

А. П. Артеменко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту
О. В. Гук,
к. е. н., ст. викл. кафедри менеджменту
Ж. М. Жигалкевич,
ст. викл. кафедри менеджменту Національний технічний університет України "КПІ" м. Київ

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СИНЕРГІЧНИЙ ПІДХІД

У статті узагальнені теоретичні та практичні аспекти реалізації стратегії на підприємствах. Викладені результати дослідження особливостей синергічних ефектів на вітчизняних і зарубіжних підприємствах.

In the articles generalized theoretical and practical aspects of strategy realization are on enterprises. The expounded results of synergistic effects features research are on domestic and foreign enterprises.

Ключові слова: синергія, стратегія розвитку, синергічний ефект.

ВСТУП

В умовах формування сучасної економіки набувають особливої актуальності проблеми досягнення ефективності при реалізації стратегії розвитку підприємства. Вибір стратегії розвитку організації повинен здійснюватися на основі оцінки ефективності з урахуванням ефекту синергії. Вивчення робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, з проблем формування та реалізації стратегії підприємства дає змогу констатувати недостатньо системне дослідження ефекту синергії при реалізації стратегії розвитку підприємства [1—6].

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою даної статті є дослідження фактичних і перспективних синергічних ефектів при реалізації стратегії розвитку підприємства. Задачі, які поставлені та вирішені в даній статті: розкрити сутність закону синергії та визначити види синергічних ефектів; проаналізувати моделі фінансового стану підприємств; розкрити прогнозовані зміни функціонування підприємства. Методи дослідження, які були використані в процесі дослідження: узагальнення, аналіз, порівняння тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія повинна забезпечувати баланс інтересів всіх суб'єктів господарського процесу. Тому прояв синергічного ефекту є наслідком коректувань, що вносяться до стратегії в результаті її реалізації. Більшою мірою прояв стратегічного синергізму залежить від якості процесу управління (управлінський синергізм), тобто від готовності команди управлінців до реалізації стратегії розвитку підприємства. Досвід зарубіжних країн свід-

чить про необхідність створення гнучких виробничо-організаційних систем, що дозволяють миттєво реагувати на зміни зовнішнього середовища. З огляду на це слід приділити увагу переосмисленню концептуальних підходів до створення та розвитку вітчизняних підприємств, а саме: до процесів цілеспрямованого формування їх потенціалів. Елементи, які беруть участь у формуванні потенціалу підприємства, підпорядковуються досягненню цілей.

Відповідно до закону цілісності системи в результаті взаємодії всіх ресурсів, що створюють систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремий вид ресурсу. Але загальний закон організації, закон синергії, стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або значно більше простої суми потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим [2, 4]. Синергія може мати двояку користь: пряму та опосередковану. Пряма користь — збільшення чистих грошових потоків від найбільш повного використання потенціалу підприємства. Вона має місце при операційній, управлінській і фінансовій синергії: операційна синергія — економія на операційних видатках за рахунок взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів; управлінська синергія — економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної системи управління; фінансова синергія — економія за рахунок змін підходів щодо формування фінансового потенціалу підприємства. Опосередкована користь — збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора ціна/прибуток.

Фактично синергічний ефект реалізації стратегії

Таблиця 1. Моделі фінансового стану підприємства

Модель підприємства	Характеристики фінансового положення по горизонтах росту			Можливі варіанти розвитку підприємства
	поточний	середньостроковий	довгостроковий	
Стійка рівновага (I)	$K_{ал} > 0,5$; $K_{шл} > 1,5$; $K_{а} > 0,6$; $K_{ооа} < K_{ооа_n}$	$K_{п} > 2$; $K_{звок} > 0,5$; $K_{фн} > 1$; $ЧР_{еа} > 0$	$K_{п} > 2$; $ЧР_{ек} > 0$; $K_{овк} \approx K_{овк_n}$	Подальше вдосконалення функціонування підприємства на основі перспективних напрямів діяльності
Стійка нерівновага (II)	$K_{ал} < 0,5$; $K_{шл} > 1$; $K_{а} \approx 0,6$; $K_{ооа} < K_{ооа_n}$	$1 < K_{п} < 2$; $0,3 < K_{звок} < 0,5$; $0,9 < K_{фн} < 1$; $ЧР_{еа} > 0$	$1,5 < K_{п} < 2,0$; $ЧР_{ек} > 0$; $K_{овк} < K_{овк_n}$	Стабілізація фінансового стану та встановлення ринкової рівноваги
Нестійка нерівновага (III)	$K_{ал} < 0,3$; $K_{шл} > 0,5$; $K_{а} < 0,6$; $K_{ооа} < K_{ооа_n}$	$0,5 < K_{п} < 1$; $0,1 < K_{звок} < 0,3$; $0,8 < K_{фн} < 0,9$; $0 < ЧР_{еа} < 5$	$K_{п} < 1,0$; $0 < ЧР_{ек} < 10$; $K_{овк} < K_{овк_n}$	Розширення ринкових можливостей для подолання задовільного фінансового стану
Кризова нестійка нерівновага (IV)	$K_{ал} < 0,2$; $K_{шл} > 0,3$; $K_{а} < 0,4$; $K_{ооа} < K_{ооа_n}$	$0,3 < K_{п} < 0,5$; $K_{звок} < 0,1$; $0,7 < K_{фн} < 0,8$; $ЧР_{еа} > 0$	$K_{п} > 1,0$; $0 < ЧР_{ек} < 5$; $K_{овк} < K_{овк_n}$	Розроблення антикризових заходів з метою стабілізації фінансового та ринкового стану підприємства
Катастрофічна нестійка нерівновага (V)	$K_{ал} < 0,1$; $K_{шл} < 0,1$; $K_{а} < 0,2$; $K_{ооа} < K_{ооа_n}$	$0,1 < K_{п} < 0,3$; $K_{мзвок} < 0,2$; $0,5 < K_{фн} < 0,7$; $0 < ЧР_{еа} < 10,5$	$K_{пл} > 1,0$; $0 < ЧР_{ек} < 10,5$; $K_{овк} > K_{овк_n}$	Недопущення банкрутства, розроблення заходів закріплення ринкових позицій, скорочення збиткових напрямів діяльності

розвитку підприємств визначається поєднанням заходів, що забезпечують досягнення найбільшого результату при незмінності інших умов. Перш за все, необхідно оцінити термін, протягом якого змінюється зовнішнє та внутрішнє середовища компанії. Дане припущення передбачає формування переліку ключових показників (індикаторів стану) зовнішнього та внутрішнього середовищ. Відхилення фактичних значень показників формує необхідність внесення корективів до стратегії, що реалізовується. Причому необхідно сформувати ієрархію даних показників з показником, що відображає оцінку потенціалу [1].

Стратегія як сукупність проєктів, програм і політик підвищує ефективність при забезпеченні кращого поєднання вказаних елементів. Тому при реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно передбачити механізм узгодження черговості проєктів, що реалізуються, програм і політик розробленої стратегії розвитку. Найефективнішим з чинників розвитку (праця, земля, капітал, інформація) можна виділити людський ресурс, тому закон синергії реалізується за допомогою залучення до діяльності геніальних керівників, або на основі створення управлінських команд, на основі яких формуються організації, що саморозвиваються. З цієї точки зору управління повинні бути націлені на постійне вдосконалення та навчання, в тому числі з точки зору теорії і практики стратегічного управління. Згідно управлінським теоріям, лише 10% співробітників готові відразу підтримати зміни, 20% нейтральні, а 70% завжди проти будь-яких реформ. Отже, перед тим, як почати будь-які зміни потрібно не тільки визначити стратегію розвитку, а й вміти використати трудовий потенціал.

Ефективність реалізації стратегії може бути оцінена на основі співвідношення отриманих результатів і понесених витрат. При цьому слід врахувати той факт, що максимальну ефективність забезпечує мінімум витрат і найбільший результат. Тому керівництво повинно сформувати систему моніторингу реалізації стратегії, що передбачає своєчасний оперативний збір і обробку інформації.

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства являє собою співставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства. Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, для максимально ефективної реалізації його стра-

тегії на всіх етапах розвитку. Збільшення частки тільки одного елемента стратегічного потенціалу є недоцільним, оскільки для ефективної діяльності необхідне комплексне використання всіх ресурсів. З цієї метою необхідно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність умовам зовнішнього середовища підприємства, що дозволить забезпечити вірний напрям вектора початкових умов [7].

В стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками: ступеня впливу на функціонування та зміни (суттєві та несуттєві); горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові). Оцінка потенціалу підприємства (ПП) з урахуванням сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей та загроз буде виглядати наступним чином:

$$ПП = Аст - Пст \quad (1),$$

де $Аст$ — стратегічні активи; $Пст$ — стратегічні пасиви.

З метою вибору адекватної стратегії фінансовим результатам підприємства проводиться групування фінансових показників за їх впливом на фінансові можливості підприємств у поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. У основу групування покладено економічну сутність показників, характеристику впливу на фінансові можливості та представлено можливості щодо зміни напряму впливу. До показників, які визначають фінансові можливості підприємств, відносять (табл. 1):

Таблиця 2. Прогнозування зміни функціонування підприємства

№ п/п	Стратегія розвитку підприємства	Модель фінансового стану	Стратегічний баланс	Баланс факторів впливу
1.	Організація, створення	Ефективна та перспективна при умовах п.2 таблиці		
2.	Розвиток, становлення	Стійка рівновага та стійка нерівновага	Аст >> Пст ССт >> СлСт	$\sum_{i=1}^n X_i^+ + \sum_{j=1}^m Y_j^+ > \sum_{i=1}^n X_i^- + \sum_{j=1}^m Y_j^-$
3.	Стабілізація, зрілість	Стійка нерівновага та нестійка нерівновага	Аст > Пст ССт > СлСт	$\sum_{i=1}^n X_i^+ + \sum_{j=1}^m Y_j^+ > \sum_{i=1}^n X_i^- + \sum_{j=1}^m Y_j^-$
4.	Деградація, спад	Нестійка нерівновага та кризова нестійка нерівновага	Аст < Пст ССт < СлСт	$\sum_{i=1}^n X_i^+ + \sum_{j=1}^m Y_j^+ < \sum_{i=1}^n X_i^- + \sum_{j=1}^m Y_j^-$
5.	Реорганізація, оновлення	Можлива при умовах п. 2 – 4 таблиці		
6.	Ліквідація, банкрутство	Катастрофічна нестійка нерівновага	Аст << Пст ССт << СлСт	$\sum_{i=1}^n X_i^+ + \sum_{j=1}^m Y_j^+ << \sum_{i=1}^n X_i^- + \sum_{j=1}^m Y_j^-$

— до короткострокового періоду відносяться: коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал), коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл), коефіцієнт автономії (Ка), коефіцієнт оборотності оборотних активів (Кооа);

— до середньострокового періоду: загальний коефіцієнт покриття (Кп), коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Кзвок), коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів (Кфн), рентабельність сукупних активів по чистому прибутку (Чреа);

— до довгострокового періоду: загальний коефіцієнт покриття (Кп), рентабельність власного капіталу по чистому прибутку (Чрек), коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк).

При визначенні впливу на фінансові можливості за різними часовими горизонтами враховувались інструменти зміни існуючого стану та швидкість реакції підприємства [8]. Аналіз фактичних даних виробничо-господарської діяльності підприємств України показав, що існує взаємозв'язок між типом фінансової стійкості функціонування підприємства та стратегією розвитку [9, с. 30]. Взаємозв'язок моделі фінансового стану та стратегічного балансу підприємства дозволяє з високим ступенем вірогідності прогнозувати напрям зміни функціонування підприємства, та обрати відповідну стратегію розвитку (табл. 2):

n, m — кількість факторів відповідно зовнішнього та внутрішнього середовища;

X_n^+, X_n^- — фактори внутрішнього середовища, які здійснюють позитивний і негативний впливи відповідно;

Y_m^+, Y_m^- — фактори зовнішнього середовища, які здійснюють позитивний і негативний впливи відповідно.

У результаті проведеного дослідження потрібно відмітити, що фінансова стійкість функціонування, стратегічний баланс потенціалу підприємства, баланс позитивних і негативних внутрішніх та зовнішніх факторів є умовами, які забезпечують розвиток підприємства. Структурні зміни потенціалу ефективні, якщо призводять до однакової граничної корисності при реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства. Від своєчасної ідентифікації та оцінки інтенсивності впливу зовнішніх й внутрішніх факторів на стратегічний потенціал і його структурні елементи залежить ефективність реалізації стратегії підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході даної роботи розкрито сутність синергічного закону в умовах реалізації стратегії на підприємствах. Розглянуто та визначено види синергічних ефектів і проаналізована практична реалізація закону синергії на підприємствах. Пряма користь синергії має місце при операційній, управлінській і фінансовій синергії, опосередкована користь проявляється в збільшенні вартості потенціалу підприємства або зміні мультиплікатора ціна/прибуток. Наукова новизна даної статті полягає в тому, що набуло подальшого розвитку дослідження фактичних і перспективних синергічних ефектів при реалізації стратегії підприємства. Практичне та теоретичне значення результатів дослідження виявлено на основі розкриття синергічних ефектів реалізації стратегії розвитку вітчизняних та зарубіжних підприємств, що забезпечують досягнення найбільшого результату при незмінності інших умов.

Література:

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури. — 2009. — 440 с.
2. Заремба П. А. Стратегия стабилизации и развития предприятий мясоперерабатывающей промышленности: [монография] / Заремба П.А. — Донецк: НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти, 2007 — 324 с.
3. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч.посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
4. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. — Харків: ХДЕУ, 2002. — 640 с.
5. Падерин И.Д. Методические основы и направления повышения экономической эффективности промышленного предприятия до современного уровня. — Днепропетровск: ДГФА, 2005. — 272 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Экономистъ, 2004. — 296 с.
7. Сущенко Е.А. Формирование стратегического потенциала предприятия в условиях априорно агрессивной внешней среды // Прометей: региональный сб. науч. тр. по экономике. Донецкий экономико-гуманитарный институт. — Донецк: ООО "Юго-Восток, Лтд.", 2002. — № 3 (9). — С. 152—162.
8. Юрій Е.О. Фінансове планування в системі стратегічного розвитку підприємства // Наукові праці Національного університету харчової промисловості. — Економічні науки. — 2005. — № 17. — С. 267—269.
9. Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем: наукове видання. — Харків: "Бізнес-Інформ", 2000. — 70 с.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2009 р.