

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Макаренко М.В. Стратегії управління розвитком промислового підприємства. У статті розглянута світова теорія й практика стратегічного управління підприємствами, виявлені проблеми розвитку промислового підприємства й сучасні тенденції у формуванні стратегії розвитку підприємств.

Макаренко М.В. Стратегии управления развитием промышленного предприятия. В статье рассмотрена мировая теория и практика стратегического управления предприятиями, выявлены проблемы развития промышленного предприятия и современные тенденции в формировании стратегии развития предприятий.

Makarenko M.V.Strategic of management of development of the industrial enterprise In article the world theory and practice of strategic management by the enterprises is considered, problems of development of the industrial enterprise and modern lines in formation of strategy of development of the enterprises are revealed.

Постановка проблеми. Управління розвитком промислового підприємства являє собою цілеспрямовану, постійну змінну стану функціонування підприємства в умовах впливу на його діяльність різних факторів. Тільки з 1898 р. наука управління почала завойовувати свої позиції, тому що проблеми промислових підприємств, які з'явилися в той час у великій кількості, дали поштовх до її подальшого розвитку. У центр її уваги все більше ставали питання управління розвитком підприємства. Незабаром навчання про управління діяльністю підприємств вийшло за рамки простого опису до пояснення виробничих взаємозв'язків та почало розвивати власну теорію. Управління розвитком промислового підприємства в умовах ринку є складною проблемою через присутність безлічі факторів, на які важко йому впливати. Тому, з огляду на прогнози змін, очікуваних у сфері виробництва і управління, світова практика виробила відповідні підходи щодо формування стратегії управління розвитком підприємства. Виходячи з цих підходів формується поняття стратегічного управління. Сучасні концепції стратегічного управління є методичною базою створення і розвитку конкурентоспроможних виробничо-економічних систем базового рівня: компаній, фірм, підприємств.

Аналіз останніх публікацій. У ході розвитку промислових підприємств створювалася і теорія управління, змінювалися методи і форми управління підприємствами. Сучасна теорія виділяє поняття стратегічного управління, як одного з основних елементів організаційно-управлінської структури великих підприємств і об'єднань. Стратегічне управління - це поєднуюча ланка між різними підприємствами об'єднання, для досягнення спільної мети.

Формування нових умов діяльності підприємств, що відповідають ринковій економіці, вимагало розвитку й удосконалювання системи менеджменту, тому що ефективна діяльність виробництва багато в чому визначається застосуванням сучасних методів управління.

Світова практика, зважаючи на посилення факторів нестабільності в роботі підприємств, виробила основні методи управління діяльністю підприємства в умовах зростаючої непередбачуваності, новизни і складності навколишнього середовища, котрі можуть бути використані в Україні. Зрозуміло, що перші праці з цих питань належать зарубіжним вченим: І. Ансофф [1], П. Друкер [2], А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [3] та

ін. Тож наведені в цих працях приклади базувалися на використанні практики та досвіду діяльності закордонних підприємств. Оскільки процес розвитку промислових підприємств триває, тому питання стратегічного управління їх розвитком продовжує вивчатися в вітчизняних умовах.

Метою статті є дослідження теоретичних підходів щодо формування стратегії управління розвитком промислового підприємства.

Основні результати дослідження. Провідні вчені в галузі стратегічного управління Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел [4], узагальнивши велику кількість наукової літератури, знайшли десять різних точок зору, які отримали відображення в практичному менеджменті. Прихильники кожної з них дотримуються унікальних поглядів на той самий основний аспект процесу стратегічного управління. Однак з погляду кожного з представників різних шкіл стратегій всі ці теорії обмежені і деформовані. Нижче на рис. 1. представлені наукові школи, які щонайкраще описують бачення їхніми прихильниками стратегічного процесу. Представлені на рис. 1. десять стратегій розділені на три групи. Перші три школи мають предписуючий характер, наступних шість шкіл розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії, в останній групі усього одна школа, але вона фактично вбирає в себе всі інші підходи.

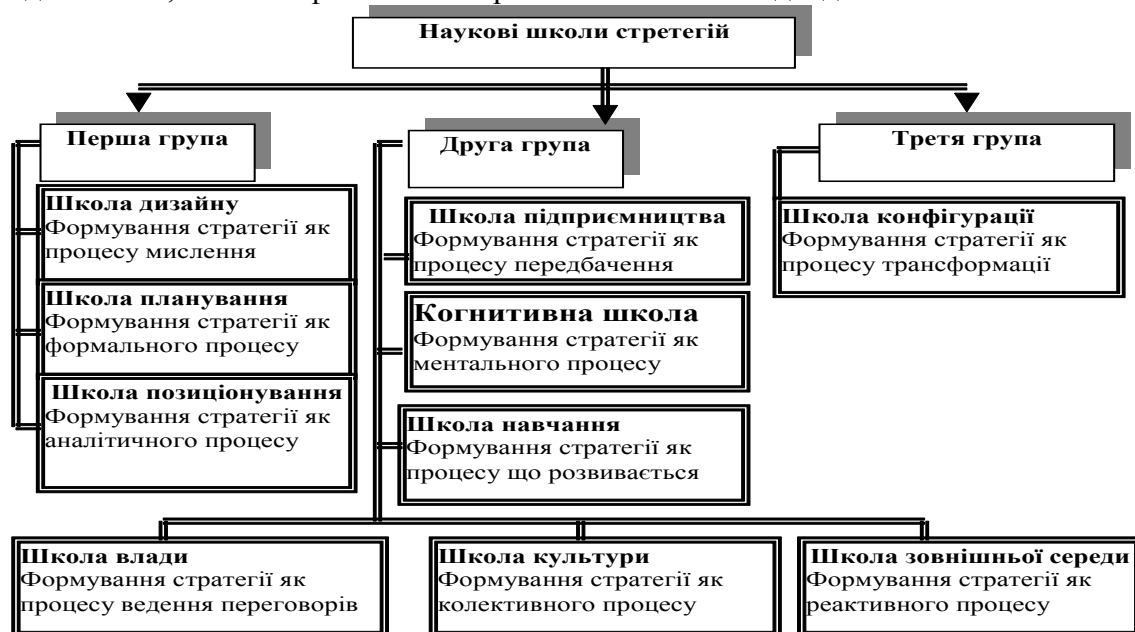


Рис. 1. Наукові школи стратегій.

Виникнення шкіл стратегій багато в чому пов'язано з різними етапами розвитку стратегічного управління. Створення стратегії завжди має на увазі комбінування різних підходів різних шкіл. Складне, мінливе зовнішнє середовище вимагає різних відповідних реакцій. Це означає, що виникає необхідність у складних і детальних стратегіях. Зовнішнє середовище дестабілізується, зникають звичні ніші, відкриваються нові можливості. Усе, що в прийнятій стратегії було конструктивним і ефективним, згодом перетворюється, ледве не у свою протилежність. От чому, незважаючи на те, що поняття стратегії асоціюється зі стабільністю, у безлічі досліджень ґрунтується саме на змінах. Та хоч формули стратегічних змін виводяться з легкістю, управління ними, особливо коли зміни припускають нові перспективи, є дуже важкою справою. Вирішення проблеми треба шукати в застосуванні відповідної стратегії, в відповідній ситуації. Тому, що менеджер, виступаючи як індикатор, певним чином реагуючий на зміни на ринку, вишукує нові можливості і синтезує різні течії і підходи, узяті у різний час і у різних підрозділах компанії, усвідомлює необхідність переосмислення традиційних підходів і методів системи управління.

Удосконалювання менеджменту в сучасних економічних системах у цілому відбувається в руслі двох різних взаємодоповнюючих тенденцій. Перша - розвиток технологічного забезпечення управління (нормативно-правового, методологічного, інформаційного, програмно-технічного, логістичного), інваріантного щодо адресних процесів управління й виступаючих для них як інструмент. Друга - розвиток знань і досвіду управління в конкретних економічних структурах. На стику цих двох напрямків і пропонується формування стратегії управління промисловим підприємством в Україні, що пропонується розглядати як сукупність управлінських елементів і способів їх організаційної, правової й інформаційної підтримки, за допомогою використання яких з урахуванням організаційних особливостей структури й ступені централізації управління її структурними одиницями здійснюються прийняття й реалізація стратегічних рішень, що забезпечують стійкий розвиток як системи в цілому, так і її структурних одиниць.

Концепція формування стратегії управління промисловим підприємством є гнучкою, інтегрованою й відкритою. Вона охоплює принципи, прийоми й способи, методи й методики, процедури, алгоритми й моделі. Представлення механізму управління промисловим підприємством може мати різний ступінь структуризації й формалізації. Відповідно, прагматичним є й підхід до визначення таких понять, як процеси й об'єкти управління, управлінські завдання й рішення. На рис. 2 представлені основні управлінські елементи формування стратегії управління промисловим підприємством.

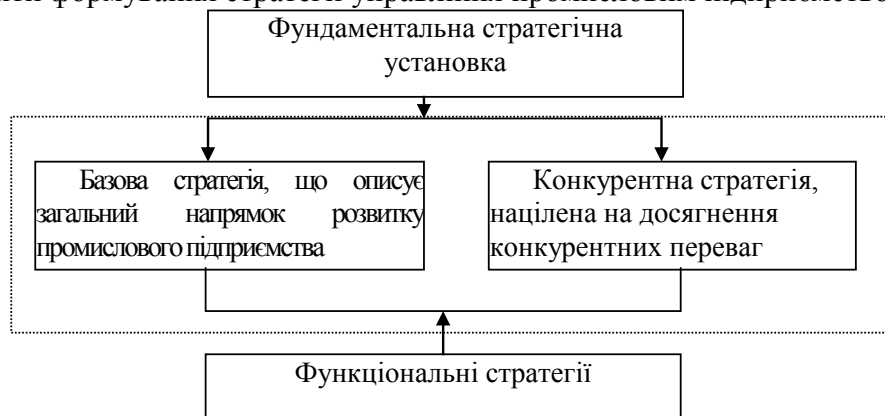


Рис. 2. Елементи стратегії управління промисловим підприємством

Основою у формуванні стратегії управління є фундаментальна стратегічна установка, що визначає основні напрямки розвитку. Паралельно з вибором пріоритетів фундаментальної стратегічної установки й залежно від них у механізмі стратегічного управління промисловим підприємством здійснюється вибір стратегії забезпечення й підтримки конкурентоздатності, якій приділяється значна роль у забезпеченні успішної й динамічної діяльності підприємства в сучасному менеджменті. Конкурентоздатність суб'єкта господарювання розглядається як властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції й що дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві, що припускає покриття всіх витрат виробництва й одержання прибутку від господарської діяльності. Базова стратегія - це стратегія, котра описує загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, тому що стосуються підприємства у цілому.

В економічній літературі також можна зустріти інші назви даної стратегії. Так, базову (базисну, еталонну) стратегію іноді ще називають ринковою стратегією, загальною стратегією, корпоративною (загальфірмовою) стратегією, портфельною стратегією, стратегією ринкового поведіння.

Базова стратегія включає: розподілення розподілу господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу; рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику й одержання ефекта синергії; зміна структури

корпорації; рішення про злиття, придбання, входження у ФПГ або інші інтеграційні структури; єдину стратегічну орієнтацію підрозділів. Важливим рішенням, прийнятим на корпоративному рівні, є рішення про фінансування продуктів або бізнес-одиниць на бюджетній, а не на чисто комерційній основі. Скажімо, для нової продукції формується цільова програма її просування на ринок, і вона фінансується із загального бюджету підприємства. Роль критерію самоокупованості бізнес-одиниці (продукту) при цьому істотно знижується, тому що на певному етапі допускається її збитковість, якщо така стратегія виявляється виправданою з позицій довгострокової мети (наприклад, завоювання ринку). Отже, ресурси між підрозділами можуть перерозподілятися планомірно.

Розмаїтість базових стратегій можна звести до трьох основних типів: стратегії стабільності, росту, скорочення. Організація може вибрати один з них або застосовувати певні сполучення різних типів (що звичайно буває характерно для великих, диверсифікованих компаній).

Стратегія стабільності - зосередження на існуючих напрямках бізнесу і підтримка їх. Звичайно використовується великими фірмами, які домінують на ринку.

Стратегія зростання збільшення організації, часто через проникнення й захоплення нових ринків. Найчастіше застосовується в галузях, що динамічно розвиваються зі швидко мінливою технологією. Характерне встановлення щорічно значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Цієї стратегії дотримуються фірми, котрі прагнуть до диверсифікації, для того, щоб залишити ринки, що перебувають у стагнації.

Стратегія зростання здійснюється трьома засобами: поглинання конкуруючих фірм шляхом аквізиції (придбання контрольного пакета акцій); злиття – об'єднання на приблизно рівноправних умовах у рамках єдиної організації; спільне підприємство - об'єднання організацій різних країн для реалізації спільного проекту, якщо він виявився не під силу одній з сторін.

Стратегії концентрованого росту - сюди попадають ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту й (або) ринку. У випадку проходження цим стратегіями фірма намагається поліпшити свій продукт або почати випускати новий, не міняючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переході на новий ринок. Конкретними типами стратегій першої групи є наступні: стратегія посилення позиції на ринку, при якій фірма робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації більших маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так названої горизонтальної інтеграції, при якій фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами; стратегія розвитку ринку, що складається з пошуку нових ринків для вже виробленого продукту; стратегія розвитку продукту, що припускає рішення завдання росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії інтегрованого зростання — це такі стратегії бізнесу, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Звичайно фірма може звертатися до здійснення таких стратегій, якщо вона перебуваючи в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання й у той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання, як шляхом придбання майна, так і шляхом розширення з середини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення фірми усередині галузі. Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання: стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж здобувати компанії, уже здійснюючі постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі й запитів

постачальників. Більше того, поставки як центр витрат для фірми можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції у центр доходів; стратегія вперед ідучої вертикальної інтеграції проявляється в рості фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між фірмами й кінцевим споживачем, а саме системами розподілення і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються або ж коли фірма не може знайти посередників с якісним рівнем роботи.

Стратегії диверсифікованого зростання - ці стратегії реалізуються в тому випадку, коли фірма не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Сформульовано основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого росту: ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення спросу на продукт, внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання; поточний бізнес потребує коштів, які перевищують потреби, які можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу; новий бізнес може викликати синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, комплектації виробів, сировини й т.п.; антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу у рамках даної галузі; можуть бути скорочені втрати від податків; може бути полегшений вихід на світові ринки; можуть бути притягнуті нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є: стратегія центрованої диверсифікації базуються на пошуку й використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які укладені в існуючому бізнесі. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку, використовуваний технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми. Такими можливостями, наприклад, можуть "бути можливості використовуваної спеціалізованої системи розподілу; стратегія горизонтальної диверсифікації припускає можливості зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не зв'язаних продуктів, які б використали вже наявні можливості фірми, наприклад в області поставок. Тому що новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то по своїх якостях він повинен бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту; стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із уже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Це одна із самих складних для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і т.і.

Дуже часто в літературі зустрічається стратегія обмеженого зростання. Цієї стратегії дотримується більшість компаній. Для неї характерне встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Стратегія обмеженого зростання застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли організація загалом задоволена своїм становищем. Організації обирають цю стратегію тому, що це найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії.

Стратегія скорочення (останнього засобу) реалізується тоді, коли фірма має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади й кардинальні зміни в економіці. У цих випадках фірми звертаються до використання стратегій цілеспрямованого й спланованого скорочення виробництва. Вибирається організаціями рідше всього. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить безболісно для фірми.

Однак необхідно чітко усвідомлювати, що це такі стратегії зростання і при певних обставинах їх неможливо уникнути. Більше того, часом це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу, тому що в переважній більшості випадків відновлення й ріст - взаємовиключні процеси розвитку бізнесу.

Стратегія сполучення (комбінована) являє собою будь-яке сполучення розглянутих вище стратегій. Цієї стратегії дотримуються, як правило, великі організації, функціонуючі в декількох галузях.

Як бачимо, варіантів виділення класифікаційних принципів і видів стратегій, що може модифікуватися й доповнюватися достатньо багато. Але особливої уваги заслуговує сучасний підхід до формування стратегії розвитку підприємства, заснований на застосуванні збалансованої системи показників. Сучасні світові тенденції в економіці і бізнесі показують, що підприємства все більше стають орієнтованими на досягнення стратегічних цілей; переходять від контролю тільки фінансових показників до комплексної системи показників, що включає як фінансові, так і нефінансові елементи, а також враховує зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі та потенціалі підприємства. У зв'язку з цим система ключових показників оцінки ефективності діяльності підприємства (BSC) стає досить ефективним інструментом, що дозволяє керівництву підприємства зрозуміти, куди рухається підприємство, як воно розвивається і наскільки діяльність підприємства відповідає його запланованій стратегії.

Із існуючих підходів до зведення показників оцінки в систему, яка дозволяла б управляти організацією, найвідоміший підхід - Balanced Scorecard, BSC (збалансована система показників оцінки) Д. Нортон і Р. Каплана [5]. Комплекс показників для включення в систему залежить від типу діяльності і ключових факторів успіху підприємства. Якщо, наприклад, підприємствам необхідно мати дані про фінансовий стан, то показники фінансового стану (фінансова перспектива) повинні бути наявні у ЗСП усіх підприємств. Проблема даної складової ЗСП зводиться до вибору оптимальної кількості показників, достатньої для відображення найважливіших результатів діяльності підприємства. Вибір інших показників для збалансованої системи показників здійснюється з позиції ключових факторів успіху діяльності підприємства [5]. Таким чином, застосування збалансованої системи показників забезпечує узгодженість між різними показниками, що допомагає цілісно визначити успішність діяльності підприємства. Вона комплексно характеризує всю діяльність підприємства та представляє інструмент, засіб та метод управління діяльністю, інформування про стратегію і методи її втілення.

Висновки. На основі проведеного дослідження, вдалося встановити, що управлінська практика напрацювала досить велику кількість підходів щодо формування стратегій управління розвитком сучасного підприємства. Вибір відповідної стратегії залежить від стратегічної мети, ринкової ситуації та багатьох факторів як внутрішніх так і зовнішніх. Але особливу увагу, з точки зору його прозорості, простоти та наочності, привертає підхід, заснований на застосуванні збалансованої системи показників. Стратегічне управління розвитком промислового підприємства стає більш конкретизованим.

Список використаної літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб: Питер Ком, 1999. – 416с.
2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288с
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Уч. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – [пер. с англ.]; [под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И.]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

4. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий / Г.Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – [пер. с англ.]; [под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб: «Питер», 2001. – 336 с.

5. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. -Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press. 1996. – 134 p.

Ключевые слова: стратегии, управление развитием, промышленные предприятия, сбалансированная система показателей, подходы

Ключові слова: стратегії, управління розвитком, промислові підприємства, збалансована система показників, підходи

Keywords: strategy, management of development, the industrial enterprises, the balanced system of indicators, approaches