

4. Одинцов М.В. Корпоратизация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия/ М.В. Одинцов, Л.В. Ежкин// Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - №6.
5. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям/ М.Д. Аистова. – М. Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000.
6. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Экономика, 2001.

**Аннотация.** В статье рассмотрена структурно-функциональная модель процесса формирования стратегии управления финансовой реструктуризацией предприятия.

**Ключевые слова:** модель, формирование, управление, стратегия, реструктуризация, предприятие

**Summary.** In article is considered structured-functional model of the process of the shaping to strategies of management financial restructure enterprises.

**Keywords:** model, shaping, management, strategy, restructure, enterprise

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Прохорова В.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 338.47:656.2

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В РИНКОВИХ УМОВАХ

*Боровик Ю.Т., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

*В статті розглянута організація системи стратегічного планування на будівельних підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, ринкові стратегії, генеральні цілі підприємства, задачі і функції стратегічного планування.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Перехід до ринку суттєво вплинув на зміни організаційних структур, форм і методів управління будівництвом. Новим явищем в управлінні вітчизняним будівельним комплексом в ринковій економіці стає самостійність розробки довгострокової стратегії розвитку, на рівні підприємства, тобто функції міністерств і інших державних органів перейшли безпосередньо підприємству.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам організації системи планування на підприємствах присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених [1-3, 5-7]. Теоретичні основи і практичні рекомендації планування в структурних підрозділах залізничного транспорту досліджено в роботах Ю.Д. Петрова та ін. [1].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний вклад фахівців в дослідження проблеми, в своїх працях не враховують ринкові умови [1], та не розглядаються питання організації системи стратегічного планування на будівельних підприємствах залізничного транспорту [2, 3, 5-7].

**Метою статті** показати, що в умовах ринку стратегічне планування, набуває нового значення, яке істотно зростає, оскільки підприємство діє самостійно при повній економічній відповідальності за результати діяльності і само визначає перспективи свого розвитку.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Система стратегічного планування являє собою структурований процес організації і координації служб, що займаються плануванням.

Для успішної реалізації системи стратегічного планування підприємства доцільно:

- 1) виділити в організаційній структурі центри керівництва кожною стратегічною метою;
- 2) створити ефективну систему розподілу ресурсів підприємства під стратегічні цілі незалежно від структури виробничо-господарської діяльності;
- 3) розробити організаційний механізм реалізації стратегічних рішень;
- 4) формування розвитої інформаційної системи сучасного методичного забезпечення планових стратегічних рішень;
- 5) створення системи мотивації діяльності працівників і підрозділів у досягненні стратегічних цілей;
- 6) визначення джерел фінансування стратегічного плану.

У процесі стратегічного планування на основі управління стратегії розробляється генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Реалізація стратегічного плану закладає основи майбутньої рентабельності, але вимагає значних коштів.

Об'єктами стратегічних рішень можуть бути: нова продукція і послуги; ринкова стратегія; підвищення фінансової стійкості; організаційні й управлінські нововведення; кадровий розвиток і ін.

Пріоритетною метою є ринкова стратегія, що характеризується такими показниками, як: частка ринку, зайнята продукцією (послугами) фірми; динаміка (темпи) росту частки ринку. З огляду на дії конкурентів на ринку корисно знати не стільки власну частку зайнятого ринку, скільки відношення цієї частки до частки ринку, зайнятої найбільш сильним конкурентом.

У закордонній практиці для оцінки частки ринку широко використовується метод кривої освоєння (чи кривих нагромадження досвіду), що відбиває динаміку зниження витрат при кожному подвоєнні випуску продукції з початку її освоєння (наростаючим підсумком).

Оскільки конкуренти виходять на ринок з новою продукцією приблизно в той самий період часу, то по кривих освоєння можна оцінити витрати й обсяг продукції, що випускається, а виходить, і очікувану частку ринку.

Другий основний показник ринкової стратегії – динаміка (темпи) росту частки ринку. Якщо підприємство прагне зміцнити конкурентноздатність, то повинно забезпечувати

ріст випуску продукції відповідно до збільшення обсягу ринку. Зниження темпів росту неминуче веде до зменшення власної частки (сегмента) ринку. У зв'язку з цим стратегічне планування повинне передбачати розширення виробничої потужності підприємства для забезпечення необхідних темпів зростання виробництва і збільшення частки ринку.

За закордонними оцінками ріст частки ринку на 20% вимагає збільшення виробничих потужностей кожні 3,5 роки [4, с. 210].

Виходячи з ринкової стратегії, головна мета стратегічного планування полягає в досягненні надійної позиції на ринку, що забезпечує фінансову стійкість підприємства в умовах конкуренції.

Враховуючи високу значимість ринкової стратегії для діяльності підприємства, основними вихідними даними для планування є показники ринку. Однак, практично неможливо одержати всі необхідні дані, наприклад, про ринок у цілому чи зведення про конкурентів. У зв'язку з цим, в умовах ринкових відносин планування підприємства базується на неповних даних.

Звідси виникають додаткові потреби до формування планів: наявність високого професійного рівня працівників планових служб; при розробці планів необхідно використовувати методи моделювання, що дозволяють враховувати стохастичність процесів і недостатність інформації; для компенсації ступеня невизначеності одержання кінцевих результатів і гнучкого пристосування до мінливих умов необхідно передбачати в плані резерви виробничих потужностей («надбавки безпеки» чи «подушки»).

Стратегічне планування повинне сприяти досягненню генеральних цілей підприємства, до яких відносяться:

- 1) підтримка рівня конкурентноздатності продукції;
- 2) забезпечення динаміки (темпів) росту власної частки на ринку;
- 3) підвищення доходу і рентабельності виробництва;
- 4) виконання науково-виробничих і управлінських процесів на базі високих технологій;
- 5) забезпечення соціального захисту працівників.

Виходячи з генеральних цілей підприємства, формуються основні функції і задачі стратегічного планування. Сукупність таких функцій і задач запропонована в табл. 1.

Основні функції і задачі стратегічного планування

<b>Основні функції</b>			
1.Формування стратегії підприємства	2.Планування основних напрямків дій	3.Оцінка потенційних можливостей підприємства	4.Визначення ресурсів необхідних для реалізації стратегії.
<b>Задачі</b>			
1.1. Аналіз перспектив і стану ринку 1.2. Установлення співвідношення обсягу реалізації по ринках (перспективний, затухаючий, новий, періодичний і старіючий) 1.3. Виявлення першочергових цілей за результатам маркетингу. 1.4. Розробка дерева цілей з реалізації стратегічних напрямків. 1.5. Оцінка сприйнятливості ринку до продукції підприємства. 1.6. Установлення вимог до допоміжних і обслуговуючих служб.	2.1. Розробка цільових програм по реалізації стратегічних цілей. 2.2. Установлення контрольних цифр із обсягу виробництва. 2.3. Аналіз можливостей диверсифікованості виробництва. 2.4. Формування стратегічного бюджету.	3.1. Оцінка організаційно-технологічного рівня готовності виробництва до реалізації стратегії 3.2. Оцінка конкурентноздатності продукції. 3.3. Вибір маркетингових програм. 3.4. Аналіз очікуваних поточних і капітальних витрат на стратегічні цілі. 3.5. Оцінка зовнішніх факторів.	4.1. Формування вимог до якості і кількості необхідних ресурсів. 4.2. Визначення джерел фінансування. 4.3. Формування планів забезпечення ресурсами з урахуванням господарського циклу. 4.4. Установлення міжгосподарських зв'язків із забезпечення ресурсами (кооперація, контракти)

При плануванні системи стратегічного планування структури підприємства необхідно враховувати наступні складові економічного процесу планування: аналіз зовнішнього середовища; формування цілей підприємства; ув'язування цілей підприємства з цілями структурних підрозділів; взаємозв'язок і характер участі в плановому процесі керівників різних рівнів управління; взаємозв'язок планування з розробкою бюджету.

Система планування повинна включати упорядковані процеси аналізу зовнішнього середовища і виконувати задачі адаптації до змін. З цього погляду при проведенні маркетингових досліджень необхідно аналізувати ринок стратегічної продукції.

Стратегічні плани різних підрозділів підприємства складаються відокремлено, однак, центральний орган планування на рівні підприємства повинний забезпечити інформаційну єдність планування шляхом надання керівництву підрозділу прогнозу щоденного стану зовнішнього середовища.

Результати аналізу зовнішнього середовища, стану ринку використовуються для формування

цілей підприємства й ув'язування з цілями виробничо-господарських одиниць (ВГО).

На будівельних підприємствах, тому що їхня діяльність досить однорідна, цілі можна формувати за принципом «униз», тобто від апарата управління до ВГО. Однак необхідно враховувати рекомендації підрозділів – це значно поліпшує процес формулювання стратегічних цілей підприємства і дозволяє пов'язати ці цілі з цілями ВГО.

Установлення стратегічних цілей є основою для розробки цільових програм для кожної з них. Керівництво підприємства активно бере участь у розподілі ресурсів між стратегічними програмами, а функціональні підрозділи деталізують і конкретизують програми аж до складання оперативного фінансового плану.

Керівники ВГО повинні сконцентрувати увагу на виявленні і використанні альтернативних стратегій. Ця робота змушує робити прорахунки на тривалий період, зобов'язує більш чітко формулювати інтуїтивну економічну модель підрозділу, що дозволяє передбачати зміни в кінцевих фінансових результатах. Алгоритм поетапної розробки стратегічного плану представлений на рис.

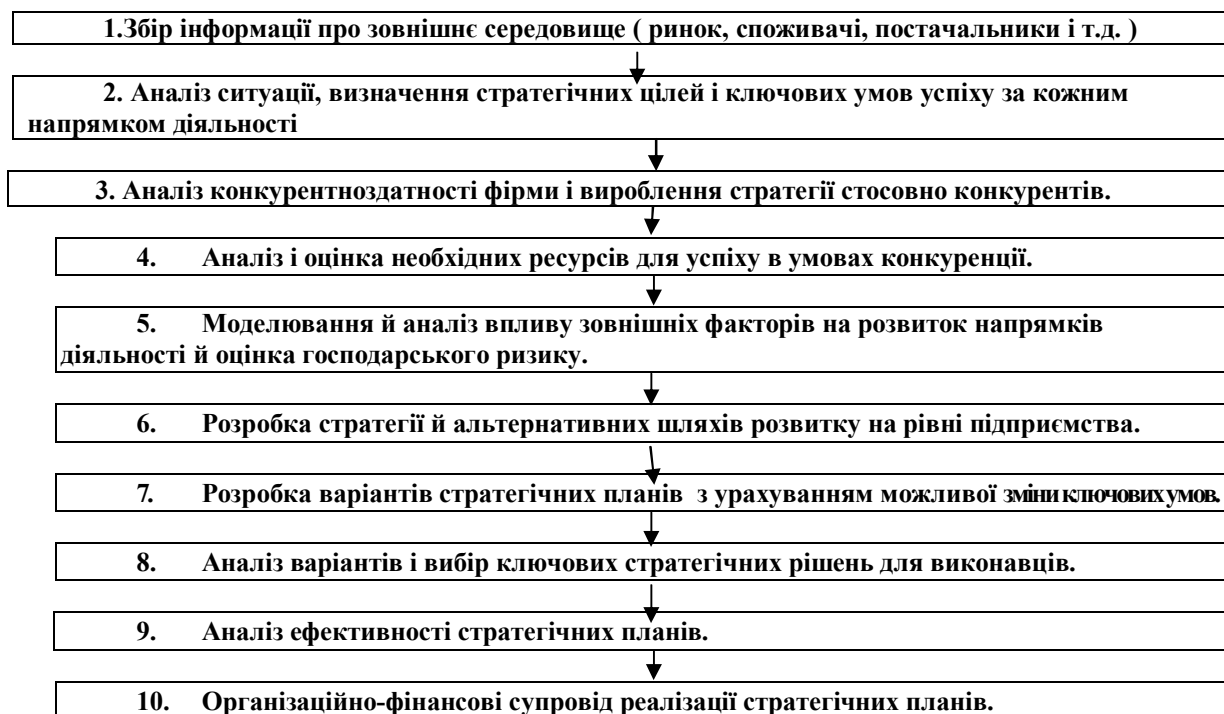


Рисунок - Алгоритм стратегічного планування

Реалізація стратегічних планів здійснюється за допомогою поточних (річних) і оперативних планів. Жорсткий зв'язок повинний бути між стратегічним плануванням і формуванням бюджету, тобто обов'язково проводиться фінансове ув'язування цільових програм і бюджетів.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Питання організації стратегічного планування діяльності будівельного підприємства потребують подальших досліджень і узгодження з поточним плануванням для формування системи планування, яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності будівельних підприємств залізничного транспорту і рівня конкурентоздатності продукції.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Петров Ю.Д. Планирование в структурных подразделениях железнодорожного транспорта [Текст]. Учебник для вузов ж.-д. транспорта / Ю.Д.Петров, А.И.Купоров, Л.В.Шкурина. – М.: УМЦЖДТ, Трансп кн, 2008. – 308 с.
2. Юрченко Ю. М. Розробка механізму стратегічного планування на залізничному

транспорті: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03 [Текст] / Юрій Миколайович Юрченко; Українська держ. академія залізничного транспорту. – Х., 2009. – 19 с. – укр.

3. Кобець О.В. Економіка, організація і планування виробництва на залізничному транспорті [Текст]: Частина 1. Навчальний посібник/ Кобець О.В., Пивовар Т.Г., Тимофєєва Г.Т. та інші. – К.: «Дельта», 2008. – 206 с.

4. Моисеева Н.К. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст]. Т.1,2./Н.К.Моисеева, Ю.П.Анискин.– М.: Внешторгиздат, 1993. – 584 с.

5. Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]/ Учеб. пособие. В 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование. Ч.2. Тактическое планирование. / А.И. Ильин. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 719 с.

6. Москалик В.С. Планирование деятельности предприятия [Текст]: Навч. посіб./За заг. ред. В.С. Москалика. / В.С. Москалик. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.

7. Литвин Б.М. Планирование деятельности будівельного підприємства [Текст] / Навч. посібник. / Б.М. Литвин. – К.: Хай-Тек Прес, 2008. – 320 с.

**Аннотация.** В статье рассмотрена организация системы стратегического планирования на строительных предприятиях железнодорожного транспорта в современных условиях.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, рыночные стратегии, генеральные цели предприятия, задачи и функции стратегического планирования.

*Summary.* In article the organization of system of strategic planning at the building enterprises of railway transportation in modern conditions is considered.

*Keywords:* strategic planning, market strategy, the general purposes of the enterprise, a problem and function of strategic planning.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Дейнека О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 65.012.8

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ РІВНЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Журавель М.Ю., стажист-дослідник,  
Полозова Т.В., к.е.н., доцент,  
Стороженко О.В., к.т.н., доцент (ХНУРЕ)*

*Запропоновано діагностику рівня інформаційної безпеки підприємства проводити за трьома ключовими напрямками: оцінка програмно-технічної захищеності інформації; оцінка інформаційної надійності персоналу; оцінка інформації, що надається особам, що приймають рішення, інформаційною службою підприємства. Сформовано системи показників оцінки рівня інформаційної безпеки за кожним запропонованим напрямком.*

*Ключові слова: інформаційна безпека підприємства, напрямки діагностики інформаційної безпеки, система показників оцінки рівня інформаційної безпеки.*

**Постановка проблеми.** Для забезпечення свого ефективного функціонування підприємство має підтримувати належний рівень інформаційної безпеки. Необхідною ж умовою підтримання належного рівня інформаційної безпеки підприємства є систематичне проведення діагностики її рівня.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених як в Україні, так і в країнах ближнього і далекого зарубіжжя займаються питаннями, пов'язаними з забезпеченням належного рівня інформаційної безпеки підприємств. Вагомий внесок в розкриття цієї проблеми зробили Н. Реверчук [1], С. Ілляшенко [2], О. Кравчук [3], Д. Ковальов [4], Є. Олейников [5], В. Пономарьов [6], Т. Клебанова [7] та інші. Проте, на думку більшості фахівців, теоретико-методологічні засади діагностики рівня інформаційної безпеки підприємства ще не в достатній мірі є розробленими.

Автор наукової праці [1] пропонує використовувати такі показники інформаційної безпеки підприємства як продуктивність інформації, коефіцієнт інформаційної озброєності та коефіцієнт захищеності інформації. Такий перелік коефіцієнтів є досить обмеженим, оскільки

рівень інформаційної безпеки не може бути об'єктивно оцінений за допомогою лише трьох запропонованих показників. Варто зазначити, що всі три показники відображають лише фінансовий аспект інформаційної безпеки, оскільки в якості вихідних даних для розрахунку зазначених показників виступають витрати на придбання інформаційних ресурсів.

Ілляшенко С.М. [2] рівень інформаційної безпеки визначає часткою неповної, неточної і суперечливої інформації, яка використовується в процесі прийняття управлінських рішень. Відтак, автор оцінює лише якість інформації, що надається особам, що приймають рішення. Перелік індикаторів потребує доповнення різноманітними показниками, що характеризують стан програмно-технічної захищеності інформації та інформаційної надійності персоналу.

Автори роботи [3] для оцінки рівня інформаційної безпеки пропонують розраховувати п'ять показників, що характеризують рівень інформаційно-аналітичного супроводження діяльності підприємства, захисту комерційної інформації та безпеки документообігу, рівень ділової репутації та іміджу продукції.