фактори інформатизації суспільства і глобалізації ринку, які змінюють розстановку сил на ринку за рахунок доступності інформації споживачам і посилення конкуренції з боку сильних міжнародних компаній.

Наступним кроком в розробці стратегії розвитку підприємства є аналіз його фінансового становища за такими показниками як платоспроможність і ліквідність, та ділова активність і рентабельність.

Фактори, які теж потребують розгляду – це доступність фінансових ресурсів. Мається на увазі доступність кредитів і за їх наявності і за умов кредитування. Крім того потрібно визначити вплив податкового законодавства на стратегічні напрямки діяльності підприємства та можливі наслідки політичних змін на фінансові можливості підприємства. Важливим є розгляд фінансових ризиків в цілому при різних варіантах розвитку подій на ринку та в суспільстві.

Фінансовий бік діяльності підприємства відображає його грошову сторону. Однак кожен керівник, який піклується про добробут і процвітання свого бізнесу не повинен забувати про такий важливий бік в діяльності підприємства, як технічна і організаційна сфери. Технічна сфера діяльності підприємства відображається в технічному рівні виробництва. Вона аналізується в таких аспектах, як: забезпеченість підприємства технічними ресурсами; якість техніки, технологічних процесів та продукції або послуг, досягнутий рівень техніки і технології в світі науково-технічного прогресу; інноваційні процеси на підприємстві. Технічний рівень підприємства нерозривно пов'язаний з організацією і продуктивністю праці. Важливими факторами є рівень наукової організації праці, забезпеченість кадрами, якісний склад кадрів, текучість кадрів, тощо.

Важливе значення для формування стратегії має також рівень організації управління підприємством, а також організаційна культура і її вплив на розвиток підприємства.

Всі ці фактори впливають на організаційно-технічний рівень підприємства, тому наступним кроком в методиці розробки стратегії розвитку є аналіз досягнутого організаційно-технічного рівня і альтернативи його розвитку.

Процес розробки стратегії завершують на двох останніх рівнях – операційному – йде опрацювання результатів, отриманих з функціонального рівня; та модулятивному – здійснюється загальний контроль за реалізацією стратегії, він покликаний коригувати стратегічні орієнтири у зв'язку з мінливим зовнішнім середовищем.

**Висновки та перспективи подальших пошуків у даному напрямку.** В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі. У минулому багато фірм могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Зараз же, хоча і не знімається задача раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такої стратегії, що забезпечує адаптацію фірми до мінливого навколишнього середовища.

Отже, реалізація стратегії передбачає розробку варіантів дій при непередбачених обставинах в умовах мінливого зовнішнього середовища, формування організаційної структури, системи управління й контролю.

Критеріями оцінювання ефективності стратегії можуть слугувати: досягнення більш високої продуктивності; поліпшення морально-психологічного клімату; підвищення якості продукції та послуг; зростання прибутковості; збільшення частки ринку та ін.

Таким чином, ключовими умовами успіху реалізації стратегії вважаються: забезпечення відповідності стратегії до змін зовнішнього середовища; впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях; готовність фірми до змін.

#### Джерела та література:

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; под общ. ред. Л. Г. Зайцева; [пер. с англ.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль; пер. с англ. С. Жильцов. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процессе : концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.
5. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Е. М. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
7. Грузинов В. П. Экономика предприятия / В. П. Грузинов. – 2-е изд. – М., 2003. – С. 518- 548.
8. Економіка підприємства : підруч. / за заг. ред. С. Ф. По кропивного. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.
9. Попова Н. В. Розробка стратегії розвитку підприємства / Н. В. Попова, Н. М. Белєвцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 359-363.