Висновки та напрямок подальших досліджень. Отже, виходячи із наведених результатів, можна стверджувати, що коефіцієнт операційного левериджу є індикатором ризикованості роботи підприємства.

Отримані зони ризикованості застосування механізму операційного левериджу на підприємствах гірничорудної промисловості обумовлюють зону стриманого ризику для цих підприємств, як найбільш доцільну для забезпечення ефективної діяльності із прийнятним рівнем ризику. Тобто, якщо аналізоване підприємство, на час проведення попереднього аналізу, працює в зоні критичного ризику, то, за певних умов, слід приймати заходи щодо переходу до зони стриманого ризику. В свою чергу, враховуючи особливості діяльності підприємств гірничорудної промисловості, із зони помірного ризику слід переходити до зони стриманого ризику, що забезпечить найбільш повне використання потенційних можливостей цих підприємств.

Зазначені рекомендації з можуть бути досягнуті за рахунок ефективного управління механізмом операційного левериджу. З огляду на те, що коефіцієнт операційного левериджу є індикатором операційної активності підприємства, яка обумовлена кон'юнктурою ринку, то управління механізмом операційного левериджу підприємства в умовах визначених загроз ефективності операційної діяльності можливе при залученні значних інвестицій на підприємствах гірничорудної промисловості.

Список літератури

1. Стоянова Е.С. Фінансовій менеджмент: теорія и практика. Учебник / Под ред. **Е.С.Стояновой**. - М.: "Перспектива", 1998. - 656 с.

2. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс. Санкт - Петербург: Экономическая школа, 1998.Т1 - 463 с.

3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание»,2000.-688 с.

4. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Оценка бизнеса и инвестиций: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ – ДАНА, 1999. – 254с.

5. Бланк И.А. Управление прибылью – К.: Ника – Центр, 1998. – 543 с.

6. Грещак М.Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник. - К. КНЕУ, 2001. - 228 с.

Рукопись поступила в редакцию 27.03.12

УДК 65.012.265:65.011.56

А. А. ВАРАВА, аспірант ДВНЗ «Криворізький національний університет»

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ

У статті обгрунтовано методичні підходи до формування ефективного інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємствах. З цією метою запропоновано створення інформаційної підсистеми стратегічного управління в межах відповідного організаційно-економічного механізму.

Ключові слова: інформаційно-управлінська система, інформація, інформаційна підсистема стратегічного управління, організаційно-економічний механізм інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Постановка проблеми. Функції інформаційного забезпечення промислових підприємств, особливо великих за масштабами діяльності, сформувались у самостійну, хоча слабо інтегровану в систему управління галузь. Підрозділи і персонал, що відповідають за надання інформації різного функціонального призначення, як правило, не представляють єдиного цілого як у вигляді формальної структури, так і в плані бізнес-процесів.

Практичний досвід показує, що з причин неможливості використання необхідних знань поза оперативного доступу залишається 80-90 % інформації, яка могла б бути застосована для вирішення як поточних, так і довгострокових (стратегічних) завдань. На більшості вітчизняних підприємств існуючі інформаційні системи (ERP, SAP, «Галактика» тощо) зорієнтовані на контроль та управління поточною діяльністю (формування матеріальних потоків, ресурсне забезпечення, відслідковування показників виробництва в реальному масштабі часу). Прийняття ж

© Варава А.А., 2012

самих відповідальних для перспективної діяльності стратегічних управлінських рішень не має якісного інформаційного забезпечення. Перш за все це пов'язано з відсутністю в інформаційно-управлінській системі (ІУС) підприємств функціонування її першого рівня, зорієнтованого на стратегічні інформаційні потреби..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання необхідності створення системи якісного інформаційного забезпечення управлінської діяльності досліджено у працях відомих зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед них роботи У. Кінга та Д. Кліланда [1], Г. М. Устинової [2], З. Є. Шершньової [3], В. О. Новака, Л. Г. Макаренко, М. Г.Луцького [4], М. Г. Твердохліба [5], С. П. Кулицького [6], І. С. Литвина [7], П. В. Іванюти [8]. В них обґрунтована важливість отримання менеджерами якісної, достовірної та своєчасної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Надано базові та сучасні підходи до формування інформаційних систем на різних ланках управління.

М. Портер відзначає, що причиною негативних наслідків, пов'язаних за стратегічними помилками, є недостатнє обґрунтування стратегії організації, зумовлене використанням недостовірних прогнозів та інформації [9]. Тому в сучасних умовах визначальною особливістю стратегічного управління як нового етапу розвитку корпоративних систем, є забезпечення якості інформаційного забезпечення, але цей процес потребує подальшого удосконалення.

Мета дослідження. Обґрунтувати концептуальні засади алгоритму функціонування організаційно-економічного механізму інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємстві корпоративного типу.

Основні результати дослідження. Основою стратегічного управління є стратегічні рішення, які зорієнтовані на майбутнє, пов'язані зі значною невизначеністю, бо ураховують неконтролюємі фактори зовнішнього середовища підприємства та потребують залучення значних ресурсів на довгострокову перспективу.

Стратегічні рішення часто приймаються в умовах обмеженої інформації загального характеру, в той час як оперативні рішення спираються на більш точну, достовірну інформацію. Це пов'язано з орієнтацією стратегічної діяльності на достатньо віддалену перспективу (декілька років уперед) та на зовнішнє середовище, міра невизначеності якого збільшується. У зв'язку з цим доцільно удосконалювати системи інформаційного спостереження за зовнішнім середовищем. Але стратегічне управління - це процес, який пов'язаний з отриманням інформації не тільки з різноманітних зовнішніх джерел. Він торкається багатьох аспектів внутрішнього потенціалу підприємства, тому у процесі розробки стратегії збираються і оброблюються певні обсяги інформації за різними напрямами стратегічної діяльності, які формуються у базах стратегічних даних (БСД).

БСД, що застосовуються для визначення прояву процесів у майбутньому, дозволяють приймати ефективні стратегічні рішення завдяки цільових добірок інформації, які надходять із зовнішніх та внутрішніх джерел. Ці джерела формують відповідні напрями інформаційного забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень (рис.1).

При розробці стратегій використовуються результати аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, що відображають цільові добірки БСД. З рис. 1 видно, що недоцільно при формуванні БСД обмежуватись тільки зовнішньою інформацією. Внутрішня інформація може надходити з другого рівня інформаційно-управлінської системи (ІУС) підприємства, а систематизуватися для потреб стратегічної діяльності на першому рівні ІУС, у створеній інформаційній підсистемі стратегічного управління (ІПСУ).

ІПСУ як складова ІУС підприємства призначена для удосконалення інформаційного наповнення стратегічної діяльності. ІПСУ – це комплексна система збору, обробки, зберігання, та розподілу певних масивів інформації, які необхідні для використання на всіх етапах стратегічної управлінської діяльності.

З метою ефективної організації функціонування ІПСУ, а також мотивації і контролю інформаційного забезпечення стратегічного управління було розроблено відповідний організаційно-економічний механізм (ОЕМ) на основі системного підходу (рис. 2). ОЕМ інформаційного забезпечення стратегічного управління - це цілісна сукупність складових отримання, формування та розподілу інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища, що використовується при прийнятті стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення його ринкової вартості та максимальне задоволення потреб суспільства.

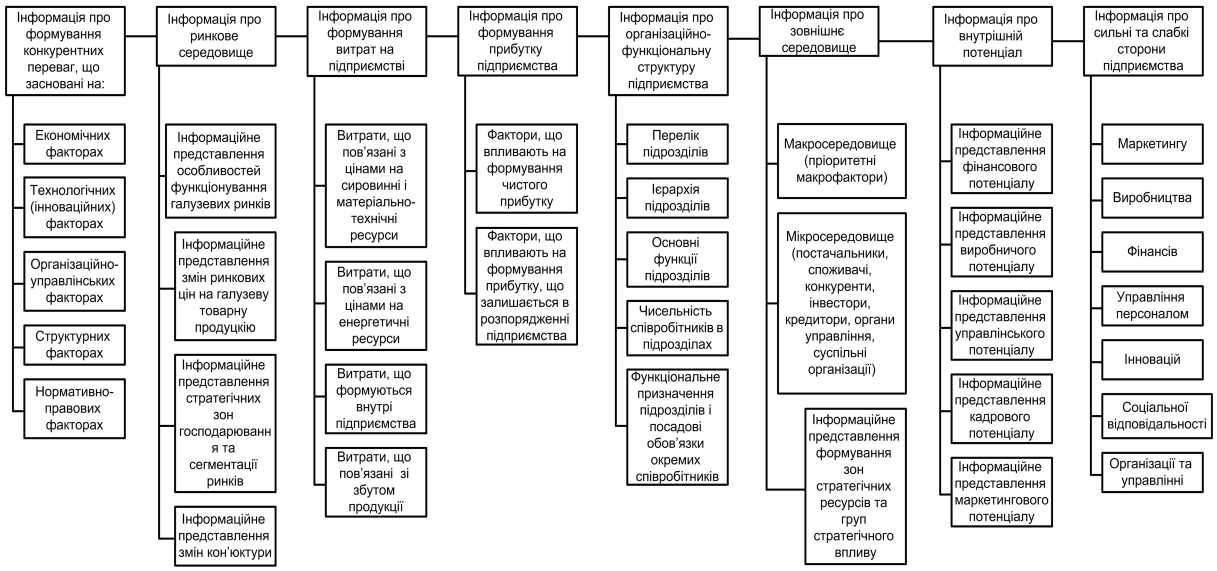

Рис. 1. Напрями інформаційного забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві

Безперервність процесу стратегічного управління пояснюється також постійною інформаційною взаємодією «зверху вниз» і «знизу вгору» між рівнями ієрархії, а також в горизонтальних функціональних напрямах діяльності підприємства.

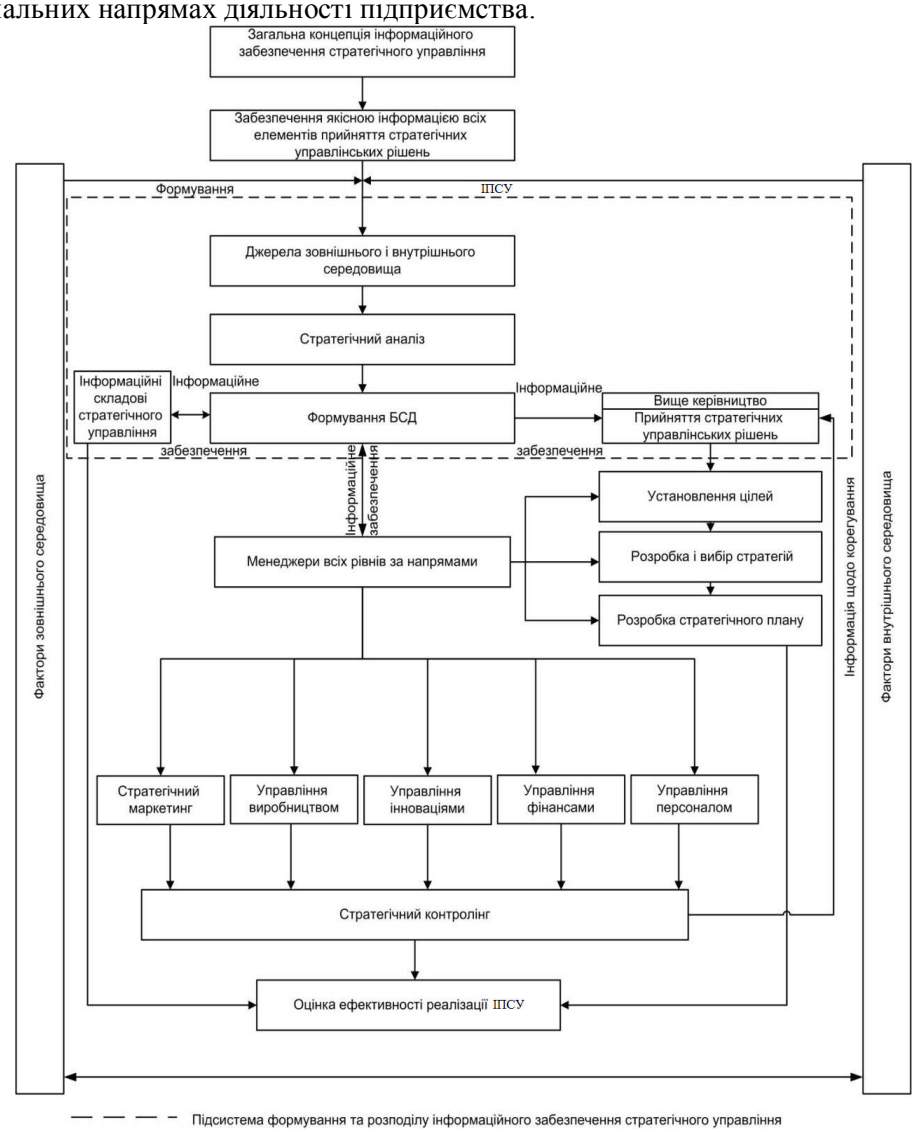

Рис. 2. Схема організаційно – економічного механізму інформаційного забезпечення стратегічного управління

Загальною концепцією ОЕМ інформаційного забезпечення стратегічного управління є підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень на основі якісної інформації. Інформаційними складовими стратегічного управління, що формують БСД є інформація: 1) для аналітичного інструментарію й прогнозування; 2) для розробки стратегій і стратегічного плану; 3) для стратегічного контролю; 4) для розрахунків ефективності реалізації системи стратегічного управління.

Під ефективним інформаційним забезпеченням стратегічної діяльності, створенню якого повинен сприяти даний ОЕМ, слід розуміти сукупність напрямів, джерел, баз даних, що містять інформацію, яа дозволяє приймати управлінські рішення в максимальних можливостях досягнення стратегічних цілей в зазначені терміни.

Загальна технологія організації впровадження ефективного інформаційного забезпечення стратегічного управління, на думку автора, повинна передбачати послідовність дій, наведених на рис. 2. Серед них:

Загальна концепція та забезпечення інформацією всіх етапів прийняття стратегічних управлінських рішень – вихідні посилання розробки ОЕМ.

Інформаційна підсистема стратегічного управління формується і функціонує під безперервним впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

У процесі формування ІПСУ створюється відділ стратегічної управлінської інформації (СУІ), який здійснює такі етапи інформаційного забезпечення, як: вибір джерел інформації зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; виконання стратегічного аналізу, результати якого використовуються при формуванні БСД і формування БСД за допомогою інформаційних складових стратегічного управління. Сформовані БСД використовуються, в першу чергу, вищим керівництвом при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

При змінах, що відбуваються у системі управління великих підприємств, таких як гірничозбагачувальні комбінати (ГЗК) Кривбасу, реорганізуються інформаційні підрозділи. Доцільно, щоб відділ (бюро) СУІ в межах ІПСУ, являвся б складовою відділу інформаційних технологій та був підпорядкований його керівництву. Витрати на утримання відділу СУІ з чисельністю працівників 3-4 особи незначні проти постійного позитивного ефекту (в якісній та кількісній формах), який можна отримати в управлінні від функціонування цього підрозділу.

Функції за окремими аспектами розробки та реалізації стратегії здійснюють усі структурні підрозділи підприємства. Інформаційне забезпечення БСД використовується менеджерами всіх рівнів за напрямами діяльності підприємства, до яких належать: стратегічний маркетинг, управління виробництвом, управління інноваціями, управління фінансами, управління персоналом.

З боку вищого керівництва доцільна мотивація структурних підрозділів підприємства щодо формування за напрямами діяльності на основі БСД якісної інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Проміжні та кінцеві результати стратегічної діяльності проходять стратегічний контроль. Діяльність по реалізації й оцінці стратегії повинна здійснюватися поетапно, у заздалегідь призначені періоди контролю проміжних результатів. При такій оцінці інформація повинна надходити з усіх напрямів і підрозділів підприємства. При виборі показників для стратегічного контролю необхідно виділити пріоритети, для того щоб зробити однозначний висновок про ефективність проведення конкретного етапу.

За результатами стратегічного контролю формується інформація, яка надходить до вищого керівництва підприємства, для прийняття управлінських рішень щодо внесення коригувань у різні аспекти стратегічної діяльності (систему цілей, стратегії, стратегічний план, окремі програми або проекти, організаційні заходи). Якщо критеріальні показники стратегічного контролю значно відрізняються від запланованих, то вносяться відповідні зміни.

Інформація щодо змін (коригувань) розповсюджується за окремими етапами стратегічного управління.

Оцінка ефективності реалізації ІПСУ повинна встановити відповідність рівня якості інформаційного забезпечення окремих ланок стратегічної діяльності ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень. У випадку позитивних результатів оцінки, реалізація даного варіанту ІПСУ відбувається у подальшому, а якщо оцінка незадовільна, то відбуваються зміни у типах БСД, інформаційних складових, джерелах інформації тощо.При змінах, що відбувають-

ся у системі управління великих підприємств, таких як гірничо-збагачувальні комбінати (ГЗК) Кривбасу, реорганізуються інформаційні підрозділи. Доцільно, щоб відділ (бюро) СУІ в межах ІПСУ, являвся б складовою відділу інформаційних технологій та був підпорядкований його керівництву. Витрати на утримання відділу СУІ з чисельністю працівників 3-4 особи незначні проти постійного позитивного ефекту (в якісній та кількісній формах), який можна отримати в управлінні від функціонування цього підрозділу.

Функції за окремими аспектами розробки та реалізації стратегії здійснюють всі структурні підрозділи підприємства. Інформаційне забезпечення БСД використовується менеджерами всіх рівнів за напрямами діяльності підприємства, до яких належать: стратегічний маркетинг, управління виробництвом, управління інноваціями, управління фінансами, управління персоналом.

З боку вищого керівництва доцільна мотивація структурних підрозділів підприємства щодо формування за напрямами діяльності на основі БСД якісної інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Проміжні та кінцеві результати стратегічної діяльності проходять стратегічний контроль. Діяльність по реалізації й оцінці стратегії повинна здійснюватися поетапно, у заздалегідь призначені періоди контролю проміжних результатів. При такій оцінці інформація повинна надходити з усіх напрямів і підрозділів підприємства. При виборі показників для стратегічного контролю необхідно виділити пріоритети, для того щоб зробити однозначний висновок про ефективність проведення конкретного етапу.

За результатами стратегічного контролю формується інформація, яка надходить до вищого керівництва підприємства, для прийняття управлінських рішень щодо внесення коригувань у різні аспекти стратегічної діяльності (систему цілей, стратегії, стратегічний план, окремі програми або проекти, організаційні заходи). Якщо критеріальні показники стратегічного контролю значно відрізняються від запланованих, то вносяться відповідні зміни.

Інформація щодо змін (коригувань) розповсюджується за окремими етапами стратегічного управління.

Оцінка ефективності реалізації ІПСУ повинна встановити відповідність рівня якості інформаційного забезпечення окремих ланок стратегічної діяльності ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень. У випадку позитивних результатів оцінки, реалізація даного варіанту ІПСУ відбувається у подальшому, а якщо оцінка незадовільна, то відбуваються зміни у типах БСД, інформаційних складових, джерелах інформації тощо.

Мета стратегічного контролінгу – забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі відповідно до досягнення установлених цілей. Стратегічний контролінг відповідає за обґрунтованість стратегічних планів і є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві. За інформаційними даними, що надходять до вищого керівництва підприємства в результаті контролінгу, приймаються рішення відносно внесення коригуючих змін на етапах стратегічного процесу.

Висновки. Розроблений ОЕМ і його основна складова ІПСУ дозволяють систематизувати різні інформаційні чинники, що відображають пріоритети стратегічного розвитку у виробництві, фінансовій, кадровій та інноваційній сферах діяльності підприємства, його ринкових позиціях. В результаті формується ефективне інформаційне забезпечення стратегічної діяльності.

Зазначену модель ОЕМ можна використовувати в системі управління великими корпораціями та на багатоструктурних підприємствах корпоративного типу.

Перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах важливо довести керівництву підприємств доцільність формування ефективного інформаційного забезпечення стратегічного управління. Для цього необхідно обґрунтувати методику оцінки ефективності впровадження ІПСУ та даного ОЕМ в цілому.

Список літератури

1. **Кинг У**. Стратегическое планирование и хозяйственная політика/ **У. Кинг, Д. Клиланд**. – М.: Прогресс, 1982. – 400 с.

2. **Устинова Г. М**. Информационные системы менеджмента: учеб. пособие/ **Устинова Г. М**. – СПб: «Диа Софт ОП», 2000.

3. **Шершньова З. Є**. Стратегічне управління: підруч. (2-ге вид., перероб. і доп. / **Шершньова З. Є**. – К.: КНЕУ ,2004. – 699 с.

4. **Новак В. О**. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб./ **Новак В. О., Макаренко Л. Г., Луцький М.Г**. – К.: Кондор, 2006. – 462 с.

5. **Твердохліб М. Г**. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб./ **Твердохліб М. Г**. – К.: КНЕУ, 2000. – 208 с.
6. **Кулицький С. Д**. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб./ Кумицький С. П. – К.: МАУП, 2002. – 544 с.
7. **Литвин І. С**. Оптимізація інформаційної ефективності систем управління: монографія/ **Литвин І. С**. – Тернопіль: ТНЕУ, 2008. – 336 с.
8. **Іванюта П. В**. Управлінсбкі інформаційні системи в аналізі та аудиті: навч. посіб./ **Іванюка П. В**. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 180 с.
9**. Портер М**. Международная конкуренція/ Портер М:, под. ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М.: Междунар. Отношения, 1993. – 896 с.

Рукопис подано до редакції 27.03.12

УДК 336.71

В.С. КОТКОВСЬКИЙ, канд. екон. наук, доц.,
І.В. ДЯЧУН, ДВНЗ «Криворізький національний університет»

АНАЛІЗ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА КРЕДИТНІ ПРОДУКТИ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Виконано аналіз політики ціноутворення на кредитні продукти банківських установ, особлива увага приділена розробці власної концепції ціноутворення на кредитні продукти на прикладі ПАТ «Альфа-Банк».

Проблема та її зв'язок з науковими і практичними завданнями. На сьогодніу системі маркетингу українських банків одну з центральних позицій займає їх цінова політика та ціноутворення на власні банківські продукти, особливо ціноутворення на банківські кредити, оскільки прибутковість даних операцій створює для комерційного банку основу для його ефективної діяльності. В умовах високої конкуренції в банківському секторі України зміна того чи іншого фактору, або їхньої сукупності безпосередньо відображається на ціні банківських кредитів та може мати неочікуваний вплив на неї, в кінці і на результати діяльності банку.

Аналіз досліджень і публікацій. Вивчаючи проблему ціноутворення на банківські продукти в Україні можна констатувати, що з кожним роком простежується підвищення інтересу до її дослідження як вченими науковцями, так і фахівцями банківської справи. Достатньо помітний вклад в розвиток розробки політики ціноутворення у банківській сфері внесли такі вчені-економісти як І. Аванесова, А. Гальчинський, О. Заруцька, О. Захарова, О. Кіреєв, В. Ю. Плеханов, М. Шаповалова тощо. Проте, практика доводить про відсутність комплексного дослідження ціноутворення на кредитні продукти до умов вітчизняних банків.

Постановка завдання. Метою системи ціноутворення в ПАТ «Альфа-Банк» є встановлення такої ціни на банківські продукти, яка б давала змогу банку отримати бажаний прибуток. Важливим елементом системи ціноутворення банківських кредитних продуктів є механізм ціноутворення, що являє сукупність взаємопов'язаних інструментів, за допомогою яких суб'єкти управління здійснюють управлінський вплив на об'єкти системи ціноутворення для досягнення цілей функціонування системи ціноутворення.

Викладення матеріалу та результати. Ціноутворення на банківські кредити, у процесі якого встановлюються оптимальна ціна кредитних ресурсів, здійснюється під впливом багатьох факторів [1]. Основними, тобто такими які справляють визначальний вплив на ставку за кредитними коштами, можна вважати такі [2]:

стан грошового ринку у країні;
рівень попиту і пропозиції які склались на кредитному ринку;
розмір кредитної ставки банків-конкурентів;
розмір грошової маси та рівень інфляції;
рівень облікової ставки (ставки рефінансування) центрального банку тощо.

Ціна на кредит в ПАТ «Альфа-Банк» формується у вигляді позичкового проценту, який позичальник повинен сплати за користування кредитними коштами. Розмір процентної ставки за користування кредитом встановлюється установою ПАТ «Альфа-Банк» самостійно, залежно від вартості кредитних ресурсів, характеру наданого забезпечення і розміру витрат для здійснення заходу, що кредитується, попит та пропозиції на кредитному ринку в конкретному регіоні та інших факторів з таким розрахунком, щоб сума одержаних від позичальника відсотків покри-

© Котковський В.С., Дячун І.В., 2012