

ТОРОЙ ИЛКА, д-р экон.наук, университет г. Куопио,
Финляндия,

О.И. МАСЛАК, канд. экон.наук, КНТУ им.М.Остроградского,
Киев,

А.В. КОСЕНКО, канд. экон.наук, доц., НТУ «ХПИ»

СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассмотрены важные вопросы формирования и оценки мониторинга инновационной деятельности машиностроительного предприятия. На примере предприятий и организаций машиностроительного комплекса даны методические рекомендации по эффективному функционированию системы мониторинга.

The pressing questions of forming and estimation of monitoring of innovative development of industrial enterprise are considered in the article. On the example of enterprises and organizations machine-building complexes are given methodical recommendations on the effective functioning of the monitoring system.

Ключевые слова: инновационное развитие, система мониторинга, машиностроительные предприятия, эффективность функционирования, показатели работы

Введение. В современных условиях глобализации рынков, быстрого изменения потребительских предпочтений, нарастающих темпов технологических изменений особое значение приобретает управление стратегическим развитием предприятия. Чем выше уровень неопределенности во внешней среде, а, следовательно, и риска предпринимательской деятельности, тем более высокие требования предъявляются к точности и своевременности принятия и реализации управленческих решений. Успех реализации эффективной системы управления промышленными предприятиями напрямую зависит от комплексности, последовательности и взаимосвязанности проводимых мероприятий. При этом важно понимать, что процесс управления деятельностью предприятия – это многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций.

Принципиальные изменения условий функционирования бизнеса диктуют необходимость формирования новых подходов к постановке системы стратегического управления на предприятии. Выработка эффективной стратегии развития предприятия должна основываться на долгосрочных стратегических целях и решении задач по их реализации: анализе влияния внешнего конкурентного окружения, реальной всесторонней оценке предприятием собственных ресурсов и возможностей. Однако в

условиях нестабильности внешней среды стандартные инструменты менеджмента и накопленный потенциал не всегда могут помочь, нередко оборачиваются слабостью и мешают освоению новых методов выживания.

С другой стороны, процесс выживания и развития предприятия не может быть представлен только как процесс адаптации к новой конкурентной среде. В современных условиях этот процесс ориентирован на перспективу, в будущее. Требования и тенденции изменения внешней среды требуют четкого представления о реальных возможностях предприятия - его текущем потенциале, умения правильно определить и выбрать направления развития, перспективные цели и способы их достижения.

Степень разработанности темы исследования. В настоящее время существует много экономической литературы по стратегическому менеджменту. Однако ее анализ позволяет сделать вывод о необходимости более углубленного рассмотрения вопросов формирования и применения современных подходов к управлению, позволяющих повысить эффективность деятельности предприятия.

Большой вклад в развитие концепции стратегического менеджмента внесли зарубежные исследователи Ансофф И., Боумен К., Грейсон Дж.-мл., Карлоф Б., Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Друкер П., Томпсон А.А., Стрикленд А., Акофф Р., Дункан Дж.У. и др.

Возрастание значения стратегического управления для отечественных промышленных предприятий обусловило повышенное внимание многих экономистов к исследованию его сути и роли. Наиболее существенный вклад в отечественную школу стратегического менеджмента внесли М.М. Алексеева, Н.Э. Вачугов, В.Р. Весник, О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, В.П. Грузинов, А.И. Наумов, А.П. Градов, Э.А. Уткин и др.

Отдельные аспекты управления адаптивностью организаций в сложных экономических условиях изложены в работах: З.В. Брагиной, Н.Н. Масюк, К. М. Пирогова, Н.К. Темновой и др. Проблемам проведения мониторинга на макроуровне посвящены работы Т.Г. Долгопятовой, Е.А. Павловой, Н.П. Палий, Л.А. Смирновой и др. Экономическому мониторингу на уровне предприятия посвящен ряд исследований отечественных экономистов: Г.В. Бушмелевой, О.А. Дюжиловой, М.С. Лесниченко, С.А. Малковой, В.В. Миняшкина, О.В. Сыровой и др.

Особое влияние на формирование авторского подхода оказали труды зарубежных авторов – Д.Нортон, Р.Каплана, П. Нивена, К.Адамса, П. Робертса и др.

Все перечисленные исследования имеют несомненную ценность для теории управления. Общее для названных работ – вывод о необходимости усиления оперативного контроля показателей текущей деятельности предприятия, о внесении своевременных корректив в управленческие решения. Такие функции управления, как анализ, планирование, контроль, принятие, корректировка и реализация управленческих решений, оценка их эффективности выходят на первый план менеджмента. Это позволяет говорить о мониторинге как интегрированной функции управления,

заслуживающей особого внимания в отношении теоретического исследования и практического применения. Теоретических разработок модели стратегического мониторинга в литературе недостаточно.

Методология. Методологической основой проведенного исследования стали научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов из проблемы оценки производственного потенциала производственной системы. Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специальных методов исследования. В частности для теоретических и методологических обобщений, определения сущности и составляющей производственного потенциала и инструментов его оценки, использовались диалектический, абстрактно логический и системный вид анализа.

Результаты исследования. Для успешной адаптации финансово-хозяйственной деятельности предприятий к требованиям быстро меняющегося рынка, новым запросам потребителей особое значение приобретают методы, позволяющие не только количественно, но и качественно оценить объективные внутрифирменные возможности с целью успешного противостояния внешним воздействиям и обеспечения эффективного стратегического управления. Поэтому такие элементы управления, как анализ, контроль, оперативность принятия и реализации решений, нуждаются в современном теоретическом подходе. Этот подход заключается в обосновании модели практического использования стратегического мониторинга в качестве функции управления, приобретающей особую значимость в условиях технического прогресса, высоких технологий и повышения роли информации.

Предпосылками возникновения системы стратегического мониторинга являются:

- повышение нестабильности внешней среды и выдвигаемые ею дополнительными требованиями к системе управления предприятием;
- смещение акцента с контроля прошлого на прогноз будущего;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- усложнение систем управления предприятием, что требует механизма координации внутри системы управления;
- значительное повышение интенсивности потока информации при недостатке релевантной информации, что требует построения специальной системы информационного обеспечения управления.

Все вышеперечисленное определяет актуальность и практическую значимость научно-методических разработок в области организации и внедрения стратегического мониторинга в деятельность предприятия.

Важность создания эффективной системы стратегического мониторинга на промышленных предприятиях, а также недостаточная научная проработка ряда вопросов, связанных с этой проблемой, обусловили выбор темы диссертационного исследования.

На основе изучения теоретических, методических аспектов и международного опыта в области применения системы сбалансированных показателей была разработана процедура организации стратегического мониторинга, предусматривающая пять этапов (табл. 1).

Каждый этап содержательно и формально базируется на результатах предыдущего этапа. В результате получается конкретное руководство по осуществлению стратегического мониторинга на предприятии.

Таблица 1 – Этапы организации и проведения стратегического мониторинга

Этап	Содержание этапа
1. Создание организационных условий для осуществления	<ul style="list-style-type: none"> – определение архитектуры системы стратегического мониторинга; – организация проектной группы; – организация работ по выполнению проекта
2. Собственно мониторинг исходных условий	<ul style="list-style-type: none"> – выделение ключевых параметров внешней и внутренней среды для наблюдения; – наблюдение за выбранными параметрами внешней среды; – наблюдение за выбранными параметрами внутренней среды; – построение карты целей с использованием инструментария ССП на основе предоставленного руководством целевых ориентиров по четырем перспективам
3. Разработка системы мониторинговых показателей	<ul style="list-style-type: none"> – выбор существующих и конструирование новых мониторинговых показателей; – формирование банка мониторинговых показателей; – предоставление руководству информации для комплектования мониторинговых показателей; – организация сбора информации для расчета мониторинговых показателей
4. Мониторинг реализации стратегии	<ul style="list-style-type: none"> – оперативное наблюдение и контроль отклонений показателей от заданных руководством целевых значений и анализ причин отклонений; – формирование информационных массивов данных для оценки степени достижения стратегических целей; – организация обратной связи с менеджментом с целью корректировки мониторинговых показателей и управленческих решений
5. Обеспечение последовательного использования системы стратегического мониторинга	<ul style="list-style-type: none"> – организация внедрения стратегического мониторинга как подсистемы управления предприятием

На основании данных табл. 1 разработана логическая последовательность и алгоритм процедуры стратегического мониторинга.

Блок 1. Вводятся начальные данные о среде функционирования предприятия для определения целей.

Блок 2. Определяются ключевые факторы успеха для каждой из четырех перспектив, обуславливающие генеральную цель предприятия. Для каждого ключевого фактора успеха определяются конкретные цели.

Блок 3. На основе разработанной системы целей формируется система мониторинговых показателей и определяются их целевые значения.

Блок 4. Проводится каскадирование целей, что позволяет определить центры ответственности и распределить полномочия между ответственными лицами для мониторинга реализации стратегии и соблюдения качества мониторинга.

Блок 5. Оперативное наблюдение за мониторинговыми показателями. Ответственные лица в запланированные сроки представляют отчет о выполнении цели. Показатели по каждой перспективе сравниваются с заданными целевыми значениями, определенными на шаге 3.

Блок 6. В случае отклонений фактических значений от запланированных, как положительных, так и отрицательных, исследуются причины их возникновения. Причины могут быть двух видов: плохое качество мониторинга либо необходима оперативная корректировка управленческих решений.

Блок 7. Если причиной отклонений послужило плохое качество мониторинга то необходимо выявить виновных лиц и вернуться на шаг 4.

Блок 8. В случае отрицательного ответа на шаге 10 необходимо определить качество выбранных показателей, которые оценивают степень достижения целей.

Блок 9. Если первоначально выбранные показатели не соответствуют установленным целевым значениям, необходимо вернуться к шагу 3, и пересмотреть систему показателей.

Блок 10. В случае отрицательного ответа необходима корректировка деятельности предприятия и переход в блок 1.

Блок 11. На основании фактических данных системы мониторинговых показателей рассчитывается интегральный показатель оценки качества управления.

Блок 12. Полученный интегральный показатель оценивается на степень достижения целевого значения. В случае, если руководство определяет значение интегрального показателя как недостаточное, необходимо повторить весь цикл.

Блок 13, 14. В случае достижения целевого (желаемого) значения интегрального показателя цикл заканчивается.

Выводы и рекомендации. Для обеспечения требующейся информации стратегический мониторинг инновационной деятельности должен реализовать следующие цели:

1. Обеспечивать своевременное поступление надежной и всесторонней информации о способностях и общих возможностях конкурентов.

2. Определять, каким образом действия конкурентов затрагивают взаимные интересы.

3. Постоянно обеспечивать надежную и всестороннюю информацию о тех событиях в конкурентной среде, которые имеют значение для политики региона.

4. Добиваться эффективности и исключать дублирование в сборе, анализе и распространении информации о конкурентной среде.

В заключение следует отметить, что система стратегического мониторинга инновационной деятельности промышленных предприятий не должна просто выдавать отчеты и накапливать данные, она должна быть ориентирована на конкретные действия. Это значит, что она должна обеспечивать руководство такой информацией, которая указывала бы на необходимость действий и помогала бы выбирать из них наиболее предпочтительные.

Список литературы: 1. *Жикина О.В.* Концепция и методика мониторинга промышленного предприятия и ее реализация / О.В.Жикина // Автореф. дис...канд.экон.наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством.- С.Пб : Ун-т технологии и дизайна, 2004.- 24 с. . 2. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учебник. — М.: Финпресс, 2003. — 496 с. 3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с. 4. *Маркова В.Д.* Маркетинг услуг. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 128 с. 5. *Саможенков В.М.* Мониторинг и управление инвестиционным процессом на промышленных предприятиях: Дис. канд. экон. наук. 08.00.05. - М., 2002. 6. *Сильченко В.В.* Разработка методического обеспечения системы стратегического мониторинга текстильного предприятия. Автореферат дисс...канд.экон.наук по спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.- Иваново : ИГТА, 2009.- 24с.

Надійшла до редколегії 29.11.10