

джері дотримуватимуться стратегії збереження конкурентоспроможного персоналу. Концепція забезпечення та збереження конкурентоспроможного персоналу має свої відмінності в умовах стабільного розвитку і в умовах економічної кризи. Заходи щодо збереження конкурентоспроможних кадрів мають ґрунтуватися на оцінці ефективності праці персоналу, здійсненні оптимізації витрат на робочу силу та врахуванні майбутніх перспектив інноваційного та економічного розвитку.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Лисогор Л.С. Формування конкурентоспроможної робочої сили на ринку праці України // Конкурентоспроможність у сфері праці: зб. наук. пр. Серія «Економіка праці та соціальної сфери». Вип.1. / НАН

України. — Ін-т економіки. Редкол.: Д.П. Богиня (відп. ред.). — Київ, 2001. — С. 30 — 39.

2. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна; Передмова І.Ф. Кураса. — Київ: Шторм, 2003. — 382с.

3. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / Відп. ред. В.В. Онікієнко. — Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2004. — 146 с.

4. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання. Монографія (За ред. Семикіної М.В.). — Кіровоград: «КОД», 2008. — 208 с.

*Надійшла до редколегії 20.02.2009р.*

УДК 061.518.25.1(015)

**Е.І. Данілова, асп.,**  
*Національний авіаційний університет*

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

*В даній статті розглянуто проблему стратегічного розвитку компанії в умовах кризи. Проаналізовано основні етапи комплексної трансформації підприємств. Досліджено питання формування бізнес-культури та організації бізнес-процесів на підприємстві*

**Ключові слова:** криза, стратегія, реінжиніринг, бізнес-процес, трансформація, бізнес-культура, місія

*The problem of strategic development of company in the conditions of crisis is considered in this article. The basic stages of complex transformation of enterprises are analysed. The question of forming of business-culture and organization processes of business on an enterprise is investigated*

**Key words:** crisis, strategy, reengineering, process of business, transformation, business-culture, mission

**Вступ.** Будь-яка компанія за час свого існування стикається з кризовими ситуаціями. Подолання кризи вимагає нових підходів в роботі. Недивно, що компанії, які подолали це випробування, часто отримують імпульс до виходу на наступний рівень розвитку.

Часи, коли у вітчизняних підприємств були гарантовані ринки збуту і можливість підтримувати багатосерійне виробництво, безповоротно пішли в минуле. Тепер підприємства змушені боротися за своїх покупців, конкуруючи зі світовими лідерами в різноманітних сферах. Цілком очевидно, що нові часи потребують створення принципово нових стандартів організації і ведення бізнесу.

Окремі питання щодо вирішення даної проблеми висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед вітчизняних авторів, що займаються проблемою стратегічного управління можна виділити Хміля І.Ф., Бондарчука І.О., Борисенко З.М., а серед зарубіжних авторів, що досліджують дану проблему — Духонина Е.Ю., Ісаєва Д.В., Кроткова А.М., Пітера Ф.Друкера, Томаса Г. Герета [1—6]. В цих роботах розглядаються різні підходи до формування стратегії розвитку підприємства, зокрема, в кризових періодах.

**Постановка завдання.** В даній статті пропонуються основні напрямки стратегічного розвитку компанії в умовах кризи. Проаналізовано основні етапи комплексної трансформації підприємств. Досліджено питання формування бізнес-культури та організації бізнес-процесів на підприємстві. На основі аналізу діяльності вітчизняних підприємств, пред-

тавлені рекомендації щодо вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи.

Основна мета статті — визначення, вибір та формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи, а також дослідження основних етапів трансформації підприємства.

**Результати.** Практично кожне українське підприємство постає перед проблемою вибору стратегії свого подальшого розвитку. І від цього вибору найчастіше залежить життєздатність підприємства. На думку автора, можна виділити п'ять основних альтернативних напрямків діяльності для компанії:

нічого нового не розпочинати, тобто «вести бізнес як звичайно, як склалося історично»;

розробити короткострокову програму збільшення прибутку при загальному зниженні витрат;

впровадити загальне управління якістю, зокрема, підготуватися до сертифікації за міжнародними стандартами ISO 9000;

зробити радикальний реінжиніринг бізнес-процесів, створивши гнучке підприємство, що миттєво реагує на зміни зовнішнього середовища;

прийняти рішення про вихід із бізнесу.

Оскільки корінь проблеми у більшості українських підприємств лежать у невмінні працювати на ринку, тобто в невмінні ідентифікувати потреби споживачів, ідентифікувати ринок, тому вийти з кризи за допомогою однієї з перших трьох альтернатив (стратегій) або здійснюючи поетапну реалізацію різноманітних програм (наприклад, 1-й етап: мінімізація витрат, 2-й: загальний контроль якості, 3-й: реінжиніринг), практично не-

можливо, до того ж такі заходи вимагають потужної фінансової підтримки.

Аналіз діяльності вітчизняних компаній показав, що досить значна частка вітчизняних підприємств роблять спроби розв'язати більшість існуючих власних проблем за рахунок швидкого зниження операційних витрат. Проте світовий досвід свідчить, що на підприємствах ця стратегія зазвичай виявляється нежиттєздатною. Зосередження на розмірі витрат без зміни самого товару і системи маркетингу призводить до витіснення підприємства з ринку, у кращому випадку — до короткострокового одержання прибутку.

Інший стереотип керівників вітчизняних підприємств базується на тому, що стан справ можна змінити в позитивний бік, запровадивши загальний контроль якості продукції, що випускається. На думку керівників, сертифікація підприємства за міжнародними стандартами ISO 9000 може вирішити усі проблеми, проте їхнє уявлення про сертифікацію часто обмежується "переписуванням" старих положень про відділи підприємства на чистий аркуш. Управління підготовкою до сертифікації покладається на директорів чи їх заступників з якості, хоч в ній повинна брати участь група багатопрофільних спеціалістів, у тому числі економісти, маркетологи тощо. При цьому абсолютно не враховується той факт, що сертифікація ISO 9001 передбачає сертифікацію бізнес-процесів, що забезпечують якість продукції. Отже, підготовчою фазою проведення сертифікації повинна бути комплексна трансформація підприємства, при обґрунтуванні доцільності останньої. В іншому випадку це не принесе очікуваних результатів.

Таким чином, більшість вітчизняних підприємств потребує радикальних змін, ніж впровадження тотального контролю якості продукції або зниження витрат на її виробництво. Це пов'язано з тим, що на відміну від західних підприємств, історично орієнтованих на ринок, вітчизняні підприємства спрямовані на виробництво. Тепер для зміни цієї ситуації їм потрібна комплексна трансформація — реінжиніринг бізнес-процесів, створення гнучкого підприємства, що миттєво реагує на зміни зовнішнього середовища.

Проте така стратегія може бути обрана тільки в тому випадку, якщо взагалі доведена її доцільність, весь керівний персонал підприємства дійшов до розуміння необхідності радикальних, якісних змін. Іншими словами, за умови, що вищий управлінський персонал готовий переглянути старі підходи до основних процесів, провести роботу із самонавчання і перенавчання персоналу, змінити історично усталені бізнес-цінності. Старі принципи повинні бути замінені новими, за яких прагматичність і чесність забезпечуються загальними прозорими цілями, персональна відповідальність підкріплюється системою мотивації.

Комплексна трансформація підприємства, на думку автора, повинна включати наступні етапи роботи: розвиток місії і стратегії підприємства — визначення критичних факторів успіху для організації на сьогоднішній день і на майбутнє;

формування бажаної бізнес-культури компанії;

повне і часткове покращення діяльності підприємства;

розвиток технологічних рішень.

Розвиток місії і стратегії передбачає розробку стратегічного плану (плану трансформації), у якому визначаються основні задачі, тобто ті результати,

яких необхідно досягти. При цьому основними пунктами плану мають бути:

культура підприємства — норми, положення, цінності людей, залучених у бізнес-процеси;

організація бізнес-процесів — послідовність дій, що трансформують ресурси в результати, задаючи напрямки підприємства, створюючи ресурси для його функціонування і додаткової вартості споживачу;

технології — забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів.

Щодо бізнес-культури, то мета її формування на підприємстві полягає в тому, щоб сформувати культуру, яка буде спроможна підтримувати процес трансформації, певний рівень знань, мотивації, здібностей персоналу тощо.

Як приклад, можна навести методологію виведення підприємства з кризи, в основі якої покладено акцентування уваги керівництва на основних факторах формування і підтримки бізнес-культури (рис. 1) [5].



Рис. 1. Основні фактори формування і підтримки бізнес-культури

Покращення одного з факторів призводить до певних змін на підприємстві, але зміни всіх факторів повинні бути проведені одночасно. Так, метою керівників підприємства є підтримка комплексної трансформації. Таким чином, одиничні покращення в бізнес-культурі здатні дати лише короткостроковий позитивний ефект.

Тільки внаслідок системних покращень підприємства можна розраховувати на стабільну підтримку системи якості й адаптивності до змін, а не навпаки.

На більшості вітчизняних підприємств бізнес-процеси організовані за старими радянськими стандартами, коли увага була сконцентрована насамперед на виробництві продукту (рис.2), а не на його ринковому потенціалі [1]. Для підприємств, організованих подібним чином, характерна лінійно-функціональна структура управління, невиправдана залежність від постачальників і споживачів, втрата ринків збуту, зниження рентабельності, збільшення бар'єр-

них операцій тощо, що призводить до поступового їх витіснення з ринку.

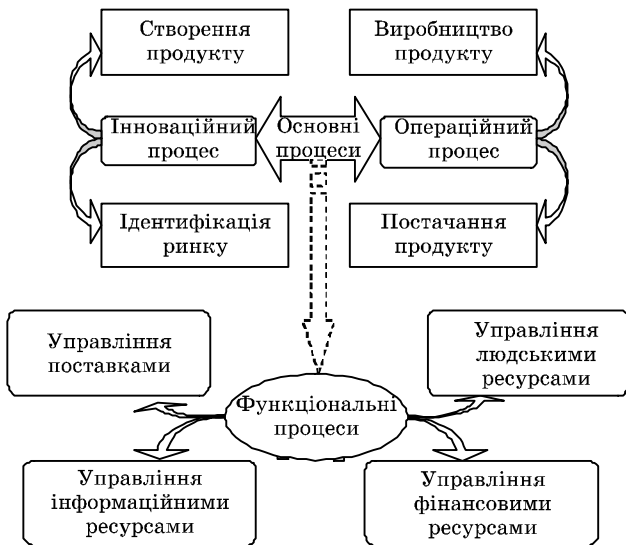


Рис. 2. Типова організація бізнес-процесів на підприємстві

Отже, на думку автора, підприємства змушені докорінно змінювати орієнтацію здійснення бізнесу, як представлено на рис. 3.

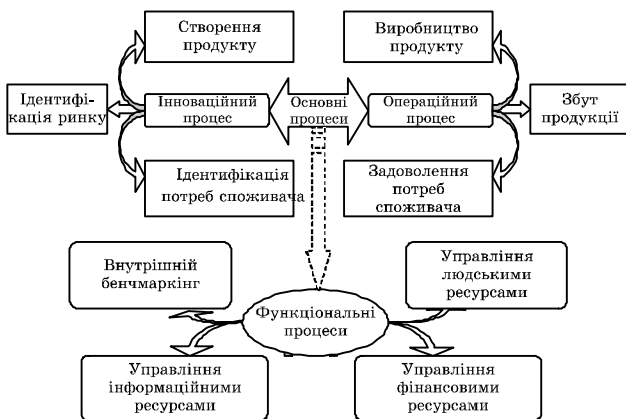


Рис. 3. Оптиміальна організація бізнес-процесів на підприємстві

При такому підході кожний процес проходить через декілька підрозділів. Так, наприклад, процес «Створення продукту» проходить через маркетинговий підрозділ (ідентифікація потреб споживачів у цільових сегментах, ідентифікація ринку, позиціонування підприємства на ринку), бюро якості (де встановлюються необхідні параметри якості, що відповідають потребам споживача, а також міжнародним стандартам якості), фінансовий відділ (визначає цільові установки щодо собівартості в кінцевому продукті, де перевіряються фінансові можливості підприємства стосовно виготовлення продукту, а ринку — поглинути цей продукт при планових цінах — результат процесу ідентифікації ринку), конструкторський відділ (прототип нового продукту споживача або продукту, що розробляється чи модернізується, який строго відповідає потребам), технологічний відділ (побудова технологічних процесів, що забезпечують виробництво продукту з характеристиками, які відповідають вимогам споживачів).

Дуже важливо, що за весь процес «Створення продукту» відповідає одна людина (власник процесу). У цьому — принципова відмінність від типово побудованої лінійно-функціональної структури організації.

Таким чином, на рис. 3 основні процеси насамперед орієнтовані на кінцевого споживача. Організація бізнесу таким чином дозволить чітко відслідковувати причини виявлених нових кризових явищ у поєднанні з динамікою ринку і швидко їх усунути, а також побудувати бізнес, який має майбутнє.

Щодо питання розвитку технологічних рішень, то активізація цього виду діяльності спрямована на забезпечення покращень і підтримку бізнес-процесів. Йдеться про поетапне впровадження на підприємстві автоматизованих систем управління (у випадку доведення їх окупності), що дозволить істотно знизити документообіг, проводити моніторинг функціонування основних і функціональних процесів, своєчасно виявляти кризові явища, тощо.

У проведенні реструктуризації підприємству можуть надавати допомогу зовнішні консультанти. Проте за наявності необхідних знань і правильно поставлених цілей, підприємство може проводити комплексну трансформацію самостійно.

Підготовчим етапом реструктуризації є комплексна діагностика підприємства, що проводиться для ідентифікації вузьких місць, з'ясування потенціалу підприємства і висунення гіпотез щодо подальшого його розвитку. Діагностика може включати:

комплексний аналіз галузі з розгорнутим прогнозуванням її розвитку (аналіз ринку постачальників, існуючих споживачів і потенційних конкурентів, аналіз ринку товарів-замінників і бар'єрів «входу» і «виходу» у галузь, а також аналіз макроекономічних чинників); аналіз і прогноз роботи підприємства з ринком (позиціонування продукції підприємства порівняно з продукцією конкурентів, аналіз каналів збуту, програм просування продукції, ціноутворення на ринку);

прогноз реалістичності планів маркетингу (прогнозна оцінка ринкового потенціалу асортименту продукції у зв'язку з фінансовою перспективністю підприємства).

Проведення реструктуризації здійснюється протягом 1—2 років, проте це не означає, що за цей час можна зробити усе необхідне, оскільки підприємство надалі постійно удосконалює свої бізнес-процеси.

Звичайно, не кожне підприємство може досягти бажаного стану, навіть за допомогою професійних консультантів, що пояснюється декількома можливими причинами, які з'ясовуються на стадії діагностики підприємства. Зокрема, причиною може бути відсутність ринкового потенціалу. Керівники підприємств заперечать, що «на кожний товар є свій покупець», проте це спрацьовує тільки в умовах тотального дефіциту, що не властиво товарним ринкам в Україні. Контраргументом може послужити лише те, що конкурувати можна завжди, але за «вірно» створеного стратегічного планування підприємства, що постійно розвивається, за умови підтримки бізнес-процесів, бізнес-культури, що удосконалюється, «вірно» обраної продукції (яка відповідає потребам цільового споживача).

**Висновки.** Здійснення трансформації зовсім неможливе за відсутності на підприємстві мотивованого кваліфікованого персоналу, реального власника або фінансового потенціалу (реінжиніринг бізнесу — досить витратний захід).

Проте, якщо необхідні мотиви для проведення трансформації є, шкодувати на це ресурси не варто. Тому що залучення інвестицій без підготовчої комплексної

трансформації підприємства в більшості випадків є безперспективним.

Отже, можна зробити висновок про те, що для сучасного підприємства першим питанням має постати проблема докорінної зміни орієнтації здійснення бізнесу в комплексі з трансформацією підприємства в цілому. Комплексна трансформація підприємства на основі зазначених автором етапів, а також переорієнтація бізнесу на кінцевого споживача сприятиме тому, що підприємство матиме змогу швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі в умовах кризи.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. — М.: АЛЬПИНА, 2007. — 269 с.

УДК 637.5: 338.224

2. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №6. — С. 59—67

3. Лессер Б., Бондарчук І., Борисенко З. та ін. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах / За заг. ред. І. Роспугтенка та Б. Лессера. — К.: К.І.С., 2004. — 306 с.

4. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. — К.: Лібра, 2002. — 472 с.

5. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. — К.: Вильямс, 2007. — 272 с.

6. Томас Г. Герет, Ричард Дж. Клонски. Этика бизнеса. — К.: Основи, 1997. — С. 48.

Надійшла до редколегії 09.02.2009р.

О.І. Драган, д.е.н., доцент

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ГАЛУЗІ

*У статті проаналізовано вибір конкурентної стратегії розвитку підприємств м'ясної промисловості з урахуванням місії підприємств, ієрархічної побудови стратегічного планування та особливостей функціонування галузі у сучасних умовах.*

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, місія, конкурентна перевага, підприємство, м'ясна промисловість

**Вступ.** Стрімка динаміка конкурентного простору в останній час ставить питання адекватності багатьох існуючих точок зору на проблеми стратегічного управління. Здатність підприємства до швидкого реагування на ті чи інші зміни зі сторони динамічного або конкурентного економічного середовища є необхідною умовою виживання підприємства, особливо при фінансовій кризі. Кожне підприємство ретельно відслідковує зміни, які відбуваються на ринку, вивчає дії конкурентів, планує проведення заходів щодо поліпшення виробництва. Гнучкість, готовність підприємств до змін, вміння без великих втрат виходити з тієї чи іншої складної ситуації, створює додаткові конкурентні переваги. У свою чергу, широкий асортиментний ряд дає можливість переглядати продукцію, що виробляється, відмовитися від тієї, яка не є популярною, на користь більш привабливої для споживачів і прибуткової для підприємства.

**Постановка проблеми.** У процесі адаптації до змін зовнішнього середовища стратегічні плани підприємств постійно коригуються, створюючи розрив між чітко розробленими програмами дій і самими стратегічними орієнтирами. Актуальності набуває питання вибору довгострокового напрямку розвитку підприємства й адекватність тих чи інших стратегічних управлінських рішень, тому основним завданням стратегічного управління стає пошук і розвиток конкурентних переваг. Таким чином, якщо раніш пріоритетним завданням управління було формування стратегії, що максимально реалізує сильні сторони підприємства і підтримує слабкі, то сьогодні — це розроблення напрямків розвитку під-

*In the article the choice of competition strategy of development of enterprises of meat industry is analyzed taking into account the mission of enterprises, hierarchical construction of the strategic planning and features of functioning of industry, in modern terms*

**Key words:** strategy, development, mission, competitive edge, enterprise, meat industry

приємства, які створюють конкурентні переваги на довгострокову перспективу і, цим самим, забезпечують конкуренто-спроможність підприємства. Успіх підприємства пов'язаний з реалізацією конкурентної стратегії, а основні причини кризи, як правило, пояснюються її відсутністю або наявністю стратегічних прорахунків.

**Результати.** У багатьох наукових працях приділяється увага стратегічному розвитку підприємств, автори висловлюють своє бачення та різні теоретико-методологічні підходи до стратегічного планування.

Ефективна система забезпечення конкуренто-спроможності впливає на вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства. На думку І.З. Должанського, аналіз структури системи забезпечення конкуренто-спроможності, поряд з аналізом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стратегічний потенціал підприємства, дозволяє зробити висновок про ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обрану стратегію, здійснити вибір та оцінити стратегічні альтернативи і, нарешті, більш детально підійти до розроблення стратегії, що повністю відповідає реальному стану підприємства на ринку [1]. Стратегічне управління підприємства — це складна конструкція його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегій [2].

Найчастіше стратегічний менеджмент підприємства розглядають як систему трьох елементів: а) стратегії розвитку; б) відповідної структури управління, зорієнтованої на розроблення та впровадження стратегії; в) організаційної культури. Разом з тим, організаційна