

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ

*Анотація. Визначено актуальну проблему формування наукової основи прийняття обґрунтованих рішень щодо управління промисловим підприємством в аспекті його стратегічного розвитку. Запропоновано методiku проведення досліджень функціонування підприємства в умовах обмежених виробничих ресурсів та обробки економічної інформації для формування стратегічних рішень.*

*Аннотация. Определена актуальная проблема формирования научной основы принятия обоснованных решений по управлению промышленным предприятием в аспекте его стратегического развития. Предложена методика проведения исследований функционирования предприятия в условиях ограниченных производственных ресурсов и обработки экономической информации для формирования стратегических решений.*

*Annotation. The actual problem of formation of a scientific basis for proved decisions on management of the industrial enterprise in aspect of strategic development is defined. The researches method of functioning of the enterprise in the conditions of the limited industrial resources and processing of the economic information for formation of strategic decisions is offered.*

*Ключові слова: стратегія розвитку, ресурси, стратегічні рішення.*

В умовах сучасної економічної глобалізації формування ефективної стратегії розвитку є актуальною проблемою для кожного промислового підприємства. Невизначеність зовнішнього середовища, обмеженість виробничими ресурсами та неефективне їх використання додають суттєву складність при визначенні перспективних напрямів діяльності підприємства. Автор вважає, що прийняття стратегічних рішень з розвитку підприємства має відбуватися на науковому підґрунті з використанням комплексу математичних методів обробки економічної інформації, сучасних інформаційних та аналітичних технологій.

Величезну кількість робіт присвячено стратегічному управлінню [1 – 3], в яких розглянуті поняття, визначені концепції стратегічного управління, запропоновані методології стратегічного планування й управління, а також розглянуті інші теоретичні й практичні питання. Питанням стратегічного управління присвячували свої роботи відомі зарубіжні та вітчизняні вчені. Зокрема, аналіз відомих визначень стратегій був проведений автором у роботах [4; 5], де були визначені достоїнства і недоліки різних наукових підходів.

Проведений аналіз показав, що для того щоб розробляти ефективну стратегію розвитку підприємства у сучасних умовах трансформаційної економіки, необхідно сформувати певну систему стратегічного управління, засновану на сучасних методах обробки економічної інформації та формування оптимальних управлінських рішень з конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим особливу увагу заслуговують питання формування стратегій забезпечення та підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, основні завдання стратегії забезпечення конкурентоспроможності національної економіки сформульовано у роботі [6]. У роботі [2] наголошено, що стратегія підвищення конкурентоспроможності товару фірми обов'язково повинна враховувати рівень конкурентоспроможності товару країни у відповідних областях, які прямо чи опосередковано впливають на її конкурентоспроможність.

Враховуючи основну проблему змін, яка полягає у нестабільності зовнішнього середовища, виникає необхідність розробки все більш складних і деталізованих систем стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції сучасних промислових підприємств. Такі системи необхідні щодо наукового обґрунтування впровадження інноваційних рішень з конкурентоспроможності, формування оптимального плану випуску конкурентоспроможної продукції, моніторингу поведінки виробничо-економічної системи підприємства з урахуванням можливих змін, що дозволить встановити відповідні закономірності у поведінці виробничо-економічної системи, визначити виробничі резерви й умови оптимального використання виробничих ресурсів та сформувати шляхи розвитку з урахуванням адаптації виробництва до зовнішніх і внутрішніх змін на науковій основі.

Мета статті полягає у формуванні наукової основи прийняття обґрунтованих рішень з управління промисловим підприємством в аспекті його стратегічного розвитку.

Наукову основу прийняття обґрунтованих рішень з управління промисловим підприємством мають складати підходи, концепції, методи, математичні моделі та сучасні аналітичні технології. Слід зазначити, що різні дослідники у сфері стратегічного управління пропонують різні моделі і підходи до розробки стратегії управління економічними системами [1 – 2; 5 – 8]. Однак моделі зовнішнього середовища, які було запропоновано у роботах відомих учених, мають різну галузь застосування щодо їх практичного використання при розробці стратегії підприємства, оскільки ґрунтуються на принципово різних припущеннях масштабності зовнішнього середовища, його структури та поведінки. У концептуальному плані структура зовнішнього середовища зазвичай описується двома моделями – ієрархічною та неієрархічною [7; 8]. Проте у дослідженнях зі стратегічного управління найбільше застосування отримала ієрархічна модель, відповідно до якої середовище діяльності окремої організації формується з трьох різних середовищ: внутрішнього середовища, мікросередовища та макросередовища.

Використання основних методик аналізу макро- і мікросередовищ показують, що соціально-економічне оточення фірми характеризується різкою мінливістю умов, що сприяє непередбаченому виникненню нових, складніших проблем. Наслідком невизначеності й мінливості зовнішнього середовища є знецінення накопиченого управлінського досвіду та неможливість застосування відомих шляхів рішення складних проблем.

Враховуючи, що сучасне підприємство функціонує в умовах обмежених виробничих ресурсів, потрібна випереджаюча дія щодо ефективного використання всіх видів ресурсів, що є необхідним для адаптації до зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється. Такий підхід відповідає принципам стійкого розвитку, оскільки припускає зміну механізмів та інструментів традиційної політики, яку спрямовано на перерозподіл обмежених ресурсів новими механізмами та інструментами конкурентної політики й перетворення конкурентного ресурсу до стійкої конкурентної переваги.

Слід зазначити, що кожна відома наукова школа пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії підприємства. Зокрема, науковою школою планування пропонується велика кількість різних моделей стратегічного планування [1; 9]. Однак представники цієї школи не достатньо приділяють увагу динаміці зовнішнього середовища, а також вивченню взаємозв'язків чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, що є дуже важливим для розробки стратегії у сучасних умовах трансформаційної економіки. Необхідний план, який на основі кількісних і якісних послідовних дій дозволить визначити реальні можливості розвитку підприємства, дослідити ресурсні обмеження й приховані виробничі резерви.

Як відомо, у системах довгострокового планування передбачається, що майбутнє можна визначити на основі показників діяльності фірми у минулому, використовуючи при цьому методи екстраполяції. Проте слід зазначити, що розробники довгострокового плану зазвичай виходять з передумови, відповідно до якої умови діяльності фірми у майбутньому не погіршають, а будуть поліпшуватися порівняно з минулим, тому такі методи довгострокового планування можуть застосовуватися як інструмент управління перспективним розвитком підприємства тільки в умовах економіки, яка стійко зростає. Однак у сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, а також підвищення його складності й невизначеності, автор вважає, що такий метод стратегічного управління не є ефективним.

У сучасних умовах трансформаційної економіки необхідна адаптація стратегічного плану до змін у зовнішньому середовищі, що зазвичай вимагає перерозподілу ресурсів щодо підтримки пріоритетних інноваційних рішень. Таким чином, гнучкий підхід до використання ресурсів при створенні конкурентоспроможної продукції автор вважає передумовою успішного проведення стратегічних змін і розвитку виробництва. Також автор вважає, що при розробці стратегії виробництва конкурентоспроможної продукції промислового підприємства має діяти механізм ефективного ресурсного забезпечення й використання виробничих ресурсів, який передбачає:

виявлення прихованих виробничих резервів та формування шляхів ефективного використання резервів і виробничих ресурсів за умови досягнення головної мети, яка полягає у забезпеченні та підвищенні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства;

створення механізму адаптації планових рішень з конкурентоспроможності до зовнішнього середовища з виявленням й використанням синергетичних ефектів.

Проведені дослідження показали, що, незважаючи на безліч розроблених моделей і методик дослідження цієї сфери, все ж таки у теперішній час не існує моделі зовнішнього середовища, яка враховує все розмаїття чинників прямої і непрямої дії на організацію. До того ж слід підкреслити, що для ефективного стратегічного управління у зовнішньому середовищі, яке динамічно змінюється, сучасному підприємству необхідно отримати кількісні залежності функціонування підприємства при можливих змінах у зовнішньому середовищі.

Проте, на думку автора, ефективніше рішення цієї проблеми можна досягти при детальному дослідженні взаємозв'язків між внутрішнім і зовнішнім середовищами. Необхідно досліджувати внутрішнє середовище підприємства з метою виявлення прихованих резервів та умов оптимального використання ресурсів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, ефективності функціонування та розвитку підприємства у цілому. Щодо обґрунтування тактичних і стратегічних управлінських рішень, з метою забезпечення оптимального функціонування підприємства в складних економічних умовах трансформаційної економіки необхідно проводити комплексний аналіз

інформації про діяльність підприємства, яка має бути отримана при комплексному дослідженні виробництва.

Особливу актуальність для комплексного аналізу виробничо-економічної діяльності має математичне моделювання тенденцій і закономірностей процесу функціонування виробничо-економічної системи підприємства. У сучасних умовах комп'ютеризації інформаційних процесів суттєве значення має складова задача практичної реалізації аналітичної обробки виробничо-економічної інформації. Якісну аналітичну обробку результатів комплексних досліджень можна отримати тільки внаслідок застосування сучасних комп'ютерних технологій і методів математичного моделювання економічних процесів.

Для наукового обґрунтування рішень з конкурентоспроможності необхідно провести дослідження за допомогою складних аналітичних процедур, виявити закономірності розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції та отримати адекватні математичні моделі. Щодо підвищення ефективності стратегічного управління, важливим є отримання математичної моделі виробничо-економічного розвитку, яка має складати основу розробки науково обґрунтованих планів оперативного, тактичного і стратегічного розвитку, а також сприяти ухваленню оптимальних управлінських рішень з конкурентоспроможності продукції промислового підприємства.

Щоб ухвалити правильне рішення, необхідно на основі комплексного аналізу виконання планів і тенденцій функціонування виробничо-економічної системи підприємства обґрунтувати планові показники на майбутні періоди. Для цього потрібна розробка математичних моделей функціонування виробничо-економічної системи підприємства, які дозволять провести аналіз перспективного розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції. За результатами аналітичної обробки отриманих моделей і результатів моделювання можливих варіантів розвитку підприємства слід розробляти науково обґрунтовані плани розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції. Результати моделювання тенденцій у функціонуванні виробничо-економічної системи підприємства мають складати основу розробки не тільки оперативних, тактичних, але й стратегічних рішень з конкурентоспроможності. Слід зазначити, що тільки шляхом постійного та оперативного аналізу виробничо-економічної діяльності підприємства можна побудувати ефективну систему прийняття управлінських рішень з конкурентоспроможності, стратегічного планування та розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції.

Слід зазначити, що кожен етап виробництва характеризується своїми особливостями з обмеженості виробничих ресурсів, забезпечення заданих якісних показників, а також внеском у процес формування конкурентоспроможності продукції. Зокрема, в умовах машинобудівного виробництва на стадії виплавки початкової заготовки необхідно забезпечити вимоги за легуючими елементами, а також витримати умови формування відповідної структури металу. При виконанні операції кування і комплексу операцій термічних обробок необхідно забезпечити потрібний рівень фізико-механічних характеристик. Технологічні операції механічної обробки повинні гарантувати отримання комплексу заданих показників точності та якості оброблених поверхонь деталей. Таким чином, показники конкурентоспроможності формуються впродовж усього виробничого процесу. Отже, щоб ефективно управляти конкурентоспроможністю продукції, необхідно розробити модель складного виробничого процесу, на підставі якої можна вивчити вплив множини факторів на формування конкурентоспроможності. Автор вважає, що такі дослідження можливо здійснити на підставі запропонованого в роботі [4] ієрархічного уявлення складного процесу формування показників конкурентоспроможності машинобудів-

ної продукції з використанням розробленої методики визначення вагомості кожного ієрархічного рівня.

Враховуючи, що виробничий процес виготовлення продукції машинобудування складається зазвичай з декількох технологічних процесів різних виробництв, тому слід вести мову про узагальнену модель, яка формується з комплексу моделей заготовчого і механоскладального виробництва, на основі яких передбачено проведення комплексу досліджень з моніторингу та формування стратегічної основи підвищення ефективності функціонування виробничо-економічної системи.

Враховуючи дослідження та розробки сучасних учених зі стратегічного управління, автор пропонує модель стратегічного управління виробництвом конкурентоспроможної продукції промислового підприємства. В основу цієї моделі покладено відому раціональну модель стратегічного плану. Проте з метою усунення відомої обмеженості раціональної моделі, яка пов'язана з недостатньою гнучкістю цієї моделі, автор пропонує внесення змін щодо підвищення гнучкості стратегічного управління промисловим виробництвом.

Зокрема, на стадії вибору автор пропонує здійснити дослідження ухвалених рішень з конкурентоспроможності при можливих змінах зовнішнього середовища з урахуванням тих загроз, які було виявлено на етапі стратегічного аналізу. Для цього пропонується використовувати розроблений комплекс економіко-математичних моделей [4], за допомогою якого передбачено здійснення гнучкого реагування на мінливі умови як зовнішнього середовища, так і виробничі ситуації на підприємстві.

Модель стратегічного управління виробництвом конкурентоспроможної продукції автор буде засновувати на аналізі стратегічного плану випуску конкурентоспроможної продукції з урахуванням умов зовнішнього і внутрішнього середовищ промислового підприємства [4; 5]. Процес стратегічного управління виробництвом конкурентоспроможної продукції передбачає такі три основні стадії: стратегічний аналіз; стратегічний вибір альтернатив рішень щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності промислової продукції; реалізація стратегії.

На стадії стратегічного аналізу відбувається усвідомлення місії промислового підприємства та бачення його розвитку у напрямі можливого підвищення конкурентоспроможності базових видів продукції та випуску нової конкурентоспроможної продукції.

На стадії стратегічного аналізу передбачено проведення аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього середовища підприємства та зведеного аналізу на підставі двох перших. Зокрема, аналіз зовнішнього середовища передбачено проводити у напрямі вивчення тенденцій підвищення показників якості продукції у відповідній галузі та отримання підприємством відповідних ресурсів, потрібних для виробництва конкурентоспроможної продукції. Таким чином, внаслідок цього аналізу треба виявити можливі загрози, з якими підприємство може зіткнутися у процесі свого розвитку. Внутрішній аналіз автор вважає процесом ідентифікації сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також оцінку їх важливості з погляду виконання місії та досягнення стратегічних цілей. Пропонується у рамках проведення внутрішнього аналізу дослідити виробничо-економічну систему підприємства з метою виявлення прихованих виробничих резервів та можливостей підвищення ефективності функціонування виробничо-економічної системи при впровадженні стратегічних рішень з конкурентоспроможності.

Зведений аналіз є узагальненням результатів зовнішнього і внутрішнього аналізів. Зокрема, велике значення мають питання щодо забезпечення відповідності сильних сторін діяльності компанії та зовнішніх сприятливих

чинників, а також подолання власних недоліків і мінімізації зовнішніх загроз, що є основою успішного розвитку промислового підприємства.

На стадії стратегічного вибору рішень щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції здійснюється формування стратегічних альтернатив рішень, їх оцінка та вибір. Стратегічні альтернативи повинні враховувати як виявлені сильні й слабкі сторони діяльності організації, так і тенденції розвитку зовнішнього середовища. На цьому етапі автор пропонує використовувати запропоновані методи наукового обґрунтування та механізми прийняття управлінських рішень з конкурентоспроможності, зокрема методи кластерного й морфологічного аналізу та нейромережових технологій. Внаслідок моделювання з використанням сучасних методів і моделей ухвалюється остаточне рішення з вибору стратегії до реалізації.

Стадія реалізації стратегії передбачає декомпозицію стратегічних цілей і показників стратегічного плану на нижчі рівні управління, а також формування функціональних стратегій, що відносяться до окремих предметних областей – виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу, інформаційних технологій. На цій стадії визначаються ключові показники, які є основою розробки операційних планів і бюджетів та взагалі утворюють базу щодо стратегічного планування виробництва конкурентоспроможної продукції промислового підприємства.

Отже, проведені дослідження показали, що ефективність стратегічного управління визначається інформаційним аспектом, який пов'язаний зі швидкістю збору та обробки необхідної інформації, можливістю використання ефективних розрахункових методів та моделювання з використанням сучасних інформаційних технологій. Подальші дослідження спрямовані на розробку інформаційного забезпечення, яке дозволить підвищити ефективність стратегічного управління, а також гнучко реагувати на зміни складних умов трансформаційної економіки.

**Література:** 1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с. 2. Балджи М. Д. Стратегія конкурентоспроможності регіонів в умовах активізації розвитку регіональної економіки / Балджи М. Д. // Науковий вісник Одеського Державного економічного університету. – 2006. – № 7(27). – С. 11–24. 3. Вайсман А. Стратегія маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегія менеджмента: 5 факторов успеха / Вайсман А. ; пер. с нем. – М. : АО "Интерэксперт" ; Экономика, 1995. – 344 с. 4. Паршина О. А. Управление конкурентоспособностью машиностроительной продукции : [монография] / Паршина О. А. – Днепропетровск : Национальный горничий университет, 2008. – 280 с. 5. Саллі В. І. Стратегічне управління виробництвом конкурентоспроможної продукції машинобудування : [монографія] / В. І. Саллі, О. А. Паршина. – Дніпропетровськ : Національний горничий університет, 2008. – 231 с. 6. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : [монографія] / за ред. Жаліло Я. А. – К. : НІСД, 2005. – 388 с. 7. Nakamura G. Strategic Management in Major Japanese High-tech Companies / Nakamura G. // Long Range Planning. – Oxford, 1986. – Vol. 19. – № 6. – P. 87. 8. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / A. A. Thompson, J. Strickland. – 4-th ed. – University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas, 1987. 9. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Гриньова В. М.

Стаття надійшла до редакції  
19.04.2011 р.