

О.В. Мозенков

УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ В РЕЖИМІ ОНЛАЙН*

У статті розглянуто сучасні методичні підходи та інструментарій управління підприємством, застосування яких забезпечить підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку акціонерної компанії в реальному режимі часу.

Ключові слова: стратегічне управління, реалізація стратегії, загальний моніторинг.

Рис. 3. Літ. 21.

О.В. Мозенков

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С КОРПОРАТИВНЫМИ ПРАВАМИ В РЕЖИМЕ ОНЛАЙН

В статье рассматриваются современные методические подходы и инструментарий управления предприятием, применение которых обеспечит повышение эффективности реализации стратегии развития акционерной компании в реальном режиме времени.

Ключевые слова: стратегическое управление, реализация стратегии, общий мониторинг.

O.V. Mozenkov

MANAGEMENT OF DEVELOPMENT STRATEGY REALIZATION AT ENTERPRISES WITH CORPORATE RIGHTS IN ON-LINE MODE

The article considers the contemporary methodical approaches and toolkit of the enterprise management; their application will lead to the efficiency increase in the development strategy realization of the joint-stock company in the real-time mode.

Keywords: strategic management; strategy realization; general monitoring.

Постановка проблеми. Для сучасних умов функціонування підприємств характерними є кризи. Труднощі в проведенні економічних реформ і всесвітня фінансова криза загострили проблему неплатоспроможності та банкрутства підприємств. Однією з головних причин такої ситуації є неспроможність національного менеджменту здійснювати свої функції, оскільки недостатня увага приділяється стратегічному управлінню та моніторингу появи кризових явищ на підприємствах.

Активні наукові дослідження стратегічного управління підприємством набирають темпів на сучасному етапі. Центральним напрямком таких досліджень є передбачення траєкторії розвитку економічної системи в умовах її хвильового характеру розвитку та неможливості точного опису і моделювання внаслідок високого ступеня стохастичності проявів зовнішнього середовища.

Аналіз публікацій. Вагомий внесок в різні історичні періоди у вирішення окремих аспектів даної проблеми зробили такі українські та зарубіжні вчені,

* статтю підготовлено на основі доповіді на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки 2008» (12 грудня 2008 р., Національна академія управління, м. Київ).

як І. Ансофф [1], І. Бланк [2], Л. Гальчинский [8], В. Герасимчук [4], А. Гриньов [5], В. Гриньова [6], М. Дороніна [7], О. Кизим [12], Т. Клебанова [9], О. Поважний [13], В. Пономаренко [14], М. Портер [15], О. Пушкар [16], О. Раєвнева [17], Р. Фатхутдінов [19], Й. Шумпетер [20], О. Ястремська [21].

У працях названих авторів більше уваги приділено розробці стратегії розвитку підприємств, організації та моделюванню цього процесу, методології формування та прогнозування виконання окремих її етапів. При цьому інформаційною базою для різних розрахунків залишаються звітні документи за попередній період. Що стосується етапу виконання стратегії розвитку підприємства, то він не має такого широкого висвітлення ні в методологічному, ні в інформаційному аспектах.

Цілі дослідження. В сучасних умовах недостатньо тільки розробки стратегії. Більш важливим і менш дослідженим є етап її реалізації, який дозволяє зменшити різноманітні втрати й ухвалити адекватні управлінські рішення, що потребує актуалізації всього організаційно-методичного забезпечення. Особливої актуальності набувають завдання розробки та вдосконалення інструментарію стратегічного управління і завчасного розпізнавання наближення кризових явищ, а також проблеми управління реалізацією стратегії розвитку підприємства.

Мета дослідження – висвітлення характеристик сучасних методичних підходів та інструментарію управління стратегією розвитку підприємства в реальному режимі часу.

Основні результати дослідження. Стратегічне управління повинно створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії та моніторингу здійснення його контролюючої функції. Аналіз показав, що основними чинниками невиконання стратегії є управлінські: відсутність трансформації стратегічних цілей підприємств у чіткі індивідуальні планові завдання; фокусування на короткотермінових результатах; невизначеність ключових процесів – рушіїв прибутковості та ринкової вартості підприємства; неузгодженість особистих цілей, оплати праці, навчання, формування знань, рівня компетенції і кваліфікації з реалізацією стратегії; орієнтація системи оцінки на контроль короткотермінової виробничої ефективності і тільки на фінансові показники. Підприємства не приділяють достатньої уваги стратегічному управлінню з урахуванням таких функцій, як аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль, стимулювання, мотивація. Відділи оперують інформацією про факти, які відбулися. Менше 15% робіт, які виконуються економічними службами, відносяться до стратегічного управління і тільки 0,7% часу ці служби займаються прогнозуванням. Не охоплені увагою функції мотивації та стимулювання.

Найбільше проблем виникає на етапі реалізації розробленої стратегії, який є найбільш складним і відповідальним у процесі стратегічного управління підприємством [3, 279]. Неврахування особливостей методів і підходів при здійсненні цього етапу призводить до кризових ситуацій. Слід погодитися з думкою Л.О. Лігоненко, яка зазначає, «що питання організації контролю за перебігом виведення підприємства зі стану кризи та реалізації антикризових заходів є найменш розробленим» [10, 458].

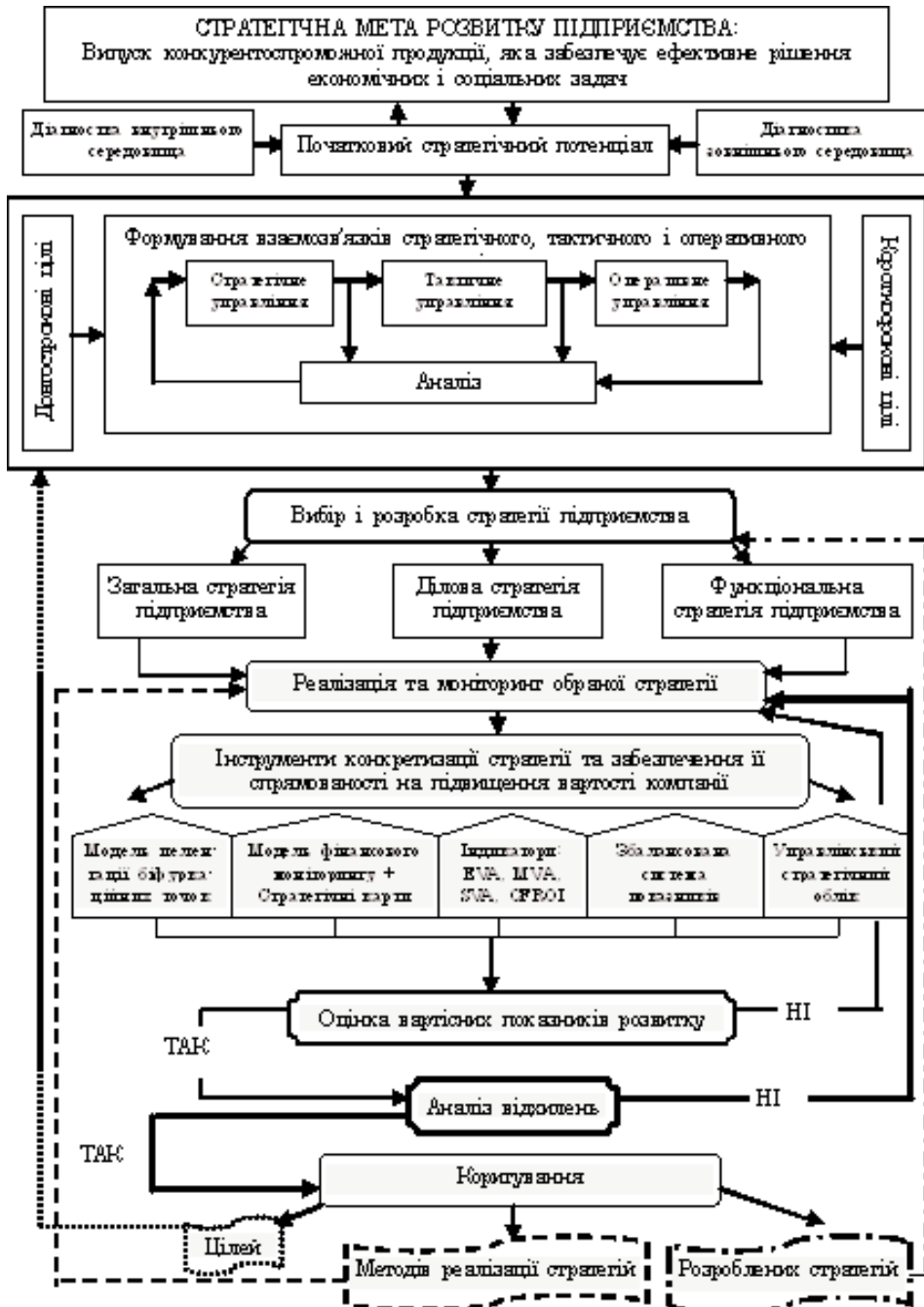


Рис. 1. Структурна схема стратегічного управління, авторська розробка

Результати проведених досліджень ретроспективи наукової думки та аналіз практики функціонування підприємств з державною часткою власності

свідчать про те, що в сучасних умовах більш ефективним є стратегічне управління в реальному режимі (масштабі) часу, яке можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних етапів і управлінських процесів (рис. 1). Верхня частина схеми формування стратегії, як уже було зазначено, є достатньо відомою і не потребує коментаріїв. Удосконалення потребує нижня частина рис. 1, а саме, етап реалізації та моніторингу обраної стратегії.

Слід зазначити, що для ефективної оперативної («онлайнівської») реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно застосовувати сучасні методичні підходи та відповідні інструменти. На нашу думку, методичним забезпеченням та інструментами конкретизації стратегії та її спрямованості на підвищення вартості компанії повинні бути: модель пеленгації біфуркаційних точок, контролінг, модель фінансового моніторингу, стратегічні карти, показник економічної доданої вартості (EVA), збалансована система показників та управлінський облік.

Стратегічне управління можна визначити як процес застосування такої технології управління в умовах невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища, яка дозволяє на основі порівняння власного економічного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього оточення розробити та реалізувати в кожній фазі певні заходи щодо завчасного виявлення кризових точок, їх відвернення або зниження впливу на сталий розвиток підприємства.

Важливу роль у стратегічному управлінні підприємством виконує моніторинг. Термін «моніторинг» у контексті функцій управління потрібно розуміти як підхід, що доповнює стратегічне управління і є складовою контролінгу. **Моніторинг** – це регулярне спостереження за стратегічними ключовими зовнішніми і внутрішніми показниками, оцінка відхилень фактичних значень індикаторів від запланованих, оперативна розробка та впровадження заходів щодо їх усунення і безперервне прогнозування подальшого розвитку підприємства. Дослідження окремих аспектів змісту та застосування моніторингу в реалізації стратегії розвитку підприємства дозволяє стверджувати, що моніторинг як інформаційно-аналітична база регіональної і національної політик антикризового управління на підприємствах з державним капіталом в даний час не відповідає потребам. Практично моніторинг «вловлює» сильні і слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього і зовнішнього середовищ. Після отримання сигналу служба контролінгу розробляє пропозиції про можливу реакцію на нього. Відповідь на ці обставини може бути подана в двох варіантах залежно від оцінки швидкості розвитку конкретної ситуації за даними наявної інформації та прийняття відповідного управлінського рішення.

Запропонована концепція системи **загального (зовнішнього і внутрішнього) моніторингу** для підприємств з державними корпоративними правами (рис. 2) має такі особливості:

1. Зовнішній моніторинг здійснюється органами відповідних державних структур на всіх рівнях управління підприємствами (державному, регіональному і обласному). Він охоплює організаційний, управлінський, соціальний і контролінговий аспекти. Ступінь його глибини і впливу залежить, безумовно, від частки державного капіталу в уставному фонді підприємства. Державні структури можуть аналізувати підприємство (як інвестори), за допомогою

двох показників: *курсової вартості цінних паперів та економічної доданої вартості* (рис. 3).

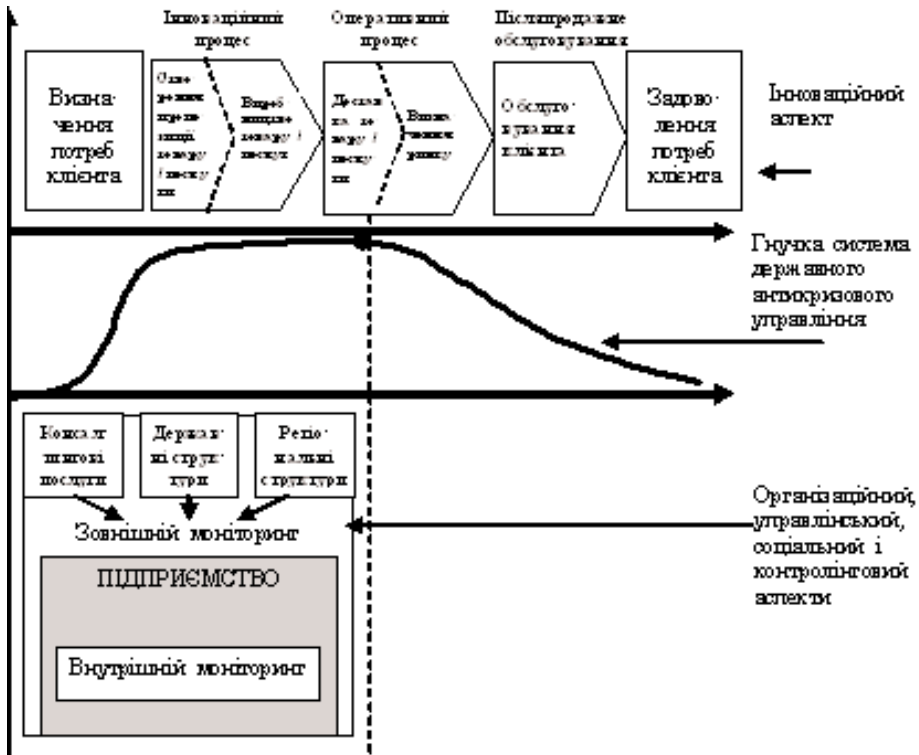


Рис. 2. Система моніторингу реалізації стратегії розвитку підприємства, авторська розробка

2. Внутрішній моніторинг обумовлює перманентне відстеження виконання заздалегідь визначених ключових вартісних і неwartісних індикаторів із застосуванням збалансованої системи показників (ЗСП) реалізації стратегії та оперативне прийняття рішень при великих відхиленнях фактичних параметрів від запланованих (рис. 3).

3. Застосування контролінгу дозволить відстежувати основні біфуркаційні точки у життєвому циклі підприємства, оперативно вирішувати питання мобілізації всіх необхідних засобів і інструментів при переході до наступної фази розвитку підприємства, а також зменшити вплив відхилень в межах однієї фази розвитку, якщо вони з'являються (рис. 2).

4. Внутрішній моніторинг зумовлює можливість і необхідність залучати консалтингові служби для впровадження сучасного інструментарію з метою своєчасної інформаційної підтримки менеджерів та навчання персоналу.

5. У кризовій ситуації застосовується антикризовий менеджмент. Для цього можна застосувати пропозиції, викладені в наукових працях [16; 18].

6. Моніторинг інноваційного розвитку фірми з його основними етапами на всіх стадіях життєвого циклу підприємства є обов'язковою складовою за-

гального моніторингу. Він повинен охоплювати розробку та реалізацію заходів з вдосконалення нової продукції і технології її виготовлення, а не модернізації виробництва серійного випуску виробів (рис. 2).

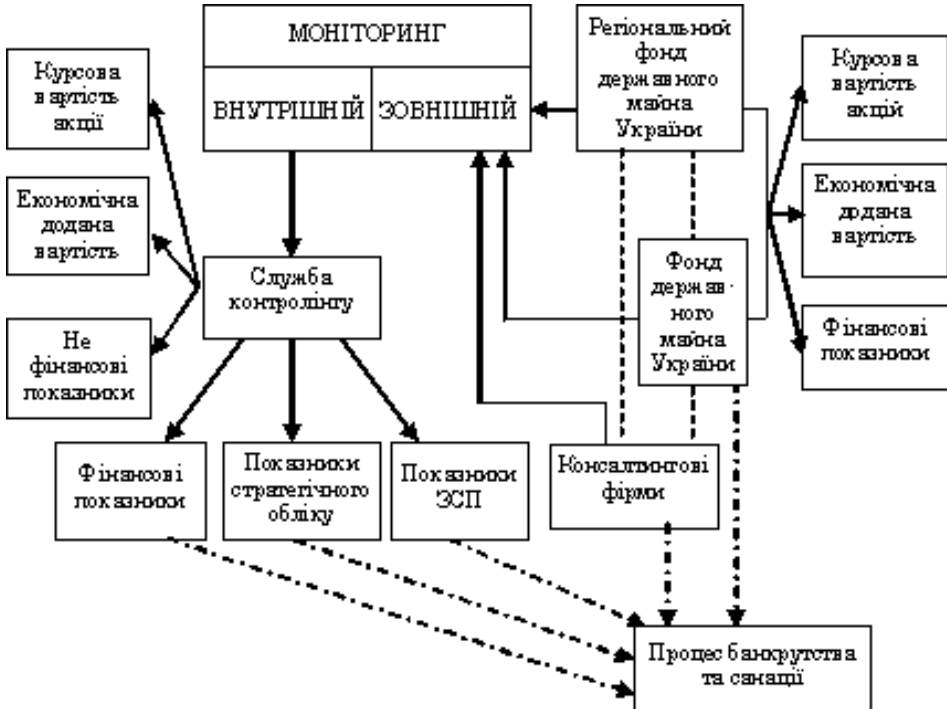


Рис. 3. Концепція стратегічного моніторингу, авторська розробка

7. У період проведення зовнішнього моніторингу підприємства зможуть одержувати методичну, організаційну, фінансову, технологічну та кадрову підтримку від відповідних державних інституцій.

Проведення внутрішнього і зовнішнього моніторингу в стратегічному управлінні підприємством потребує релевантної інформації. Для цього пропонується запровадити або модифікувати й актуалізувати на підприємствах стратегічний управлінський облік, який в цілому повинен охоплювати: калькулювання затрат за етапами життєвого циклу продукції; калькулювання цільової собівартості («таргет-костинг»); облік витрат ринкового ланцюга цінності: обчислення чистої дисконтованої вартості (NPV); розрахунок вартісно-орієнтованих показників управління (EVA, MVA, CRROI); систему збалансованих показників (BSC); облік затрат за методикою «кайзен-костинг»; облік інформації для стратегічного внутрішнього і зовнішнього моніторингу; інформаційне забезпечення пеленгування показників раннього виявлення сигналів можливих кризових явищ. Слід зазначити, що сьогодні підвищилась увага до застосування похідних балансових узагальнень, оскільки вони дозволяють автоматизувати одержання інформації про актуалізований фінансовий стан підприємства на базі показників власності і посилити у зв'язку з цим ведення контрольних функцій. Довгострокове прогнозування можливе на основі по-

хідних (прогнозних) балансових звітів. Визначення при цьому чистих активів і пасивів потребує переходу до ринкової і справедливої їх оцінки.

Реальна вартість цих агрегатів визначається як різниця між чистими активами на кінець і початок періоду, збільшена на добавлений капітал і зменшена на розміри дивідендів та прибутку. Така система обліку показників повинна, з одного боку, інформувати керівництво компанії щодо майбутнього прогнозованого розвитку підприємства та покращення його фінансових результатів діяльності, з іншого – дозволяти оцінювати підприємство на основі здатності генерувати новий капітал на основі розрахунку економічної доданої вартості (EVA) або ринкової вартості підприємства (MVA). Детально це питання висвітлено в праці [11].

Для реалізації стратегії розвитку підприємства обов'язково потрібно застосовувати збалансовану систему показників (ЗСП), яка охоплює вартісні та не вартісні показники і підвищує адресність заходів із виконання програми розвитку фірми. Для підприємств з державним капіталом пропонується доповнити класичну ЗСП трьома блоками: «постачальники», «державні органи» і «інновації». Блок «Державні органи» буде характеризувати якість державної підтримки підприємств за різними напрямками і своєчасність вирішення проблемних питань. Введення блоку «Інновації» пов'язано з необхідністю управління процесом вдосконалення нового виробу на всіх етапах його життєвого циклу. Блок «Постачальники» спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, якості продукції, іміджу фірми, зниженню витрат на контроль, підвищення гнучкості цінової політики фірми. По всіх семи блоках модифікованої ЗСП вибираються ключові показники для контролю за розвитком підприємства і підвищенням ефективності його управління в реальному часі та проведення загального моніторингу з метою запобігання або зменшення вірогідності появи кризової ситуації. Запропонований процес застосування модифікованої системи ЗСП включає два види заходів, які потрібно враховувати при розробці і впровадженні такої системи, а саме: проект впровадження, який охоплює етапи організаційно-управлінських і методичних заходів для переведення компанії в режим «онлайн», та систему тренінгів для керівництва фірми з метою вивчення і освоєння всієї процедури застосування ЗСП та проведення моніторингу реалізації стратегії розвитку фірми.

Висновки. Застосування сучасних методичних підходів, інструментарію та актуалізованої інформації сприятиме в цілому підвищенню ефективності стратегічного управління реалізацією стратегії в реальному часі та завчасному передбаченню ознак кризових явищ і розробці відповідних заходів з метою запобігання потраплянню підприємства в кризову ситуацію та своєчасного реагування на значні відхилення фактичних значень індикаторів від планових.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.

2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2-х т. – К.: Ника-Центр; Ольга, 2001. – Т. 2. – 511 с.

3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография. – 2-е изд., стереотипное. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля, 2004. – 320 с.

4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

5. *Гриньов А.В.* Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.
6. *Гриньова В.М., Новікова М.М.* Державне регулювання економіки. – Х.: ІНЖЕК, 2004. – 753 с.
7. *Дороніна М.С.* Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2003. – 444 с.
8. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинский, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
9. *Клебанова Т.С., Расвєєва О.В., Дубровіна Н.А.* Комплекс механізмів системи фінансового моніторингу підприємства // Системи фінансового моніторингу. Методологія проектування: Монографія. – Харків: ІНЖЕК, 2005. – С. 74–103.
10. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. – К.: Київський державний торговельно-економічний університет, 2001. – 580 с.
11. *Мищенко В.А., Мозенков О.В.* Теоретико-методологічний аналіз показника економічної добавленої вартості (EVA) // Вісник НТУ «ХПІ»: Збірник наук. праць. – Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – №54 (3). – Харків: НТУ «ХПІ», 2008. – С. 103–106.
12. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С. Копчак. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 144 с.
13. *Поважный А.С.* Проблемы управления и организации деятельности акционерных обществ в Украине. – Донецк: НАНУ ИЭП. 2002. – 300 с.
14. *Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
15. *Портер М.* Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
16. *Пушкар А.И., Тридід А.Н., Колос А.Л.* Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: Научное издание. – Харьков: Модель Вселенной, 2001. – 452 с.
17. *Расвєєва О.В.* Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
18. *Терещенко О.О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
19. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 1998. – 416 с.
20. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 452 с.
21. *Ястремська О.М.* Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: Монографія. – 2-ге вид. – Х.: ІНЖЕК, 2004. – 488 с.

Стаття надійшла до редакції 12.12.2008.