

5. Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 432 с.
6. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Цент навч. л-ри, 2005. – С. 11.
7. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В. О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7(37). – С. 123–130.
8. Назаренко А. С. Теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії “фінансовий потенціал” / А. С. Назаренко // Економіка. Фінанси. Право. – 2009. – № 8. – С. 22–29.
9. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісн. екон. науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
10. Онишко С. В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки / С. В. Онишко // Фінанси України. – 2003. – № 6. – С. 67–74.
11. Пуятин Ю. О. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / Ю. О. Пуятин, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.
12. Свірський В. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади / В. Свірський // Світ фінансів. – 2007. – № 4(13). – С. 43–51.
13. Стецюк П. А. Економічна суть фінансових ресурсів / П. А. Стецюк // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 129–143.
14. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М., 1998. – С. 151.
15. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – С. 168–195.
16. Фомин П. А. Особенности оценки производственного потенциала промышленных предприятий: библиотека экономиста: бизнес планирование, бюджет [Электронный ресурс] / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов. – Режим доступа: www.cis2000.ru/1/37_1_1.shtml - 81k
17. Экономический словарь / под ред. А. Н. Азриляна. – М. : Ин-т новой экономики, 2007. – С. 561.

УДК 658.012

А. Ю. БІЛОУСОВА

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Луганськ

ПОКАЗНИКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ

Показано доцільність використання у стратегічному управлінні підприємством показників двох груп: показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії та її окремих етапів, та показників, що описують саму стратегію та взаємозв'язок між стратегіями різних видів.

The role and meaning of an enterprise resources and abilities in the enterprise strategy formation are shown. It is shown that such strategy should be constructed basing on the strategical accordance of the enterprise. The notion of the enterprise abilities is considered. The essence and structure of the enterprise resources and abilities are considered.

Постановка проблеми. Стратегічний менеджмент підприємства постійно розвивається. Його розвиток зумовлений постійно зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, все меншою його передбачуваністю, стрімким розвитком науково-технічного прогресу, жорсткістю конкурентної боротьби, глобалізацією бізнесу, активізацією інтеграційних процесів, посиленням влади покупців, підвищенням ролі та значення інформації, загостренням проблем забезпечення сировиною, скороченням життєвого циклу товарів, специфікою демографічних тенденцій та ін. Стратегічний менеджмент підприємства можна розглядати як засіб забезпечення стабільності діяльності підприємства, прагнення до якої є природним. Одночасно стратегічний менеджмент підприємства є організаційною формою розвитку підприємства, оскільки стратегія підприємства (загальна або функціональна) визначає вектор розвитку, його основні орієнтири. Для того, щоб стратегічне управління виконувало це призначення, потрібно його описати за допомогою сукупності показників.

Аналіз досліджень та публікацій. Необхідність застосування стратегічного підходу в управлінні підприємством вже визнано та заперечень не викликає. Сьогодні стратегічне управління є напрямом розвитку сучасної управлінської науки (створено теорію стратегічного управління, у положеннях якої відображено нову парадигму управління, акцентовано увагу на сутнісних ознаках об'єктів та суб'єктів управління, процесах формування стратегії, зміцненні аналітичного підґрунтя цих процесів [1, 3, 6]) і видом діяльності у практиці управління підприємством. Але не всі аспекти стратегічного управління підприємства досліджено рівномірно, деякі з них ще потребують вивчення. До таких належать кількісний опис стратегії підприємства.

Метою статті є формування принципів вимог до показників, які мають використовуватися у стратегічному управлінні підприємством.

Вклад основного матеріалу. Показникам в стратегії підприємства належить значна роль. Сукупність показників стратегії слід поділити на дві групи. Показники першої групи – планові або фактичні – описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії та її окремих етапів. Показники другої групи описують саму стратегію.

Показники першої групи формуються виходячи з наступного:

– будь-яка стратегія підприємства є сукупністю стратегічних рішень і послідовних дій з їх виконання для досягнення цілей стратегії;

– для досягнення цілей стратегій потрібні ресурси підприємства;

– стратегічні рішення мають бути взаємопов'язаними, несуперечливими, не конфліктувати одне з одним, ухвалюватися у певній послідовності при наявності достатньої та релевантної інформації, для отримання якої потрібні кошти;

– дії з виконання ухвалених стратегічних рішень мають виконуватися у певній послідовності (послідовно, паралельно, паралельно-послідовно), своєчасно, з отриманням заданого результату, не дублювати одна одну.

Виходячи зі сказаного, можна стверджувати, що перша група показників є структурованою, тобто складається з кількох підгруп. Вибір або конструювання показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії та її окремих етапів, вирішальною мірою залежать від особливостей об'єкта опису. Першу їх підгрупу складають показники, що описують найважливіші стратегічні рішення та цілі стратегії певного виду, базою якої є ці стратегічні рішення.

Стратегічні рішення найчастіше розглядаються як управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє, які закладають основу для ухвалення оперативних управлінських рішень, пов'язані з відповідною невизначеністю, за можливістю враховують вплив неконтрольованих зовнішніх чинників, пов'язані із залученням значних ресурсів і тому мають надзвичайно важливі, довгострокові наслідки для підприємства [12]. Стратегічне рішення має певні ознаки, які і мають скласти основу вибору або конструювання показників, що їх описують. Такими ознаками є орієнтація на зміни в діяльності підприємства та створення (підтримку) ключових компетенцій або нових можливостей підприємства; встановлення довгострокових орієнтирів в діяльності підприємства, які суттєво відрізняються від поточних; надійність, обґрунтованість, кількісна визначеність, результативність, економічність. Виділення ознак стратегічного рішення, які можуть бути основою вибору або конструювання показників, що їх описують, дозволяють серед рішень, що ухвалюються, чітко відрізнити стратегічні.

Показники, що описують цілі стратегії, можуть бути кількісними та якісними. Причому для цілей стратегії одного виду можна використати один показник; для стратегії інших видів – декілька показників. Для цілей окремих часткових стратегій складено економічні показники, за допомогою яких можна описати їхні цілі. Показники, що описують цілі стратегії, мають бути пов'язаними з показниками, що описують найважливіші стратегічні рішення.

Другою підгрупою показників першої групи є показники ресурсів, які необхідні для досягнення цілей стратегії. Такі показники у сучасному стратегічному управлінні найчастіше розглядаються окремо, а не у сукупності.

Ресурси є основними “двигунами” продуктивності підприємства. Це – за Дж. Беймі, всі активи, можливості, організаційні процеси, приладдя фірми, інформація, знання та ін., контрольовані фірмою, що дозволяє їй певним чином позиціонувати себе на ринку та втілювати в життя стратегії, які покращують її ефективність і продуктивність [9, с. 101]. Ресурси підприємства традиційно аналізувалися в стратегічному менеджменті, перш за все, з позиції можливості забезпечити досягнення поставлених цілей у стратегії, рідше – з позиції збалансованості ресурсів не лише за кількісними оцінками, але за якісними та структурними. Саме ресурси підприємства та вміння їх використовувати, по суті, визначають вид продукції, що випускає підприємство, за змінованих умов попиту на продукцію, уподобань споживачів, появи комерціалізованих інновацій. Ресурси та спроможності підприємства, про які у певній єдності згадує Р. Грант [2, с. 141], їхнє використання, забезпечення їх відповідності можливостям зовнішнього середовища є джерелом прибутку підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості діяльності. У межах ресурсного підходу ресурси підприємства поділяються на матеріальні (мають фізичні властивості, а тому конкурентні переваги, що створюються з їхнім використанням легко імітуються) та нематеріальні (за Р. Холлом поділяються на нематеріальні активи та можливості [10]). Можливості підприємства у межах ресурсного підходу, за думкою Р. Холла, складаються з репутації підприємства, репутації його товару, знань працівників підприємства та його корпоративної культури [10, 11].

Показники ресурсів для реалізації стратегії, мають описувати не лише їхні обсяги за видами, але й їхні характеристики, затрати на придбання та використання, результати використання.

Сукупність ресурсів та можливостей підприємства складають економічний потенціал підприємства, для опису яких також потрібні відповідні показники. Якщо показники ресурсів достатньо повно подані у сучасній літературі, то показники можливостей підприємства вивчено явно недостатньо. Можливості підприємства у межах ресурсного підходу не можна вважати синонімічними здатностям підприємства, які за Р. Грантом є “...тим, що фірма може робити” [2, с. 147]. Складнощі з показниками можливостей підприємства зумовлені ще й відсутністю їхнього визначення. Сучасне визначення можливостей підприємства є дещо розпливчатим та нечітким. Так, Р. Грант у стратегічному аналізі здебільшого використовує поняття “організаційні здатності”, які ототожнює з відмітною компетентністю Селзніка та ключовими компетенціями Хемела та Прахалада, які, у свою чергу, також не надали чіткого визначення поняття “ключові компетенції, а надали лише їхні характеристики [8, с. 123]. Можливості підприємства у межах ресурсного підходу, за думкою Р. Холла, складаються з репутації підприємства, репутації його товару, знань працівників підприємства та його корпоративної культури [10, 11]. Отже, третю підгрупу показників першої групи мають складати показники, з якими сьогодні ясності немає, тим більш, що переважна кількість таких показників є якісними, а значить, не позбавленими суб'єктивізму. Таким чином, показники першої групи, що описують кінцеві та проміжні результати

реалізації стратегії, є достатньо різноманітними. Їх структуровано за групами (показники стратегічних рішень, цілей стратегії, ресурсів та можливостей підприємства) а також за окремими етапами реалізації стратегії.

Розмаїття показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії, зумовило не лише виділення підгруп показників. Структурування показників першої групи є достатньо нескладним завданням. Складнішими є завдання збалансованості показників та встановлення на підставі аналізу їхніх значень найважливішої характеристики стратегії – результативності.

Якщо б формування групи показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії, зводилося лише до добору певних показників та їх наступного структурування, то навряд чи виникли б складнощі. Завдання збалансованості показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії, зумовлено численністю показників та їхнім розмаїттям. Ці показники мають певним чином кореспондуватися між собою та бути збалансованими, тобто йдеться про формування певної системи збалансованих показників. Звичайно, при формуванні групи показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії, можна скористатися напрацюваннями Р. Каплана та Д. Нортонна [4], але лише у частині збалансованості показників, тобто на ідейному рівні. Формою виявлення збалансованості показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії, можуть бути матриці – прості та ускладнені.

Вирішення завдання збалансованості показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії, має не лише пряме значення – забезпечення збалансованості показників та усунення їхнього дисбалансу, але і зворотнє – відсів показників, що дублюють один одного, вузькофункціональних показників або показників, які можна не враховувати.

Встановлення на підставі аналізу значень показників результативності реалізації стратегії має значення і при розробленні стратегії, оскільки саме на підставі цих показників має ухвалюватися рішення щодо доцільності реалізації стратегії, і в аналізі результатів реалізації стратегії, при визначенні її успішності. Тому серед показників, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії, потрібно виділити головні показники або їхні комбінації. Саме ці показники і можуть описати головну характеристику стратегії – її результативність. Результативність стратегії як її характеристика описує міру наближення реального стану підприємства до бажаного стану, досягнення якого передбачалося стратегією, за умови, що створений образ бажаного стану є реальним. Звідси випливає необхідність конструювання показників, за значенням яких можна встановити міру реальності бажаного стану підприємства, до якого має привести реалізація розробленої стратегії, або, іншими словами, міру можливості реалізації стратегії.

Сьогодні вимірювання, тобто опис за допомогою конкретних показників реальності бажаного стану підприємства, до якого має привести реалізація розробленої стратегії, або міри можливості реалізації стратегії, часто призводить до результатів реалізації стратегії, що значно відрізняються від запланованих – є меншими або більшими (залежно від природи показників – симулянти або дестимулянти), або до її зриву. І у причинах того, що трапилося, розібратися складно, а ще складніше скорегувати дії підприємства, адже ресурси витрачено, а час минув.

У тісному зв'язку з показниками, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії, та показниками (або показником) результативності стратегії знаходяться показники другої групи – показники, що описують саму стратегію. Такі показники чомусь і досі залишаються недостатньо дослідженими, що свідчить про мовчазне визнання “безкоштовності” розробки стратегії, вважається, що це – справа фахівців підприємства, виконання якої входить у коло їхніх посадових обов'язків. Але, як показує практика, не можна розпорювати розроблення стратегії підприємства між функціональними відділами, оскільки їхні працівники вважають таку працю за додаткове навантаження. На підприємстві має бути група (відділ, служба або інше) зі стратегічного управління. Але, на жаль, на переважній більшості вітчизняних підприємств такого структурного підрозділу немає, що викликає подів – поточній діяльності підприємства приділяється куди значно більша увага.

Спроби кількісно описати стратегію підприємства відомі [5, с. 105–114]. Але, можливо тому, що такі спроби належать до етапу становлення вітчизняної наукової школи зі стратегічного управління, набір показників стратегії сьогодні видається неповним. Так, Г.В. Козаченко запропоновано такі показники стратегії: питома вага поточних витрат на розроблення стратегії у загальній їхній величині (на розроблення та реалізацію стратегії), економічність стратегії (зіставлення результатів стратегії з витратами на її розроблення та реалізацію). Саме для конструювання останнього показника має стати у нагоді показник результативності стратегії, величину якого потрібно скорегувати на міру реалізує мості стратегії. Подані показники є лише окремими, а потрібно сформувати їхню збалансовану сукупність.

Г.В. Козаченко запропоновано також показники взаємодії стратегій підприємства [5, с. 122–126]. У дійсності в управлінні підприємством розробляється не одна, а декілька стратегій. Взагалі коло стратегій є дуже різноманітним – вони класифіковані за рівнем управління (корпоративна, бізнес-стратегія, ділова), за об'єктом управління (ресурсна, загальна, функціональна), за видом (наприклад, класичні стратегії за М. Портером [7]). Отже, цей напрям формування показників, що описують саму стратегію, має і надалі розвиватися. За значеннями таких показників можна встановити якість розроблених стратегій, витрати на їх розробку та його економічність.

Висновки. Увага до процесу формування стратегії у сучасному стратегічному менеджменті висуває високі вимоги до якості, повноти та достовірності аналітичної бази цього процесу. Основою такої аналітичної бази є показники, які пропонується поділити на дві групи – показники, що описують кінцеві та проміжні результати реалізації стратегії та її окремих етапів, та показники, що описують саму стратегію. Певний фундамент для формування цих груп показників вже закладений – є відповідні напрацювання, які потрібно розвивати далі.

Література

1. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги / пер.с англ. Е. И. Недбальской ; науч. ред. Е. В. Кузнецова. – Минск : Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. под. ред. В. Н. Фунтова ; 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика : монография / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — М. : Олимп-бизнес, 2010. – 320 с.
5. Козаченко А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами : монография / А. В. Козаченко. — Донецк : ІЗП НАН України, 1998. – 348 с.
6. Отенко І. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / І. П. Оленко. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
8. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас ; пер. с англ. Л. Круглова-Морозова. – СПб. : Питер, 2005. – 381 с.
9. Bamey J. V. Firm resources and sustainable competitive advantage / J. V. Bamey // Journal of Management. – 1991. – № 17. – P. 99–120.
10. Hall R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage / R. Hall // Strategic Management Journal. – 1993. – № 14. – P. 607–618.
11. Hall R. The strategic analysis of intangible resources / R. Hall // Strategic Management Journal. – 1992. – № 13. – P. 135–144.
12. http://distant.isu.edu.ua/lib/ADD/Disciplinary/_zz_Strategich_upravlenie/_zz_Strat_upr/konsp1_u.html.

УДК 657.62

С. М. ТАРАНЕНКО

Хмельницький національний університет

ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуті проблеми реалізації стратегії інновацій на підприємстві. Показано умови необхідності впровадження, джерела і зміст стратегічного інноваційного управління, якості бізнесмена-стратега та інноватора. Рекомендовано формування інноваційної спільноти.

The article deals with problems of strategy innovation in the enterprise. Show the necessary conditions to implement, the source and content of strategic innovation management, as a businessman-strategist and innovator. Recommended form of innovation community.

Стратегічне управління бізнесом, спрямоване на збереження і розвиток конкурентних переваг сьогодні є головним завданням керівництва успішних українських компаній. Зарубіжні компанії, особливо транснаціональні корпорації, присутні зараз і в Україні, мають багаторічний досвід вирішення завдань у галузі стратегічного управління. В Україні ці завдання ставлять поки тільки найбільш успішні компанії, які мають можливість оплачувати ділове спілкування з консалтинговими фірмами та інвестувати в бізнес-навчання власних управлінців. Разом з тим, проблеми стратегічного управління часом ще більш гостро стоять і перед невеликими і менш успішними фірмами. Грамотна розробка та ефективна реалізація стратегії є і одним з найбільш важливих важелів антикризового управління. Сьогодні можна сказати, що в ході розробки та реалізації стратегії компанії відбувається антикризова профілактика і діагностика проблемних зон підприємства, намічаються методи їх повного усунення або мінімізації можливих негативних факторів.

Запорукою успішного і послідовного розвитку будь-якого бізнесу є наявність ефективної стратегії: реалістичної, “прив’язаної” до ресурсів організації, гнучкої, простої і зрозумілої для керівників різних рівнів, яка містить новизну і конкурентну перевагу. Стратегічне планування і управління необхідно, коли:

- перед підприємством стоїть складний вибір шляхів розвитку і важко зрозуміти, який з них кращий;
- ринкове середовище змінилося, а ситуативне управління вже “не справляється” з виникаючими діловими і ринковими ситуаціями;
- підприємство почало “здавати” ринкові позиції, спостерігається зниження темпів зростання і прибутку;
- бізнесу десять і більше років, а ясності напрямів розвитку та перспектив з точки зору співробітників і команди немає.

Як бізнесменам впровадити стратегічне управління на своїх підприємствах? У українському бізнес-співтоваристві присутнє стійке на межі упередження ставлення до стратегічного управління. Хоча практика