

ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE PROCESSES OF MANAGEMENT OF PROVISION IN THE FORMATION OF THE STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT

Процес розробки ефективної стратегічної діяльності підприємства промисловості є багатограним і складним завданням. Це вимагає розгляду базових (еталонних) стратегій, основних теоретичних підходів до формування стратегії, виявлення ряду альтернативних стратегій і визначення критеріїв їх ефективності, прийнятих для специфіки промислових підприємств. На основі аналізу та вибору пріоритетних стратегічних альтернатив у статті запропоновано підхід до організації процесів управління забезпеченням при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства.

Ключові слова: стратегія, ресурси, забезпечення, розвиток, підприємство.

Процесс разработки эффективной стратегической деятельности предприятия промышленности является многогранным и сложным заданием. Это требует рассмотрения базовых (эталонных) стратегий, основных теоретических подходов к формированию стратегии, выявление ряда альтернативных стратегий и определения критериев их эффективности,

приемлемых для специфики промышленных предприятий. На основе анализа и выбора приоритетных стратегических альтернатив в статье предложен подход к организации процессов управления обеспечением при формировании стратегии развития промышленного предприятия.

Ключевые слова: стратегия, ресурсы, обеспечение, развитие, предприятие

The process of developing an effective strategic business of the industrial enterprise is a multifaceted and challenging task. This requires consideration of the basic (reference) strategies, the basic theoretical approaches to the formation of the strategy, the identification of a number of alternative strategies and the definition of criteria for their effectiveness, acceptable to the specifics of industrial enterprises. On the basis of analysis and selection of priority strategic alternatives, the article proposes an approach to organization of security management processes in the formation of a strategy for the development of an industrial enterprise.

Key words: strategy, resources, provision, development, enterprise.

УДК 005.21:334.716-043.86(045)

Русінова О.С.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Європейський університет

Постановка проблеми. Сталість розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища визначається не стільки результатом раціонального управління наявних у нього ресурсних можливостей, скільки здатністю керівниками підприємств промисловості проводити цілеспрямовану управлінську діяльність з формування та розподілення ресурсного забезпечення стратегічних заходів з розвитку організації. У залежності від обраної стратегії розвитку промислового підприємства буде визначатися характер та наповненість процесів управління забезпечуючих стратегію розвитку ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У класичному розумінні під стратегією розвитку підприємства І. Ансоф [1] та Б. Твіс [2] розуміють підбір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності, або, як засіб для досягнення цілі; шляхи, на яких може бути досягнуто той чи інший вибір цілі або процес формування довгострокових цілей та вибір шляхів їх досягнення.

За М. Портером, стратегія розвитку підприємства являє собою створення унікальної і цінної позиції, за допомогою різноманітних дій та буває наступних видів:

1. Стратегія лідерства в мінімізації витрат виробництва.
2. Стратегії спеціалізації у виробництві продукції.

3. Стратегія фокусування на певному сегменті ринку і концентрація зусиль на ефективному його освоєнні [3].

Ще одним класичним прикладом розуміння стратегії розвитку є визначення А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда: стратегія розвитку – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей. Згідно з даним підходом, стратегія розвитку має бути:

1. Стратегія лідерства за витратами.
2. Стратегія широкої диференціації.
3. Стратегія оптимальних витрат.
4. Сфокусована (нішева) стратегія на базі низьких витрат.
5. Сфокусована (нішева) стратегія на базі диференціації продукції [4].

У роботах прихильників системного підходу до формування стратегії розвитку підприємства Котлера, Армстронга, Сондерса та Вонга стверджується, що стратегія компанії – це системний підхід до рішення проблем її розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії та може бути направлена на:

1. Інтенсивне зростання підприємства.
 2. Інтеграційне зростання підприємства.
 3. Диверсифікаційне зростання підприємства [5].
- З точки зору ресурсного підходу розглядає стратегію розвитку А.Т. Зуб, який стверджує, що стратегія розвитку – це узагальнююча модель дій,

необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів компанії та ділиться на:

1. Стратегії лідерства за витратами.
2. Стратегії фокусування.
3. Стратегії індивідуалізації [6].

Близьким до ідей А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда є підхід до визначення стратегії розвитку підхід В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко, які стверджують, що стратегія розвитку є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, і є таким поєднанням ресурсів і навичок організації з одного боку можливостей і ризиків, що надходять з зовнішнього середовища з іншого, діючих у сьогоденні і майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети. Така стратегія розвитку може бути:

1. Стратегією диференціації.
2. Стратегією лідерства за витратами.
3. Стратегією фокусування [7].

Прихильниками конкурентного підходу до розробки стратегії розвитку підприємства є Н.К. Смирнова та А.В. Фоміна, які стверджують, що стратегія розвитку – це модель взаємодії усіх ресурсів, що дозволяє організації найліпшим чином виконати її місію і добитися стійких конкурентних переваг [8].

Досить простою в розумінні В.А. Вінокурова є визначення стратегії розвитку підприємства з позиції економічного підходу, така стратегія згідно з даним автором виробляє правила та прийоми, які забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей [9].

Детальніше з точки зору економічного підходу до формування стратегії розвитку характеризує Р. Гремінгер, який під стратегією розвитку підприємства розуміє сукупність рішень, на базі яких організація виявляє та визначає свої наміри

і цілі, розробляє основну політику і плани для досягнення цих цілей, встановлює сферу господарчої діяльності, вид економічних та неекономічних компенсацій, які вона надасть своїм акціонерам, службовцям та клієнтам [10].

Наголошуючи на циклічності розвитку, А. Пушкар та О. Тридід під стратегією розвитку підприємства розуміють спосіб реалізації підприємством своїх інтересів, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризують протиріччя, що породжене взаємодією підприємства та ринко-

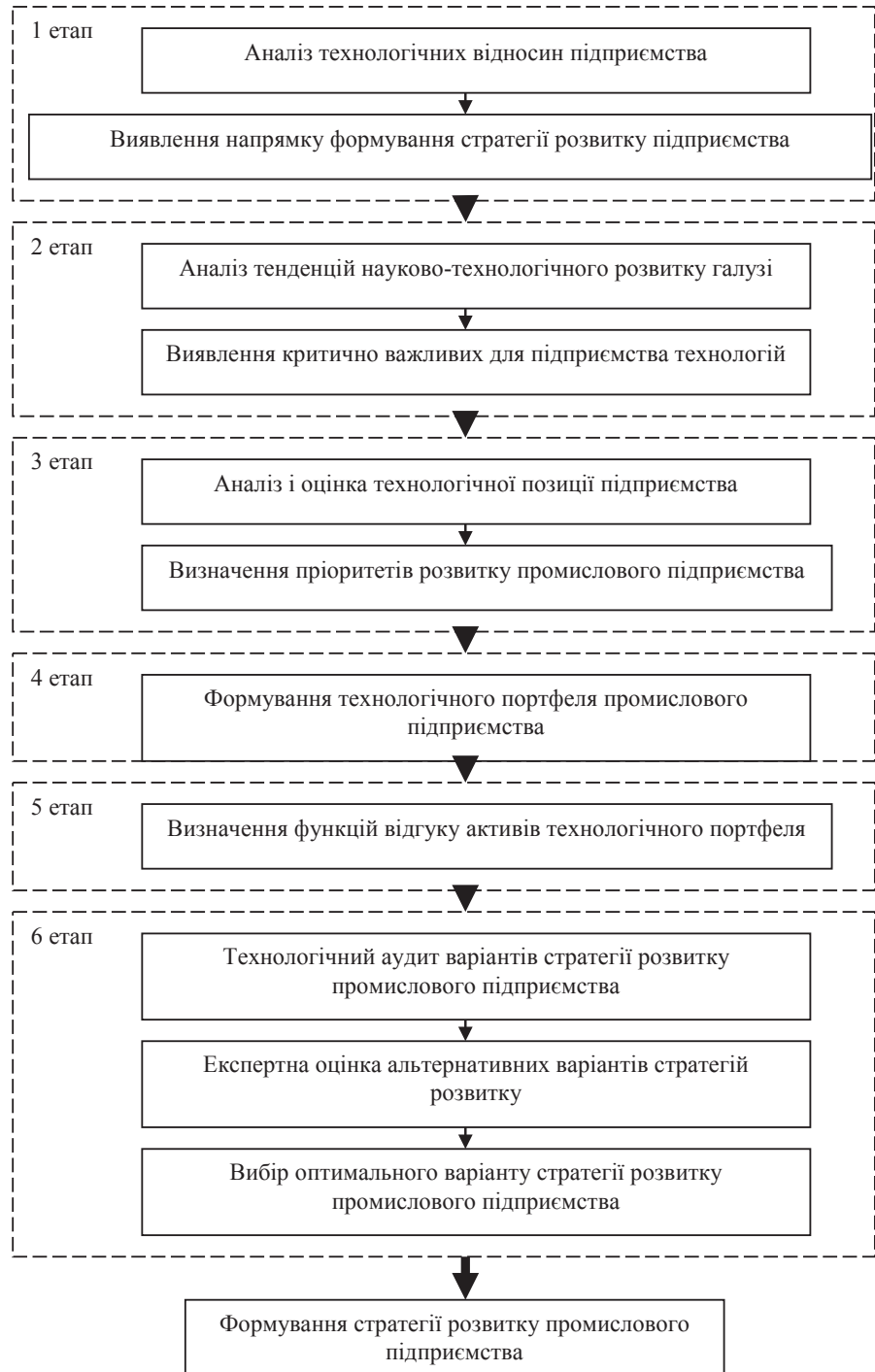


Рис. 1. Узагальнена схема процесу розробки стратегії розвитку промислового підприємства [13]

вого середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу [11].

А. А. Мазаракі та інші автори [12, 16] роблять наголос на тому, що розроблення стратегії розвитку підприємства повинна опиратися на такі принципи стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства, господарчої системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що обумовлені динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- безперервність розроблення стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розроблення стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка підходу до організації процесів управління забезпеченням при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнюючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує. Проте, у загальному вигляді процес формування стратегії розвитку промислового підприємства передбачає виконання наступних етапів (рис. 1).

Ресурсне забезпечення промислового підприємства представляє собою сукупність потенційних можливостей розвитку підприємства, за використання яких відбувається забезпечення реалізації та впровадження стратегічних заходів з розвитку організації. Існуючий рівень ресурсної бази забезпечення розвитку підприємства, кількісний та якісний склад забезпечуючих ресурсів є важливим підґрунтям у процесі формування стратегії розвитку та ефективності її реалізації.

Дефіцит того чи іншого виду забезпечуючих ресурсів або їх відсутність мають вплив на вибір напрямку, за яким має розвиватися промислове підприємство.

Таким чином, можна зробити висновок, що існуюча ресурсна база забезпечення підприємства має профілюючу роль при розробці та формуванні стратегії розвитку, що також має відношення до оцінки та стану забезпечуючих ресурсів при розгляді та виборі стратегічних альтернатив розвитку.

На рис. 2 представлено підхід до формування та реалізації обраної стратегії розвитку з точки зору існуючого або очікуваного рівня ресурсної бази забезпечення промислового підприємства.

Детальніше процеси управління забезпеченням в ході розробки та формування стратегії розвитку промислового підприємства представлено на рис. 3.



Рис. 2. Процес розробки та формування стратегії розвитку промислового підприємства по критерію використання забезпечуючих ресурсів



Рис. 3. Схема організації процесів управління забезпеченням при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства

З представленої схеми на рис. 3 окремо звернемо увагу на момент визначення обґрунтованого (необхідного) рівня ресурсної бази

забезпечення розвитку промислового підприємства.

Для визначення обґрунтованого (необхідного) рівня ресурсної бази забезпечення розвитку необхідно провести оцінку:

- фактичного стану ресурсної бази забезпечення розвитку обраних підприємств промисловості для дослідження;
- потенційні резерви для зростання ресурсної бази забезпечення розвитку;
- оцінки можливостей розвитку підприємства за різними сценаріями коливання зовнішнього середовища.

Схему визначення обґрунтованого (необхідного) рівня ресурсної бази забезпечення розвитку промислового підприємства представлено на рис. 4.



Рис. 4. Схема визначення обґрунтованого (необхідного) рівня ресурсної бази забезпечення розвитку промислового підприємства

Окремо необхідно погодитися з думкою І.В. Андронові на зміст стратегії управління ресурсозбереженням та ресурсозаощадженням на підприємстві. Автор підкреслює, що під ресурсоефективністю стратегії слід розуміти довгостроково і якісно певний напрям діяльності, що дозволяють їй досягти конкурентні переваги організації (галузі, національної економіки) та досягнення поставлених цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища на основі впровадження інноваційних технологій, раціонального розподілу і використання внутрішніх ресурсів [14].

До основних елементів, які необхідно врахувати при розробці стратегії управління ресурсозбереженням та ресурсозаощадженням, слід віднести:

- розподіл ресурсів (системо утворюючий) – співвідношення, пріоритети, цілі (проекти), функції;
- використання ресурсів (формуючий результати) – обмеження (нормативи), функції, стимули, пріоритети;

- поповнення ресурсів (забезпечення стратегій) – цілі, структура, обсяги (величина), можливості [15].

Погоджуючись з думкою Іванієнко В.В. до основних умов формування ресурсоефективності стратегії слід віднести:

- впровадження досконалих систем управління ресурсоспоживанням та їх сталий розвиток;
- створення механізмів стимулювання ресурсо- та енергозбереження на підприємствах;
- вдосконалення фінансування та реалізації програм і проектів з ефективного використання всіх видів ресурсів;
- створення і використання прогресивних техніко-технологічних рішень та матеріалів, що забезпечують якісне підвищення ефективності використання природних ресурсів;
- впровадження на підприємствах системи контролю реалізації ресурсозберігаючих програм і заходів відповідальності за їх виконанням [там само].

На підприємствах повинні розроблятися і впроваджуватися комплексні ресурсозберігаючі проекти, що забезпечують оптимізацію споживання всіх видів ресурсів. При цьому стратегічне управління ресурсоспоживанням має забезпечуватися дотриманням ряду принципів, до числа яких слід віднести:

- науковість у поєднанні з елементами мистецтва управління;
- цілеспрямованість стратегічного управління;
- гнучкість стратегічного управління;
- єдність стратегічних планів і програм;
- створення необхідних умов для реалізації стратегій ресурсоспоживання (формування сильної організаційної структури, розробку системи мотивації, вдосконалення структури управління).

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, запропоновано підхід до організації процесів управління забезпеченням при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства на основі аналізу та вибору пріоритетних стратегічних альтернатив, за результатами якого стає можливим встановити взаємозв'язок між довгостроковими цілями розвитку підприємства та існуючих або очікуваних (потенційних) ресурсів, що входять до складу ресурсної бази забезпечення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М.: Экономика, 1989. – 217 с.

3. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Портер Е.М.; [пер. с англ. И. Минервин]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Джон Миддлтон. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен [Текст] / Джон Миддлтон; [пер. с английского Е. Незлобина]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 272 с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие для вузов [Текст] / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
7. Василенко В.О. Стратегічне управління. Навчальний посібник [Текст] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
8. Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.elobook.com>
9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 458 с.
10. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие [Текст] / под ред. А.П. Градова. – [3-е изд., испр.]. – СПб.: Спец-Лит, 2000. – 589 с.
11. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратенгічного розвитку підприємства: монографія [Текст] / О.М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
12. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. [Текст] / А.А. Мазаракі та ін.; Під ред. проф. Н.М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
13. Єременко В.В. Концепція формування стратегії інноваційно-технологічного розвитку машинобудівного підприємства / В.В. Єременко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 243-247.
14. Андропова І.В. Стратегическое управление эффективным ресурсопотреблением / И.В. Андропова // Российское предпринимательство. – 2006. – № 9(81). – С. 46-49. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7634/>.
15. Іваниенко В.В. Стратегія управління ресурсами підприємства: теоретико-методическі аспекти формування і реалізації / В.В. Іваниенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. № 5. – С. 410-414.
16. Грозний І.С. Розвиток промислового виробництва: діалектика понять / І.С. Грозний // Схід. – 2012. – № 4(118) – С. 22-25.