

обґрунтування відхилень у разі, коли ці відхилення перевищують допустимі межі. При аналізі причин відхилень йдеться більшою мірою про характеристику якісних змін в рамках підприємства і його зовнішнього середовища. Значимість фінансових показників залишається первинною, проте в сучасному динамічному середовищі потрібно враховувати чинники, які не піддаються грошовій оцінці, але в той же час здійснюють значний вплив на фінансові результати діяльності.

Система короткострокових планів якщо і відображає вплив чинників на досягнення цілей, то зазвичай вже після виконання плану, у вигляді процедури аналізу причин відхилення. Таким чином, контроль за виконанням плану здійснюється шляхом порівняння фактичних звітних показників з прогнозованими звітними показниками поточного плану. При цьому застосовуються положення гнучкого планування. Згідно з ними, план визначається на декілька періодів наперед, поза як виконуються тільки планові рішення поточного періоду планування. Планові рішення наступних періодів приймаються із врахуванням ситуації, яка склалась в результаті виконання планів попередніх періодів.

Висока здатність змінюватися і адаптуватися до умов зовнішнього середовища дозволяє понизити рівень ризику на підприємстві. Виявлені чинники ризику і аналіз існуючої системи планування і управління дозволяють говорити про системну кризу на багатьох підприємствах. Необхідно модифікувати систему управління так, щоб вона могла працювати в умовах системної кризи. Потрібна проста, досить універсальна і ефективна система управління. Найбільш близькою під дане завдання могла б підійти концепція BSC, проте вона більшою мірою націлена на західні компанії з більш передбаченими і менш специфічними чинниками ризику. Виходом з цієї ситуації може стати побудова системи планування, що враховує рівень невизначеності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. З огляду на високу мінливість середовища та обмеженість ресурсів в умовах ринку, виникає потреба в необхідності вироблення нових підходів, методів та інструментів планування в умовах невизначеності. Тому актуальним стає створення адаптивної системи планування, яка має бути гнучкою та враховувати постійні зміни у зовнішньому середовищі.

Для забезпечення високого рівня гнучкості системи короткострокового планування потрібно оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та здійснювати постійні коригування планових показників. Подальше вдосконалення систем планування необхідно проводити відповідно до кожного окремого рівня невизначеності ринкового середовища.

Література

1. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия: Учебник. – 2-е изд., перераб. и дополн. – К.: Скарбы, 2006. – 416 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
3. Иванова В.В. Планирование деятельности предприятия: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
4. Плоха О.Б. Формування системи планування на промислових підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. – Х., 2003. – 193 с.
5. Планирование деятельности предприятия: Навч. посіб. / За заг. ред. В.С. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
6. Матеріали по збалансованій системі показників // <http://www.bscol.com/>.

Надійшла 14.05.2009

УДК 658.5

І. О. КАЗАЧКОВ

Запорізька державна інженерна академія

ОПТИМАЛЬНОСТЬ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ПИДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ ТА АКЦІОНЕРІВ

Розглянуто основні проблеми, з якими стикається підприємство при розробці довгострокових стратегічних планів, можливі варіанти узгодження інтересів апарату управління та власників підприємства, а також пріоритетні напрямки розвитку компанії за умови оптимального розподілу вільних коштів. Проаналізовано можливості розповсюдження капіталізованого бізнесу в умовах українського ринку.

There have been considered the main problems, with which an enterprise collides by the development of the long-term strategic plans, possible variants of arranging the management apparatus enterprises owners interests, and also priority directions of the company development by the condition of the optimal distribution of the free cash. Analyzed the possibilities of the distribution of the capitalized business with Ukrainian market.

Кожна організація формує власну ідеологію менеджменту, визначає критерії ефективності своєї

діяльності, напрямки свого розвитку. Для українських підприємств на сучасному етапі можна визначити важливий напрямок поліпшення якості стратегічного менеджменту, пов'язаний з якістю відносин власності у бізнесі. Тобто вибір стратегії істотно залежить від обраного варіанту розподілу прибутку підприємства, який, в свою чергу залежить від взаємовідносин між менеджерами та акціонерами.

Акціонери, вкладаючи у підприємство свої власні кошти, прагнуть якнайшвидше отримати прибуток й тому більш схильні до „готівкового” бізнесу, що приносить результат за рахунок грошового потоку. Натомість менеджери, пов'язуючи свій добробут з добробутом підприємства, зацікавлені в інтенсивному розвитку останнього й тому є прихильниками капіталізованого бізнесу, що забезпечує прибутки за рахунок збільшення вартості компанії.

У випадку „готівкового” бізнесу власник одержує свої гроші тільки на постійному готівковому прибутку. У випадку капіталізованого бізнесу власник може рік, два, три не одержувати ніякого готівкового прибутку, доводячи підприємство до визначеного росту, а потім заробити на продажі частини своїх акцій, чи пакету акцій стратегічному інвесторові. Для власника вартість бізнесу відіграє велику роль у тому випадку, якщо його бізнес капіталізований, а не „готівковий”.

Тривалий час критерієм ефективності менеджменту був прибуток підприємства, заснований на „готівковому” бізнесі, але часи змінюються. Багаторічний західний і вже напрацьований вітчизняний досвід довели, що компанії, зосереджені на прибутку за даний рік чи на забезпеченні рентабельності, страждають на „короткозорість”. Якщо критерієм ефективності управлінської діяльності є прибуток підприємства, це впливає на політику прийняття рішень а, оскільки, рішення в менеджменті знаходять висвітлення в грошовому потоці, то всі управлінські рішення впливають на зміни припливів чи відтоків коштів підприємства [1, с. 150].

Таким чином, чітко простежується конфлікт інтересів між власниками підприємства та його апаратом управління. Перші бажають отримувати прибуток у короткостроковій перспективі, інші орієнтуються на майбутній розвиток об'єкту управління. Саме тому постає питання вибору оптимального варіанту розподілу прибутку, що в подальшому впливає на вибір підприємством тієї чи іншої стратегії.

Розглядаючи питання розподілу прибутку слід нагадати, що відсутність інвестицій у розвиток (розширене відтворення основних фондів, вихід на нові ринки або розширення асортименту продукції, збільшення обсягів виробництва та інше) неминуче призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, зменшення його поточних доходів. Чим більше стратегія підприємства віддаляється від інноваційного розвитку, тим хиткішими стають його ринкові позиції, та тим меншою стає його пристосованість до умов бізнес-середовища, у якому воно функціонує [2, с. 21].

Такий перебіг подій для акціонерів є вкрай неприйнятним. Очевидно, що власнику підприємства далеко не байдуже, як примножується вкладений ним у підприємство капітал. Відомо, що інвестори вкладають гроші не в активи, а у свої майбутні прибутки, їм важливо, як збільшується „ціна” бізнесу, тобто вартість частки, що належить їм у конкретному підприємстві. Зі свого боку менеджери, що працюють, по суті, на збільшення добробуту власників (акціонерів), повинні аналізувати кожен свій крок із погляду впливу на зростання вартості компанії. Таким чином, для обох сторін більш прийнятною є орієнтація на капіталізований бізнес. А отже на збільшення вартості компанії та застосування більш агресивних стратегій.

У цьому відношенні в Україні, де майже половина менеджерів – це співвласники підприємств, є очевидні стимули для переорієнтації керівників на вартісне мислення і, таким чином, на поліпшення якості загального та стратегічного менеджменту [1, с. 150].

Для того, щоб вартість підприємства була інструментом реальної підйому ефективності бізнесу, потрібно навчитися нею управляти: виявити фактори створення вартості даного конкретного підприємстві, розробити реальний план управління, що дає баланс довгострокових короткострокових цілей та пріоритетів, запровадити вартісні елементи управління на всіх рівнях компанії.

Для різних видів бізнесу сьогодні напрацьовано різні алгоритми оцінки вартості підприємств, а також визначено, які елементи складають цю вартість і на які елементи власник повинен впливати в найближчі роки для того, щоб одержати високу вартість при продажі акції своєї компанії.

Вартість підприємства можна розглядати як критерій ефективності постійного поліпшення якості менеджменту, удосконалення діяльності організації у цілому. З поліпшенням якості менеджменту за критерієм ефективності оцінки вартості підприємства, пов'язані управлінські рішення щодо стратегічного управління вартістю, вибору стратегії, яка б відповідала принципам створення та зростання інвестиційної вартості підприємства. З такої позиції найбільш прийнятною є стратегія зростання (рис. 1).

Але в ринкових умовах досить важко постійно орієнтуватися на одну й ту саму стратегію. Щоденні зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі (державне регулювання, технологічний розвиток, різноманітні соціальні явища тощо), можуть негативно вплинути на прибутки підприємства. Навіть, якщо підприємство має високий рівень рентабельності та працює у досить перспективній галузі, воно не зможе протягом довгого часу підтримувати високі показники прибутку, тому що висока галузева рентабельність посилить конкурентну боротьбу, в наслідок чого показники прибутку почнуть знижуватися. Тобто далеко не всі підприємства можуть дозволити собі агресивну поведінку на ринках збуту продукції.

Однак навіть у цьому випадку мова повинна йти про залишковий принцип розподілу прибутку у

вигляді дивідендів. При цьому основна його частина повинна йти на інтенсивний, інтеграційний та диверсифікаційний розвиток підприємства (рис. 2). В майбутньому це дасть можливість швидко переміщати капітал з однієї сфери діяльності в іншу.



Рис. 1. Види загальних стратегій підприємства [3, с. 37]



Рис. 2. Напрямки розвитку підприємства [4, с. 137]

З позиції стратегічного управління орієнтація на отримання прибутку в короткостроковій перспективі є помилковою [5, с. 9]. Тобто, за своєю суттю, придбання активів та розвиток підприємства – це лише тимчасова форма прибутку, яка в майбутньому може бути конвертована в „готівковий” прибуток за рахунок продажу акцій, частки активів або самого підприємства як ЦМК.

Отже акціонери (власники), як і менеджери, повинні спрямовувати наявні ресурси на розвиток підприємства, що дозволить отримувати прибуток за рахунок капіталізації (зростання вартості фірми) або дозволить швидко перемістити капітал в інші більш прибуткові галузі народного господарства. Такий підхід до використання вільних грошових коштів дозволить використовувати агресивні ринкові стратегії та прискорить НТП.

Література

1. Баклан О. П. Сучасний критерій ефективності якості менеджменту / О. П. Баклан // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №9. – С. 149 – 157.
2. Хасси Д. Стратегия и планирование: Путьодитель менеджера / Хасси Д ; [пер. с англ. Трофимова Л. А.]. – СПб : Питер, 2001. – 378 с.
3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / Пастухова В. В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 301 с.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання / Герасимчук

В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / Шершньова З. Є. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Надійшла 15.05.2009

УДК 330.341

М. В. ЛУКАШИНА

Виконавчий орган Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація)

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА МЕГАПОЛІСА

Розкрито особливості та проблеми діяльності інноваційного підприємництва великого мегаполісу на прикладі міста Києва. Запропоновано концептуальні підходи до формування стратегії інноваційного підприємництва як складової загальної стратегії соціально-економічного розвитку міста.

Features and problems of activity of innovative enterprise of large megapolis are exposed on the example of city of Kyiv. Conceptual approaches are offered to forming of strategy of innovative enterprise as a component of general strategy of social-economic development of the city.

Постановка проблеми. Соціально-ринкова трансформація призвела до різкої диференціації українських регіонів за рівнем економічного розвитку, що багато в чому залежить від ефективного функціонування промислових підприємств, розташованих на території індустріально розвинутих міст. На даний час модернізація міських виробничих комплексів стає однією із головних задач управління регіональною економікою, оскільки саме тут формується основа її стійкого зростання. Підвищення економічного потенціалу території обумовлює необхідність активізації регіональної промислової політики, спрямованої на розвиток міських виробничих комплексів. Ця політика формується на перехідній сфері впливу регіональних органів управління зі сферою ініціатив місцевої влади по розвитку реального сектора економіки, а її специфіка визначається адміністративно-територіальним устроєм, просторовим розташуванням міських агломерацій, їхньою структурою, чисельністю жителів, виконуваними функціями, галузевим складом міських виробничих комплексів. Особливо актуальними зазначені питання є для управління економічними процесами мегаполісів, в основі якого інноваційні чинники розвитку.

Мегаполіс – це складна соціально-економічна система, схожа за структурою з державою [1], важливими перевагами якої є велика кількість різноманітних об'єктів культури, освіти, охорони здоров'я, розвиток житлового будівництва, і т. і., що створює сприятливе життєве середовище для населення, притягуючи людей із різних куточків країни. Порівняно високий рівень життя населення мегаполісів забезпечує формування внутрішнього ринку великої ємності. В таких міських утвореннях в структурі економіки висока частка наукової сфери та вищих навчальних закладів, що є важливим джерелом висококваліфікованих кадрів для економіки мегаполіса, у тому числі й для розвитку інноваційного підприємництва.

Проблемам активізації інноваційного підприємництва через удосконалення його інфраструктурної підтримки присвятили свої дослідження вітчизняні і зарубіжні вчені, серед яких Л. Антонюк, З. Варналій, І. Галюк, Ф. Горфинкель, А. Гречан, П. Друкер, В. Зянько, Г. Ковальов, І. Кузнецова, О. Лапко, В. Мединський та ін. Однак питання формування методичних підходів до розробки стратегії розвитку інноваційного підприємництва великого мегаполіса як складової загальної стратегії соціально-економічного розвитку великого міста не знайшли відображення в науковій думці.

Мета статті – запропонувати та обґрунтувати основні концептуальні та методичні підходи до формування стратегії розвитку інноваційного підприємництва столичного мегаполіса.

Виклад основного матеріалу. Результати дослідження показують, що потужний науково-технологічний потенціал м. Києва мало задіяний в інноваційному розвитку економіки міста. Так, продукція, яку можна умовно віднести до інноваційної, складає стосовно загального обсягу продукції міста не більш 5%, а частка реалізованої інноваційної продукції складає лише 12,9% до загального обсягу реалізованої продукції (табл. 1).

Серед головних причин такого стану відсутність результативної системи організації інноваційної діяльності як в цілому по країні, так і на рівні великих територіальних утворень.

Слід зазначити, що за останні роки була зруйнована існуюча раніше державна система створення інновацій і впровадження їх у реальний сектор економіки. Так, якщо раніше інноваційний процес розпочинався з фундаментальних і пошукових досліджень, обов'язково проходив стадію прикладних НДДКР, а завершувався освоєнням інновацій на підприємствах усіх галузей економіки, то зараз колишня система не працює, оскільки перестав функціонувати механізм адміністративного управління і бюджетного фінансування. А новий механізм, який діяв би відповідно ринковим принципам, до цього часу так і не створено. До того ж розрив між наукою і виробництвом останнім часом зріс, оскільки вони виявилися