

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ КОНТРОЛІНГУ

© Огородник І., 2007

Запропоновано використання поточного контролю за станом виробничих процесів підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Розглянуто особливості узгодження стратегічного та поточного управління, розроблено рекомендації щодо їхнього практичного поєднання.

Using of the current control behind a status of production and conomic processes of the enterprise for achievement of its strategic purposes is offered. The features of strategic and current management are considered, recommendations are developed in relation to practical combination these two types of management.

Вступ

Стратегія підприємства – основа його розвитку. Вона визначає, яким буде підприємство у майбутньому з врахуванням його технічних, інтелектуальних і фінансових можливостей. Стратегічне управління повинно забезпечити цей рух підприємства у заплановане майбутнє. Але це майбутнє будується не з нуля, а за результатами поточної діяльності підприємства. Отже, стратегія дає підприємству бачення перспективних результатів. Щоб їх досягти, потрібно максимально узгодити управління поточною діяльністю з управлінням розвитком підприємства.

Сьогодні взаємозв'язок цих двох видів управління повною мірою практично не використовується або використовується на інтуїтивному рівні. Перспективний план розвитку підприємства передбачає впровадження нових технологічних процесів та обладнання, використання нових видів сировини та матеріалів і контролюється дискретно в певні періоди часу. У разі відхилень коригують сам план або вживають додаткових заходів, щоб привести його виконання до певного рівня. Поточна діяльність інколи може зовсім не спрямовуватися на перспективу. Ці два види управління здійснюються майже незалежно, що завдає шкоди перспективі, бо саме в перспективі криється найбільший потенціал підприємства.

Як зробити так, щоб поточне планування та управління максимально підтримували стратегічні плани та управління? Тобто, щоб поточне управління максимально допомагало досягати стратегічних цілей або переконливо доводило, що стратегію потрібно коригувати.

Очевидно, що вирішення питання взаємозв'язку стратегічного та поточного управління може принести велику практичну користь підприємству і тому актуальним є розроблення:

- алгоритму узгодження стратегічного та поточного управління;
- системи контролю виконання стратегічних планів і узгодження її з системою;
- контролю виконання поточних планів;
- технології обробки інформації в поточному управлінні та її використання в стратегічному управлінні;
- декомпозиції показників перспективних планів з метою встановлення зв'язку з показниками поточного планування;
- організаційно-методичної підтримки взаємозв'язаного управління підприємством.

Позитивна роль у вирішенні цих питань належить системі контролінгу, яка все ширше застосовується в управлінні макро – і мікроекономікою.

Контролінг – це безперервний моніторинг діяльності підприємства, який забезпечує управління досягненням його кінцевої мети.

Контролінг – глобальна система для розв’язання як стратегічних, так і тактичних задач.

Стратегічний контролінг повинен забезпечувати виживання підприємства, досягнення цілей розвитку та переваг над конкурентами. Об’єктами контролю такої системи є такі показники: цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони підприємства, шанси і ризики в бізнесі.

Оперативний (тактичний) контролінг забезпечує досягнення поточних цілей підприємства і контролює такі показники: рентабельність, прибуток, продуктивність і ліквідність. Його завдання: облік собівартості, оперативне планування та управління, аналіз продуктивності, формування звітів, порівняння результатів з цілями.

У статті розглянуто можливості застосування контролінгу поточного стану підприємства, зокрема, виробничих процесів, для відслідковування та управління досягненням планових показників, передбачених стратегічним планом.

Мета роботи

Метою цієї роботи є розроблення технології та організації стратегічного управління підприємством з використанням так званого “контролінгу” – відслідковування поточного стану виробничих процесів підприємства та використання результатів цього контролю для досягнення стратегічних цілей підприємства стосовно розвитку виробництва.

Формулювання задачі

Для створення системи взаємоузгодженого управління необхідно:

1. Визначити контрольні показники перспективного планування та відповідні їм показники поточного планування.
2. Визначати, якими мають бути значення показників (яка тенденція їх змін) поточного стану, щоб підприємство могло досягти запланованих перспективних показників.
3. Забезпечувати досягнення належних значень показників поточного управління, які максимально сприяють досягненню відповідних перспективних показників. Якщо цього не вдається, то змінювати перспективні цілі. Щоб вони стали більш реальними, можна використати статистику значень показників поточного стану та їхні прогностичні значення на перспективу.
4. На основі цих прогнозів змінювати у відповідний бік значення показників перспективного планування або переходити на нові стратегії розвитку.

Контроль на рівні поточного планування та управління дає можливість :

- залишити перспективний план без змін;
- змінити значення показників перспективних планів у межах прийнятої стратегії;
- суттєво змінити значення показників перспективних планів підприємства за рахунок переходу в певні періоди часу на нові стратегії.

Потрібно розробити алгоритм і забезпечити організацію управління перспективним розвитком підприємства з врахуванням викладених умов та результатів контролю за поточним станом підприємства.

Алгоритм управління

Як відомо, стратегія підприємства складається із стратегічних наборів, в які можуть входити:

1. Стратегія кадрового забезпечення підприємства.
2. Стратегія організаційно-правового забезпечення підприємства.
3. Стратегія фінансового забезпечення.
4. Стратегія збуту продукції.
5. Стратегія виробництва продукції.
6. Стратегія вдосконалення управління підприємством.
7. Маркетингова стратегія.
8. Стратегія матеріально-технічного забезпечення.
9. Стратегічне планування та управління.

10. Стратегія економічної ефективності.

Підприємство, виходячи із своїх можливостей і потреб, може працювати на перспективу не за всіма наведеними напрямками, а вибрати з цих складових стратегій певний стратегічний набір. У міру зростання своїх можливостей: фінансових, технічних, кадрових, організаційних підприємство може поступово розширювати стратегічний набір.

Якими показниками повинні контролюватись виконання вищевказаних стратегій?

Наведемо приклади стратегій та відповідні контрольовані показники.

1. Стратегія кадрового забезпечення.

- 1.1. Рівень забезпечення кваліфікованими кадрами.
- 1.2. Динаміка підвищення кваліфікації кадрів.
- 1.3. Наявність кваліфікованих кадрів управління.

2. Стратегія організаційно-правового забезпечення.

2.1. Відповідність структури підприємства її цілям і задачам.

- 2.2. Необхідна динаміка вдосконалення організаційної структури підприємства.
- 2.3. Рівень забезпечення підприємства нормативно-правовою документацією.
- 2.4. Рівень функціональної взаємодії підрозділів підприємства.

3. Стратегія фінансового забезпечення.

- 3.1. Розміри власних фінансових ресурсів.
- 3.2. Розміри займаних фінансових ресурсів.
- 3.3. Необхідна динаміка задоволення потреб фінансовими ресурсами.
- 3.4. Ефективність використання фінансових ресурсів.
- 3.5. Заходи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

4. Стратегія збуту продукції.

- 4.1. Ємність наявних ринків збуту.
- 4.2. Потреба в розширенні ринків збуту.
- 4.3. Обсяги збуту продукції.
- 4.4. Динаміка зростання обсягів збуту продукції.
- 4.5. Географія ринків збуту: існуюча та перспективна.
- 4.6. Стратегія розширення ринків збуту.
- 4.7. Стратегія реклами.
- 4.8. Ефективність цінової політики.
- 4.9. Ефективність післяпродажного обслуговування продукції.
- 4.10. Стратегія матеріального стимулювання збуту продукції.

5. Стратегія виробництва продукції.

- 5.1. Обсяги виробництва продукції
- 5.2. Якість продукції.
- 5.3. Асортимент продукції.
- 5.4. Конкурентоспроможність продукції.
- 5.5. Рівень оновлюваності продукції.
- 5.6. Рівень технічного забезпечення виробництва.
- 5.7. Рівень технологічних процесів.
- 5.8. Енергоємність продукції.

6. Стратегія вдосконалення управління підприємством.

- 4.1. Ефективність системи управління.
- 4.2. Рівень комп'ютеризації управління.
- 4.3. Рівень інтелектуалізації автоматизованих систем управління.
- 4.4. Рівень підготовки управлінського персоналу до використання комп'ютерної техніки та інформаційних технологій.

- 4.5. Рівень використання баз даних та баз знань в управлінні підприємством.

- 4.6. Необхідна динаміка впровадження автоматизованих інформаційних систем управління.

7. Маркетингова стратегія.

- 7.1. Чи правильно вибрана стратегія дослідження ринків збуту товарів, цінова стратегія, асортиментна стратегія, рекламна і збутова стратегії?

- 7.2. Наявність необхідного організаційного забезпечення маркетингової діяльності.
- 7.3. Ефективність сегментації ринку та забезпечення сегментів необхідними товарами.
- 7.4. Ефективність позиціонування товарів на ринку.
- 7.5. Ефективність рекламних заходів.
- 7.6. Ефективність стратегії розробки і впровадження на ринок нових товарів.

На рис. 1 наведена блок-схема алгоритму стратегічного управління з застосуванням контролінгу. Алгоритм передбачає послідовність дій з показниками стратегічного і поточного планів, порівняння фактичних і прогнозованих значень цих показників, контроль і управління поточним станом виробництва, корекцію показників стратегічного плану, якщо поточним управлінням неможливо досягти запланованих значень, або перехід на нові стратегії.

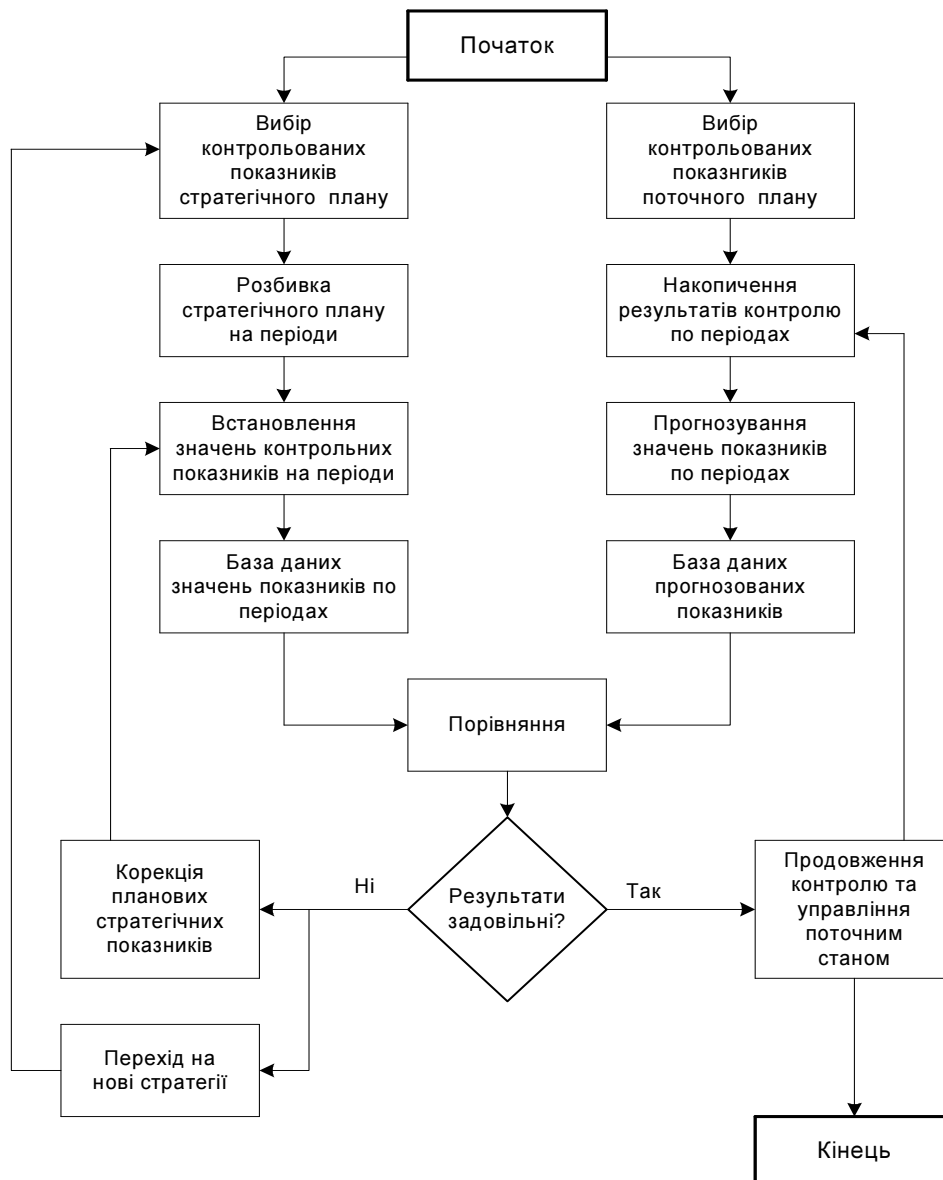


Рис. 1. Блок-схема алгоритму стратегічного управління підприємством

Щоб привести поточний стан виробництва у відповідність стратегічним цілям, необхідно здійснити ряд управлінських дій на виробництві. Для цього можна застосувати відповідну аналітичну таблицю, наведену нижче.

Наведену таблицю можна використати так. Припустимо, що маємо справу з показником стратегічного плану P_1 . За допомогою декомпозиції розкладаємо його на складові: три показники першого рівня – P_{11} , P_{12} , P_{13} і дев'ять показників другого рівня – $P_{111}, \dots, P_{133}$. Розкладаємо планові і фактичні показники на складові. Припустимо, що фактичне значення P_{1f} відхилилось від планового на величину, більшу від допустимого показника. Це означає, що насамперед відповідно відхилились від планових деякі або всі показники першого і другого рівнів.

Інформація для вибору управлінських дій

Значення показників						Управлінська дія	Результат
$P_{1пл}$	$P_{1ф}$	$P_{11пл}$	$P_{11ф}$	$P_{111пл}$	$P_{111ф}$	$УД_{111}$	P_{111}, P_{11}, P_1
				$P_{112пл}$	$P_{112ф}$	$УД_{112}$	P_{112}, P_{11}, P_1
				$P_{113пл}$	$P_{113ф}$	$УД_{113}$	P_{113}, P_{11}, P_1
		$P_{12пл}$	$P_{12ф}$	$P_{121пл}$	$P_{121ф}$	$УД_{121}$	P_{121}, P_{12}, P_1
				$P_{122пл}$	$P_{122ф}$	$УД_{122}$	P_{122}, P_{12}, P_1
				$P_{123пл}$	$P_{123ф}$	$УД_{123}$	P_{123}, P_{12}, P_1
		$P_{13пл}$	$P_{13ф}$	$P_{131пл}$	$P_{131ф}$	$УД_{131}$	P_{131}, P_{13}, P_1
				$P_{132пл}$	$P_{132ф}$	$УД_{132}$	P_{132}, P_{13}, P_1
				$P_{133пл}$	$P_{133ф}$	$УД_{133}$	P_{133}, P_{13}, P_1

Для того, щоб повернути фактичні показники до планових значень, система поточного управління виробляє і скеровує поступово на об'єкт управління управлінські дії: $УД_{111}, \dots, УД_{133}$. Спочатку на ці дії реагують фактичні показники другого, потім першого рівня і нарешті – головний показник $P_{1ф}$. Якщо його значення (результат) P_1 досягло планового або відхиляється від нього на допустиму величину, то процес поточного управління на цьому закінчується. В іншому випадку ми коригуємо плановий показник у розумних межах, тобто зменшуємо його або збільшуємо. Якщо такий варіант неприпустимий, то впроваджуємо на цьому етапі нову стратегію.

Наведену таблицю використовують для вибору конкретного виду та масштабу управлінської дії.

Такі таблиці можна побудувати для всіх контрольованих показників, використовуючи їх декомпозицію на складові.

Реалізація алгоритму

Уявімо, що ми хочемо застосувати вказаний алгоритм управління для реалізації стратегії економічної ефективності.

1. Вибираємо плановий період, ділимо його на періоди і встановлюємо відповідні значення планових показників.

1. Стратегічний розвиток охоплює період: з 2008 до 2012 року.

2. Значення прибутку по роках: не менше $Пр_1, Пр_2, Пр_3, Пр_4, Пр_5$.

2. Вибираємо контрольовані показники і встановлюємо їхні планові значення за періодами:

– величина собівартості: не більша за C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 .

– ціна продукції: не вища за $Ц_1, Ц_2, Ц_3, Ц_4, Ц_5$.

– обсяги збуту: не нижчі за $З_1, З_2, З_3, З_4, З_5$.

3. Створюємо базу даних планових та контрольованих показників за періодами.

4. Вибираємо контрольовані показники для поточного планування.

Це можуть бути ці самі показники, передбачені у стратегічних планах, а можуть бути більш деталізовані показники, тобто показники нижчих рівнів. Наприклад, якщо це показник собівартості в стратегічному плані, то в поточному плані це може бути показник постійної і змінної собівартості, або ціна комплектуючих і матеріалів, витрати на оплату праці, транспортні витрати тощо. Для вибору цих показників використовуємо метод декомпозиції і вибираємо для контролю ті показники нижнього рівня, які найбільшою мірою характеризують основний показник (мають найбільше значення вагового коефіцієнта) і доступні для контролю.

5. Вибираємо планові періоди, у межах яких накопичуватимемо результати поточного контролю.

Ці планові періоди повинні бути значно коротшими від планових періодів стратегічного планування. Якщо для стратегічного планування цей період дорівнює одному року, то у разі поточному планування він може дорівнювати одному місяцю або кварталу.

Створюємо базу даних з зазначених виборок за вказаними періодами.

6. Визначаємо за допомогою прогнозу значення поточних показників на кінець стратегічних планових періодів і створюємо базу даних.

Ці прогнози можна здійснити, використовуючи методи кореляційного і регресійного аналізу, а також аналізу динамічних рядів. Динамічні ряди отримують накопиченням результатів поточного контролю і можуть враховувати: зміну контролюваного показника залежно від часу або залежно від багатьох різних факторів, які впливають на зміни контролюваного показника. Для вибору цих факторів можна використати декомпозицію контрольованих показників, як це показано на рис. 2.

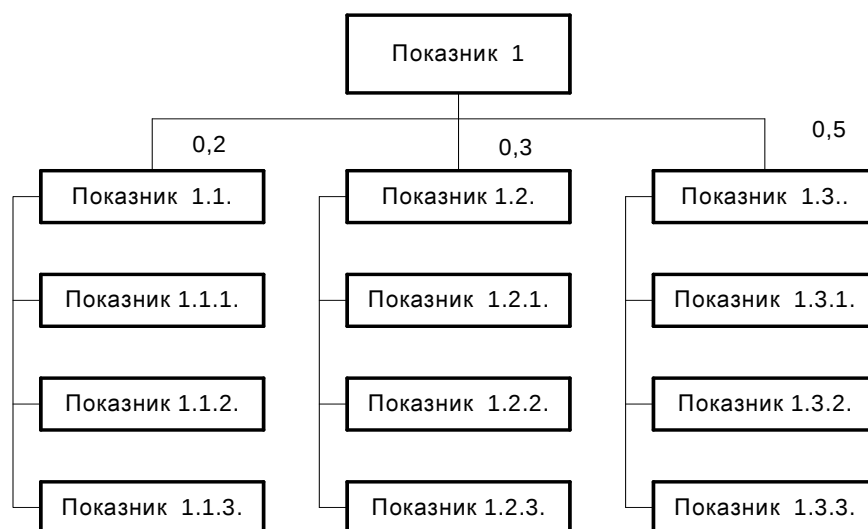


Рис. 2. Декомпозиція факторів впливу на планові показники

7. Порівнюємо прогнозовані показники поточного планування на контрольний період з показниками стратегічного плану.

У результаті порівняння може виникнути ситуація, коли прогнозовані значення показників поточного плану підтверджують або не підтверджують реальність досягнення запланованих показників стратегічного плану на визначений період.

8. Якщо результати порівняння задовільні, тобто підтверджують виконання стратегічних показників, то система управління продовжує контролювати показники поточного плану.

9. Якщо результати порівняння незадовільні, тобто прогнозовані дані виходять за межі допуску, то система управління приймає і реалізує управлінські дії, скеровані на покращання прогнозованих показників.

10. Якщо система управління використала всі свої можливості, а ситуація не покращується, виникає необхідність відкоректувати певні стратегічні показники або перейти до нової стратегії.

Перехід до нової стратегії супроводжується зростанням якості організації та функціонування самого підприємства

Після корекції система управління продовжує працювати за наведеним алгоритмом.

Рекомендації щодо використання алгоритму управління

Використовуючи наведений алгоритм, потрібно пам'ятати, що, здійснюючи стратегічне управління, ми постійно здійснюємо системний аналіз ситуацій. Розглянемо деякі елементи цього аналізу.

1. Системний аналіз показників стратегічного планування.

На рис. 2 наведено декомпозицію одного з показників. Це може бути будь-який стратегічний показник, який характеризує ту чи іншу стратегію в стратегічному наборі. Візьмемо, наприклад, величину прибутку. Величину його визначають за формулою:

$$(C_1 - C_1) \times Z_1 = \text{Пр}_1 \quad (1)$$

Стратегічним планом передбачено досягнення на кінець планового періоду прибутку від реалізації продукту 1 в розмірі $\text{Пр}_1\text{сп}$.

Отже, нам потрібно передбачити в поточних планах на підперіоди такі частки від $\text{Пр}_1\text{сп}$, які в сумі дадуть цю величину з обумовленим $\text{Пр}_1\text{сп}$ на кінець періоду стратегічного плану. Тобто,

$$\text{Пр}_1\text{бп}_1 + \text{Пр}_1\text{бп}_2 + \text{Пр}_1\text{бп}_3 + \text{Пр}_1\text{бп}_4 = \text{Пр}_1\text{сп}. \quad (2)$$

де $\text{Пр}_1\text{бп}_1, \text{Пр}_1\text{бп}_2, \dots, \text{Пр}_1\text{бп}_4$ – це значення прибутку, отриманого в підперіоди поточного планування $\text{бп}_1, \dots, \text{бп}_4$.

Припустимо, що ми встановили плановий період стратегічного планування 1 рік, а підперіоди поточного планування – 1 квартал. Отримані результати контролю виконання поточного плану за перший квартал використовуємо для прогнозування результатів другого кварталу, потім третього кварталу і т.д. Зі збільшенням динамічного ряду показників поточних результатів точність прогнозування на майбутні періоди зростатиме. Це зрозуміло, проте ми повинні бути готовими до того, що точність прогнозування за результатами першого кварталу буде невисокою. Пізніше, коли динамічні ряди будуть охоплювати періоди трьох–чотирьох кварталів, точність прогнозу зростатиме.

Формула (1) показує залежність прибутку від трьох факторів: ціни, собівартості та обсягів реалізації продукції. Для управління процесом досягнення результату потрібно заглибитись у відповідний аналіз.

Які фактори впливають на собівартість, на ціну, на обсяги реалізації? На ці запитання зможемо відповісти, здійснивши декомпозицію факторів впливу, як це показано на рис.3.

За допомогою експертних оцінок визначимо вагові коефіцієнти кожного фактора, який впливає на ціну товару. Припустимо, що експерти визначили вагові коефіцієнти показників верхнього рівня так:

- собівартість продукції – 0,35;
- ринкові ціни на аналоги – 0,25;
- якість продукції – 0,20;
- споживчі властивості – 0,20.

Аналогічно можна визначити і вагові коефіцієнти всіх факторів впливу нижчого рівня, приведених у фрагменті. Вагові коефіцієнти показників нижчого рівня показують їх пріоритетність у формуванні показника вищого рівня. А це може допомогти у виборі управлінських рішень, якщо той чи інший показник, зокрема і прогнозований, виходить за допустимі межі. Декомпозицію планових показників також можна використати і для підготовки набору можливих управлінських рішень, фрагмент якого наведено у таблиці.

Розглянемо випадок, коли необхідно робити переходи від однієї стратегії до іншої. Економісти вважають, що при зміні первинної стратегії на іншу отримуємо якіснішу, ефективнішу нову стратегію. Це явище вважається позитивним.

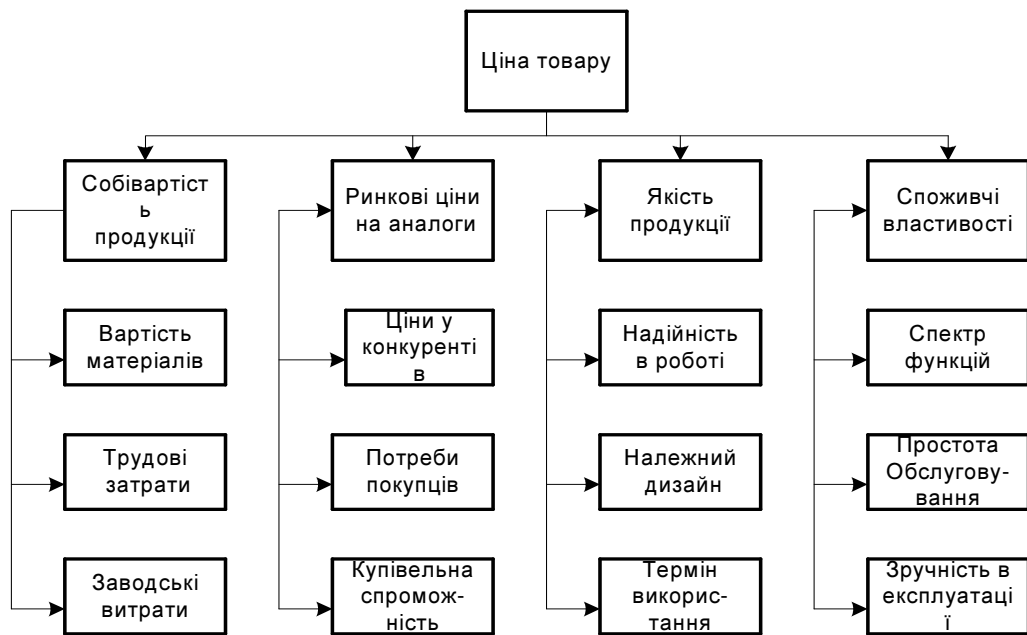


Рис. 3. Фрагмент декомпозиції планового показника

Стратегічні зміни здійснюються в таких напрямках:

- інформування та мотивація персоналу;
- структура та стиль управління;
- корпоративна культура;
- організаційна структура;
- ресурсне забезпечення;
- інноваційні процеси;
- технологічні процеси;
- якість продукції.

Якщо за наведеним алгоритмом ми можемо підтримувати значення стратегічного показника на запланованому рівні, то управління зводиться до контролю за поточними показниками і коригуючих управлінських дій відносно цих показників.

Якщо прогноз на основі поточних показників показує, що на кінець контрольного періоду стратегічного планового показника не буде досягнуто, то може виявитись доцільним дещо скоригувати значення цього показника. У разі позитивного результату ми досягаємо стратегічних цілей за рахунок належного поточного управління.

Якщо декілька кроків щодо корекції значень стратегічних показників не дали позитивних результатів, то потрібно переходити на нові стратегії. При цьому новий крок управління починають з вибору контрольованих показників та розбиття нового стратегічного плану на періоди.

Як вибрати нові стратегії для такого переходу?

Група стратегічного планування підприємства постійно вивчає зовнішнє середовище, тобто ринок: його потреби і вимоги, поведінку конкурентів, кон'юнктуру ринку, прогнозує зміни і розробляє варіанти нових стратегій. У міру їх готовності база даних поповнюється новими ідеями та проектами. Під час переходу на нові стратегії за наведеним на рис. 1 алгоритмом блок "База даних" забезпечуватиме відповідною інформацією блок "Перехід на нові стратегії".

Отже, для успішного стратегічного управління підприємством необхідно вживати системний і комплексний підхід. Система контролю за станом досягнення стратегічних цілей підприємства тісно пов'язана з системою контролю за поточним станом підприємства і передбачає виявлення відхилень стратегічних показників від планових, аналіз причин цих відхилень, постійний

моніторинг ринку з метою виявлення тенденцій змін його кон'юнктури, організацію розроблення нових або корекцію діючих стратегій підприємства, обґрунтування доцільності прийняття рішень щодо переходу на нові, перспективніші стратегії. І все це здійснюється з погляду підвищення ефективності роботи підприємства в ринкових умовах.

Таку діяльність підприємства західна практика управління називає контролінгом діяльності підприємства чи окремих видів діяльності. Наприклад, сьогодні найчастіше використовуються: фінансовий контролінг підприємства, кадровий контролінг, інноваційний контролінг і т.д. Цим терміном підкреслюється важливість системного контролю діяльності і його переваги над окремими видами контролю за відхиленнями від запланованого стану процесів.

Правильно організований контролінг на підприємстві дає змогу створити цілісну картину стану підприємства і використати його для підвищення ефективності діяльності підприємства.. Застосовуючи сучасні інформаційні системи і інформаційні технології, на підприємстві можна створювати відповідні бази даних і бази знань і на їх основі поглиблювати моделювання і прогнозування ситуацій, накопичувати результати практичного досвіду як поточного, так і стратегічного управління. Потрібно пам'ятати, що використання результатів поточного управління для ефективного стратегічного управління має ще і ту перевагу, що результати першого ми отримуємо майже негайно, а результати стратегічного контролю і управління можуть бути отримані тільки після того, як мине значний період часу, за який підприємство може понести великі втрати.

Тому систему контролінгу потрібно якомога ширше впроваджувати в практику управління вітчизняних підприємств і організацій, щоб можна було своєчасно створювати конкурентоспроможну продукцію і впевнено почувати себе в якості виробника на світових ринках.

Впровадження контролінгу для ефективного здійснення стратегічного управління вимагає належного організаційно-методичного забезпечення. Насамперед потрібно підготувати до цього управлінський персонал. Як відомо, розробка стратегії підприємства є прерогативою вищого рівня управління. Тому насамперед необхідно навчити стратегічно мислити саме цю ланку управління.

Західна практика управління показує, що в стратегічному плані сьогодні найбільшого успіху досягають підприємства за рахунок впровадження нової техніки та новітніх технологій. Еволюційний шлях розвитку підприємства не має великих перспектив. Тільки революційні зміни забезпечують успіх підприємств на світових ринках в боротьбі з конкурентами. Сьогоднішній стан виробничих процесів вимагає їх корінної перебудови і заміни, і в більшості випадків тільки реінжинірінг забезпечує підприємству належну перспективу. Сучасні стратегії підприємств повинні враховувати цей фактор успіху.

Вища ланка управління повинна постійно генерувати нові ідеї, мислити стратегічно, перспективно. Середня та низова ланки управління повинні вміти втілювати стратегічні замисли вищого керівництва в тактику управління. Тут вже потрібне оперативне мислення, вміння зрозуміти стратегічний задум і перетворити його в конкретний результат. Цьому також треба вчити управлінський персонал.

Крім цього, на тактичному рівні управління доцільно широко запроваджувати аналітичні таблиці, графіки та діаграми для підказки та вибору найбільш раціональних рішень, знайомити персонал з основами системного підходу до управління складними об'єктами та процесами, впроваджувати інструкції, які рекомендують найдоцільніші в тих чи інших ситуаціях управлінські дії.

Висновки

1. Розглянуто один з варіантів управління стратегією підприємства з використанням контролінгу.
2. Показано, як використовується в стратегічному управлінні системний аналіз результатів діяльності підприємства.
3. Запропоновано алгоритм узгодження стратегічного та поточного управління діяльністю підприємства, основою якого є контроль за поточним станом підприємства та прогнозування досягнення його стратегічних цілей.

4. Запропоновано технологію контролю та обробки інформації в поточному управлінні та її використання в стратегічному управлінні. Інформація за результатами поточного управління накопичується у відповідних базах даних, на їх основі формуються часові ряди у межах запланованих підперіодів і здійснюється прогнозування стратегічних показників на наступні підперіоди. Розроблено аналітичну таблицю, за допомогою якої можна аналізувати результати управлінських дій в поточному управлінні з метою виявлення можливості досягнення значень показників, передбачено стратегічними планами.

5. Алгоритмом стратегічного управління передбачено можливість досягнення стратегічних цілей не тільки за рахунок еволюційного покращання результатів поточного управління, але й за рахунок введення на певних етапах реалізації початкової стратегії ефективніших принципово нових стратегій підприємства. Цим самим досягнення запланованих стратегічних цілей стає більш можливим.

6. Визначено групи показників для контролю за локальними стратегіями підприємства. Їхньою деталізацією можна здійснити їх декомпозицію та реалізувати наведений в роботі алгоритм для будь-якого стратегічного набору.

7. Визначено основні напрямки організаційно-методичної підтримки взаємоузгодженого управління підприємством. До них належать:

- розроблення та впровадження регламентуючих карт для операторів, які здійснюють поточне управління підприємством;
- розроблення та впровадження в практику стратегічного управління науково-практичних рекомендацій щодо використання альтернативних стратегій;
- проведення навчання з вищим рівнем управління підприємства стосовно технології та особливостей стратегічного планування, а також управління підприємством;
- проведення навчання з оперативним персоналом з метою ознайомлення з методами системного підходу до управління виробничо-господарськими процесами підприємства та постійного узгодження стратегічного та поточного управління підприємством.

8. Наведено рекомендації щодо застосування контролінгу та системного підходу до стратегічного управління підприємством.

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* – К.:ЦУЛ, 2003. – 396 с. 2. Василенко В.А., Мірошник І.Є. *Стратегії й інновації в системі менеджменту.* – М.:МГТУ, 2000. – 320 с. 3. Орлов О.О. *Планування діяльності промислового підприємства.* – К.: Скарби, 2002. – 336 с. 4. Люкишинов А.Н. *Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.