

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.7(043)

А.О. Литвиненко

Дістав подальшого розвитку методичний підхід до розробки стратегії розвитку матеріально-технічної бази підприємства, що на відміну від існуючих орієнтований на формалізацію типових стратегічних рішень методами портфельного аналізу, базується на логіці розширеної логістичної взаємодії й зорієнтований на кооперативне управління бізнес-процесами підприємства та його контрагентів. Прийняття авторських пропозицій дозволяє подолати протиріччя між ступенем розкриття потенціалу складових матеріально-технічної бази підприємства й забезпечити технологічне оновлення через трансферт інноваційного знання.

Ключові слова: стратегія розвитку, матеріально-технічна база підприємства, портфельний аналіз, типові стратегічні рішення.

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 658.7(043)

А.О. Литвиненко

Получил дальнейшее развитие методический подход к разработке стратегии развития материально-технической базы предприятия, который в отличие от существующих ориентирован на формализацию типовых стратегических решений методами портфельного анализа, базируется на логике расширенного логистического взаимодействия и ориентирован на кооперативное управление бизнес-процессами предприятия и его контрагентов. Принятие авторских предложений позволяет преодолеть противоречие между степенью раскрытия потенциала составляющих материально-технической базы предприятия и обеспечить технологическое обновление через трансферт инновационного знания.

Ключевые слова: стратегия развития, материально-техническая база предприятия, портфельный анализ, типовые стратегические решения.

THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE MATERIAL BASE DEVELOPMENT JUSTIFICATION

UDC 658.7(043)

А.О. Litvinenko

Has been further developed a methodical approach to strategy development, logistics company, which is in contrast to the existing model is focused on the formalization of strategic decision-making methods of portfolio analysis, based on the logic of the extended logistic cooperation and focused on co-operative business process management company and its counterparties. Adoption of the copyright proposal overcomes the contradiction between the degree of disclosure of potential components of the logistics enterprise and technological upgrading through innovation knowledge transfer.

Keywords: strategy development, physical infrastructure businesses, portfolio analysis, model policy decisions.

В умовах прояву негативних наслідків світової фінансово-економічної кризи досить актуальними постають питання відтворення наявного потенціалу національних товаровиробників. Оскільки ж саме матеріально-технічна база підприємства (МТБП) складає досить вагому складову потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання (тут автором підтримується ресурсний підхід до стратегічного управління, початково задекларований в роботах Д. Дж. Тіса [9]), то й розробки у сфері організації стратегічного управління розвитком МТБП набувають особливої актуальності та практичної значущості. Тут слід звернути увагу, що теоретичні дослідження і прикладні розробки зарубіжних вчених не завжди враховують особливості господарювання національних промислових підприємств, а у вітчизняній літературі розробка проблеми управління розвитком матеріально-технічної бази має здебільшого фрагментарний характер і здійснюється переважно в межах дослідження проблематики пошуку джерел фінансування розвитку, реалізації інвестиційно-інноваційної діяльності та управління ефективністю використання наявного потенціалу.

Говорячи про стратегію розвитку МТБП не можна не звернути увагу на те, що весь наявний пласт набутоків стратегічного менеджменту тією чи іншою мірою має застосовуватися при обґрунтуванні такої стратегії (зрозуміло з введенням певних додаткових умов). Так, перш за все врахуємо наявність досить численної кількості розробок [1-9] у сфері розробки стратегій підприємства як корпоративного, так і операційного рівня. Орієнтуючись на них стратегію розвитку МТБП слід розглядати як функціональну стратегію операційного рівня (це значить, що вона підпорядковується загальним стратегічним настановам розвитку підприємства). Більш того, прийняття ресурсного підходу дозволяє розглядати стратегію розвитку МТБП як складову стратегій конкурентного позиціонування підприємства, що цілком відповідає розробкам С.С. Шайбера [6], щодо співвіднесення ресурсів з конкретними конкурентними перевагами, які вони надають підприємству. В цілому ж розуміння стратегії розвитку МТБП має відповідати всім аспектам стратегічного процесу, які формалізовані у працях Г. Мінцберга [4].

Саме ресурсний підхід до стратегічного управління, особливо при прийнятті динамічної концепції Д. Тіса [9] вимагає зв'язування стратегічних настанов підприємства з плином його бізнес-процесів. Показовою тут є робота [2, с. 28] яка обґрунтовує доречність формування площини "процес (моделі реалізації цілей) – контекст (динамічні спроможності) – контент (ці-

лі на які витрачаються ресурси)" й тим самим забезпечує розгляд бізнес-процесів підприємства у аспекті надання ними додаткових конкурентних переваг. З цієї точки зору слід підтримати В. Детмера [1, с. 28] щодо нецелеспрямованості та недоцільності відділення процесів розробки й реалізації стратегії. По відношенню до матеріально-технічної бази дана вимога має реалізуватися через постійне додержання відповідності параметрів МТБП та параметрів сформованої системи ключових компетенцій підприємства.

З точки зору забезпечення означеної відповідності компетенцій та ресурсів слід врахувати й стійкість стратегії, яку згідно з розробками Р.Дж. Орсато [2, с. 13] треба розуміти як додержання обраної траєкторії розвитку (тут мається на увазі позиціонування підприємства в площині "стабільна бізнес-модель – нестабільна бізнес-модель"). По відношенню до МТБП дана вимога реалізується через забезпечення відповідності наявних у підприємства у складі предметів та засобів праці ресурсів для підтримки системи ключових компетенцій та конкурентних переваг. Саме стратегія розвитку МТБП має визначати стійку комбінацію елементів матеріально-технічної бази, розглядаючи стійкість при цьому через можливість нівелювання будь-яких впливів на конкурентне позиціонування підприємства. Дане твердження повністю відповідає розробкам Д. Тіса [9] щодо представлення ресурсів (у випадку теми статті – елементів МТБП) як динамічних спроможностей підприємства.

В контексті аналізу наявних здобутків стратегічного менеджменту та визначення можливості їх застосування по відношенню до процесів розвитку МТБП, звернемо увагу на досить широкий інструментарій стратегічного управління, якій, як вже наголошувалось, у повному обсязі можна перенести на організацію управління відтворенням та розвитком МТБП. Так, наприклад, імітаційне моделювання [6] дозволить забезпечити динамічне представлення стратегічних планів розвитку МТБП, а формалізація архітекtonіки підприємства [2] дозволить вирішити класичну проблему зв'язку стратегії та структури підприємства. Разом з тим, не можна нехтувати більш простими, але не менш ефективними інструментами, такими як матричні методи чи методи портфельного аналізу (зрозуміло, що тут потрібне формування власної системи матриць, а не орієнтування на такі відомі розробки, як наприклад матриця ВКГ [6]).

Отже, враховуючи вагомий пласт досліджень у галузі стратегічного менеджменту та означені напрямки його адаптування до умов управління роз-

витком матеріально-технічної бази підприємства визначимо гіпотезу, що лише постійне здійснення інноваційно-інвестиційних процесів дозволяє підвищити ефективність використання потенціалу підприємства і його матеріально-технічної бази, але разом з тим вимагає створення відповідного механізму стратегічного управління та системи його організаційного регламентування.

З оглядом на авторську гіпотезу за мету статті обрано удосконалення теоретико-методичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку матеріально-технічної бази підприємства, на підґрунті застосування технологій портфельного аналізу та формування механізму управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства (МУРМТБ). З точки зору реалізації мети статті матеріально-технічну базу підприємства пропонується розглядати як сукупність засобів праці (ЗП), предметів праці (ПП) та використуваних технологій (ТХ), що представляються в вигляді відповідних множин ($\{МТБП(t)\} = \{ЗП(t)\} \cup \{ПП(t)\} \cup \{ТХ(t)\}$), актуальних на момент часу t .

Відповідно й розвиток МТБП розглядається як сукупність цілеспрямованих (задається множиною цілей $\{ЦП\}$) кількісних, якісних та структурних трансформації складу та взаємовідносин елементів МТБП (у формалізованому вигляді задається як $\{МТБП(t)\} \rightarrow \{МТБП(t+1)\}$). Відповідно для додержання параметрів даного переходу й формується МУРМТБ, який автором розглядається як сукупність інструментів ($\{ІН\}$) та важелів ($\{ВЖ\}$) реалізації управлінського впливу, для яких сформовано відповідну систему підтримки функціонування механізму (складові такої системи задаються у вигляді множини $\{ПФ\}$). Оскільки ж здійснювати керівний вплив має певний суб'єкт (задається через множину $\{СУР\}$), представлення механізму управління розвитком МТБП можна задати за допомогою наступного кортежу: $МУРМТБ = \langle МТБП, ЦП, ВЖ, ІН, ПФ, СУР \rangle$.

З оглядом на наведені теоретичне узагальнення принциповими стають наступні моменти. Стратегія розвитку МТБП відноситься до варіативного рівня стратегій, оскільки вона підпорядковується вимозі трансформування зон компетентності підприємства (дана вимога задається та формалізується в рамках декількох ознак стратегій нормативного рівня, розробка яких є обов'язковою для будь-якого суб'єкта господарювання). Більш того, стратегія розвитку МТБП ($СР_{МТБ}$) являє собою не визначену у часі послідовність дій, а узагальнене представлення підходів та принципів, на основі яких досягається відповідність елементів МТБП зонам компетентності підприємства. При цьому стратегія управління розвитком МТБП ($СР_{МТБ}$) входить до означеного управлінського

механізму (МУРМТБ) опосередковано через цілі підприємства ($ЦП$).

Означене співвіднесення нормативних та варіативних стратегій по іншому представляє й співвіднесення розуміння понять "розвиток підприємства" та "розвиток матеріально-технічної бази підприємства". Так, розвиток підприємства відноситься до нормативної частини стратегій та представляється як перехід до нових зон компетентності. Розвиток же МТБП може розглядатися у двох аспектах (обидва з яких відносяться до варіативної частини стратегій): як адаптування МТБП до умов переходу у нову зону компетентності (екстенсивна або реактивна складова розвитку; по відношенню до бізнес-процесів може розумітися як "тягнуча" система, коли бізнес-процеси та їх забезпечення адаптуються до нових вимог конкурентного ринку); як створення умови для переходу у нову зону компетентності (інтенсивна або випереджальна стратегія; по відношенню до процесів розуміється як "штовхаюча" система у якій перетворення МТБП призводить до виведення на ринок нових конкурентних переваг підприємства). Схематично, таке розуміння стратегії розвитку МТБП представлено на рис. 1.

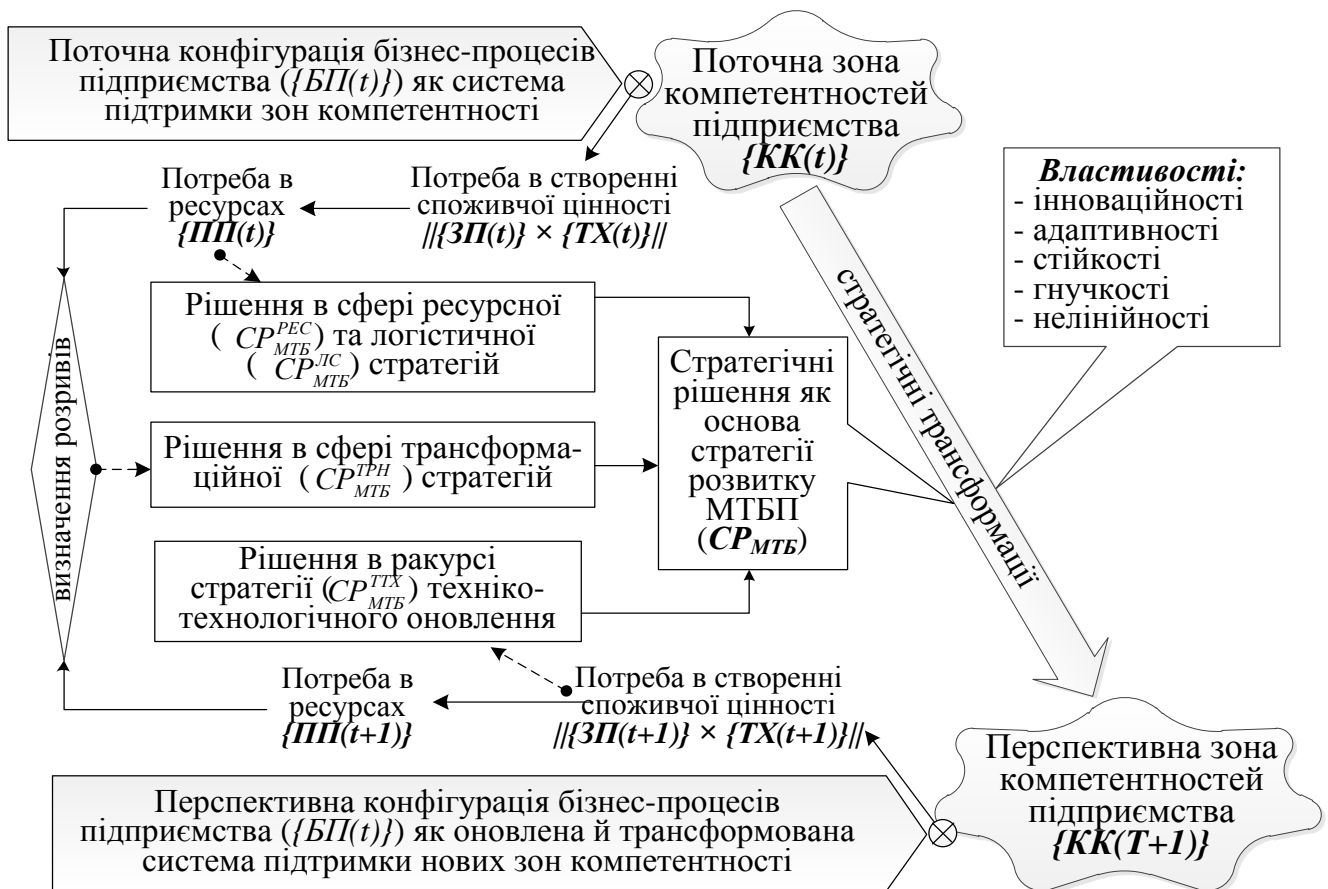


Рис. 1. Розкриття розуміння стратегічних настанов розвитку матеріально-технічної бази підприємства

Як видно с рис. 1, стратегія розвитку МТБП визначає настанови для реалізації означеного на рис. 1 переходу між зонами компетентності підприємства. У якості таких настанов в контексті розуміння стратегії згідно до концепції 5П Г. Мінцберга [4] розуміють цілісну систему правил, прийомів, принципів, патернів та результиуючих позицій. При цьому, при розробці стратегії розвитку МТБП слід орієнтуватися на необхідність введення критеріїв стійкості, інноваційності, адаптивності та надійності процесів розвитку. Дане положення дещо по іншому можна розуміти як наділення в результаті дії МУРМТБ процесів розвитку МТБП властивостями стійкості та адаптивності. При цьому, наявність даних властивостей має проявлятися в рамках властивості не лінійності процесів розвитку, яка являє собою множинність станів до яких може перейти система після реалізації представленого на рис. 1 переходу. З точки зору ж ідентифікації розуміння перелічених властивостей пропонується їх розглянути в контексті означених у табл. 1 індикаторів плину процесу розвитку.

Таблиця 1

Врахування властивостей розвитку матеріально-технічної бази підприємства в рамках відповідної стратегії (СТ_{МТР})

Індикатор (критерії якості розвитку МТБП)	Розкриття критеріїв:	
	Стійкості, адаптивності та надійності	Інноваційності та нелінійності
Аспект стратегії $CP_{МТБ}$ в частині засобів праці $\{ЗП(t+1)\}$		
Якість використуваного обладнання й технологічних умов	Вимога відповідності параметрам матеріально-технічного забезпечення при початку роботи у новому стані МТБП	Формування нового елемента $\{ЗП(t+1)\}$ через збільшення частки використання інноваційних видів засобів праці
Можливості оптимізації витрат та інтенсивності використання елемента	Збільшення інтенсивності використання певного засобу праці має відповідати належному рівню надійності даного елемента	Зростання долі інноваційний витрат. Зростання частки витрат на придбання нового обладнання й результатів НДДКР
Вік парку устаткування та рівень фізичного й морального зносу	Узгоджений перегляд парку обладнання щодо відповідності нових елементів та тих, що залишились для використання	Збільшення коефіцієнтів відновлення техніки та забезпеченості підрозділів підприємства оновленим обладнанням й устаткуванням
Аспект стратегії $CP_{МТБ}$ в частині предметів праці $\{ПП(t+1)\}$		
Створення конкурентних переваг та присутність у зонах ресурсів	Перехід до має $\{ПП(t+1)\}$ врахувати обсяги стратегічних зон ресурсів та вимогу не ослаблення конкурентних переваг	Залучення нових видів ресурсів, отриманих в результаті модифікації поточних регламентів взаємодії з зонами релевантних ресурсів
Якість та технічний рівень ресурсного забезпечення	Вимога задоволення потреб організаційно-технологічних умов на початку роботи у новому стані МТБП	Рівень використання притягнутих і власних ресурсів для виконання інноваційних завдань має відповідати вищим технологічним укладам

Індикатор (критерії якості розвитку М ТБП)	Розкриття критеріїв:	
	Стійкості, адаптивності та надійності	Інноваційності та нелінійності
Відповідність виробничій програмі та компліментарність з процесами	Оновлення ресурсної бази має від покращувати узгодженість виходів одного процесу з входами іншого процесу	Орієнтованість ресурсної стратегії та системи матеріально-технічного забезпечення на постійне провадження удосконалень
Аспект стратегії CP_{MTB} в частині технології $\{TX(t+1)\}$ та бізнес-процесів $\{BP(t+1)\}$		
Тривалість циклу освоєння видів продукції та технічний рівень виробництва	Залучення фінансових ресурсів на виконання інноваційних завдань не має створювати загроз функціонуванню	Зростання долі продукції, удосконаленої протягом трьох останнього років у загальному обсязі товарної продукції
Розподіл вузьких місць за рівнями архітектурного представлення	Першочергове додержання відповідності параметрів техпроцесів інноваційним завданням та стійкості оргструктури МУРМТБ	Рівень оснащення підрозділів підприємства технологічним устаткуванням, приладами, оргтехнікою
Позиціонування у площині традиційності / інноваційності технології	Перехід до нових організаційно-технологічних умов має узгоджуватися з параметрами засобів й предметів праці	Формування $\{TX(t+1)\}$ шляхом (через збільшення частки) зовсім нових чи істотно удосконалених технологічних процесів

Таким чином, процес формування та реалізації стратегії розвитку МТБП можна подати в розрізі системи типових стратегічних рішень щодо параметрів трансформації елементів множини $\{MTB\}$ в напрямку забезпечення більш дієвої реалізації потенціалу наявних у підприємства зон компетентності. Тут автором пропонується використовувати виділені у першому та другому підрозділі матриці: "вартісний вимір МТБП – ефективність розкриття потенціалу МТБП", "ефективність розкриття потенціалу МТБП – варіативність параметрів підприємства" та "інноваційна сприйнятливність підприємства (ІСП) – використання інноваційного потенціалу (ВІП)". З точки зору практичної реалізації означеного підходу перш за все сформуємо референтний перелік можливих у CP_{MTB} стратегічних рішень. Пропонований автором варіант такого переліку представлено на рис. 2.

Означений на рис. 2 підхід до вироблення стратегії розвитку МТБП передбачає формування відповідного стратегічного профілю. Принциповим тут є два моменти. По-перше, кожен елемент профілю відповідає означеному на рис. 2 переліку типових стратегічних рішень. Відповідне представлення профілю стратегії розвитку МТБП подано у табл. 2. По-друге, елементи профілю також сформовано в розрізі означених вище та пропонованих автором матриць портфельного аналізу. З точки зору надання



Рис. 2. Схема процесу формування профілю стратегії розвитку МТБП в розрізі типових стратегічних рішень

характеристики окремим елементам означеного у табл. 2 профілю CP_{MTB} звернемо увагу, що як вироблення CP_{MTB} так і результат дії МУРМТБ передбачає у своєму підсумку організацію належно функціонуючої системи матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Отже, й вибір елементів профілю CP_{MTB} в табл. 2 зроблено таким чином, що вони описують окремі функціональні стратегії підприємства, такі як: ресурсна стратегія підприємства (CP_{MTB}^{PEC}), яка розуміється як частина стратегії розвитку МТБП в аспекті переходу до $\{ПП(t+1)\}$ та роботи в нових отриманих умовах, заданих параметрами предметів праці; логістичну стратегію підприємства (CP_{MTB}^{LC}), яка визначає особливості руху предметів праці на підприємства та під час доставляння на підприємство; стратегію техніко-

Профіль стратегії розвитку МТБП

Елемент профілю (типове стратегічне рішення з рис. 2)	Варіанти розкриття стратегічних рішень в розрізі пропонувананих матриць портфельного аналізу			
	<i>ІСП</i> – низька <i>ВІП</i> – низьке	<i>ІСП</i> – висока <i>ВІП</i> – низьке	<i>ІСП</i> – низька <i>ВІП</i> – високе	<i>ІСП</i> – висока <i>ВІП</i> – високе
Фінансування капіталовкладень в оновлення засобів праці	Залучення аналогів на рівні підтримуючих компетенцій	Залучення коштів для більш радикальних інновацій	Не радикальна модернізація поточного парку засобів праці	Орієнтація на нововведення власного розроблення
Визначення рівня екологічності та фондозабезпеченості	Кардинальні зміни у напрямку нарощення обсягів {ЗП}	Трансформація параметрів обладнання й технологій	Не радикальна модернізація поточного парку засобів праці	Підтримка поточного рівня екологічності й рівня фондів
Розвиток традиційних чи інноваційних технологій	Робота в напрямку переходу до будь-якого іншого сегменту	Розвиток традиційних технологій для розширення потенціалу	Продовження роботи з впровадження підтримуючих новацій	Переважне орієнтування на поширення інновацій
Регламентування режимних характеристик бізнес-процесів	Кардинальні трансформації параметрів життєдіяльності	Реінжинірінг та аутсорсинг бізнес-процесів	Робота з нарощення адаптаційних спроможностей	Підтримка поточного режиму життєдіяльності
Організація відтворення матеріально-технічної бази	Орієнтування на переважне кількісне зростання	Нарощення потенціалу для проведення змін	Нарощення ступеню сприйнятливості інновацій	Відтворення через власні інноваційні розробки
Залученість ресурсів у створення конкурентних переваг	Орієнтування на переважне кількісне зростання	Орієнтування на трансформацію параметрів технології	Ресурси забезпечують базові переваги на ринку	Досягнення лідерства на ринку через складність копіювання

технологічного оновлення (CP_{MTB}^{TIX}), як тієї частини СРМТБ, що визначає параметри переходу до $\{ЗП(t+1)\}$ та створення для нового набору засобів праці нових організаційно-технологічних умов $\{ТХ(t+1)\}$; трансформаційну стратегію (CP_{MTB}^{TRH}), яка обґрунтовує принципи й підходи до трансформації параметрів як МТБП, так і відповідних до цих параметрів стратегій.

Таким чином, в статті доведено, що розробляючи стратегію розвитку матеріально-технічної бази підприємства слід врахувати наявні набутки у галузі світового стратегічного менеджменту. Головною пропозицією при цьому постало підпорядкування стратегії розвитку МТБП вимозі трансформування зон компетентності підприємства та зведення її до узагальненого представлення підходів та принципів, на основі яких досягається відповідність елементів МТБП зонам компетентності підприємства. Безпосередньо розвиток МТБП пропонується розглядатися у двох аспектах: як адаптуван-

ня МТБП до умов переходу у нову зону компетентності або як створення умови для переходу у нову зону компетентності. Разом з тим потребує проведення подальших досліджень формування складових матриць портфельного аналізу, що відбиватимуть окремі складові елементи стратегії розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Література:

1. Dettmer W. Strategic Navigation: A Systems Approach to Business Strategy. – New York: ASQ Quality Press, 2007. – 328 p.
2. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. – Boston: Artech House, 2006. – 540 p.
3. McCabe S. Corporate Strategy in Construction: Understanding today's theory and practice. – Oxford: John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2010. – 338 p.
4. Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases: 4th Edition / H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn, S. Ghoshal. – Boston: Prentice Hall, 2002. – 489 p.
5. Orsato R. J. Sustainability Strategies. When Does It Pay to Be Green? – New York: INSEAD Business Press, 2009. – 244 p.
6. Ruth M., Hannon B. Dynamic Modeling Systems for Business Management. – New York: Springer, 2004. – 324 p.
7. Scheiber S. C. Core Competencies for Psychiatric Practice. What Clinicians Need to Know / S.C. Scheiber, T.A. Kramer, S.E. Adamowski. – Washington: American Psychiatric Publishing, 2003. – 181 p.
8. Stern C.W. The Boston Consulting Group On Strategy / C.W. Stern, M.S. Deimler. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. – 434 p.
9. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York: Oxford University Press, 2009. – 299 p.

Інформація про автора

Литвиненко Аліна Олександрівна – викладач кафедри фінансів Харківського національного економічного університету (м. Харків, пр. Леніна 9-а, e-mail: l_alisha@ukr.net)

Информация об авторе

Литвиненко Алина Александровна – преподаватель кафедры финансов Харьковского национального экономического университета (г. Харьков, пр. Ленина 9-а, e-mail: l_alisha@ukr.net)

Information about the author

Litvinenko Alina Alexandrovna – lecturer in department of Finance at Kharkiv national university of economics (Lenina ave., 9a, Kharkiv, 61166; e-mail: l_alisha@ukr.net)

Науковий реферат
до статті Аліни Олександрівни Литвиненко
на тему "ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА"

Статтю присвячено розвитку методичного підходу до розробки й реалізації стратегії розвитку матеріально-технічної бази підприємства (МТБП). Відмінність авторських пропозицій міститься в їх орієнтації на формалізацію типових стратегічних рішень методами портфельного аналізу; підпорядкуванні стратегічного процесу логіці розширеної логістичної взаємодії, зорієнтований на кооперативне управління бізнес-процесами підприємства та його контрагентів; спрямованості на подолання протиріч між ступенем розкриття потенціалу складових матеріально-технічної бази підприємства та вимогами конкурентного середовища.

Авторською пропозицією є підпорядкування стратегії розвитку МТБП вимозі трансформування зон компетентності підприємства та зведення її до узагальненого представлення підходів та принципів, на основі яких досягається відповідність елементів МТБП зонам компетентності підприємства. Безпосередньо розвиток МТБП запропоновано розглядати у двох аспектах: як адаптування МТБП до умов переходу у нову зону компетентності (екстенсивна або реактивна складова розвитку; по відношенню до бізнес-процесів може розумітися як "тягнуча" система, коли бізнес-процеси та їх забезпечення адаптуються до нових вимог конкурентного ринку); як створення умови для переходу у нову зону компетентності (інтенсивна або випереджальна стратегія; по відношенню до процесів розуміється як "штовхаюча" система у якій перетворення МТБП призводить до виведення на ринок нових конкурентних переваг підприємства).

У якості інструментарію розробки стратегії розвитку МТБП введено профіль стратегії розвитку, елементами якого є перелік типових стратегічних рішень та схема процесу їх узгодження. Окрім того в рамках розробки типових стратегічних рішень запропоновано кожне з них співвідносити з матрицями портфельного аналізу. До таких матриць віднесено співвідношення в рамках одної площини показників інноваційної сприйнятливості й інноваційного потенціалу підприємства. Також представлення кожної стратегії запропоновано здійснювати з урахуванням властивостей інноваційності, стійкості, адаптивності та нелінійності для чого розроблено відповідний перелік критеріїв та індикаторів.

Ключові слова: стратегія розвитку, матеріально-технічна база підприємства, портфельний аналіз, типові стратегічні рішення.

Научный реферат
к статье Алины Александровны Литвиненко
на тему: "ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПРЕДПРИЯТИЯ"

Статья посвящена развитию методического подхода к разработке и реализации стратегии развития материально-технической базы предприятия (МТБП). Отличие авторских предложений содержится в их ориентации на формализацию типовых стратегических решений методами портфельного анализа; подчинении стратегического процесса логике расширенного логистического взаимодействия, переориентированной на кооперативное управление бизнес-процессами предприятия и его контрагентов; направленности на преодоление противоречий между степенью раскрытия потенциала составляющих материально-технической базы предприятия и требованиями конкурентной среды.

Авторским предложением является подчинения стратегии развития МТБП требованию трансформирования зон компетентности предприятия и сведению ее к обобщенному представлению подходов и принципов, на основе которых достигается соответствие элементов МТБП зонам компетентности предприятия. Непосредственно развитие МТБП предложено рассматривать в двух аспектах: как адаптацию МТБП к условиям перехода в новую зону компетентности (экстенсивная или реактивная составляющая развития; по отношению к бизнес-процессам может пониматься как "тянущая" система, когда бизнес-процессы и их обеспечения адаптируются к новым требованиям конкурентного рынка); как создание условий для перехода в новую зону компетентности (интенсивная или опережающая стратегия; по отношению к процессам понимается как "толкающая" система в которой преобразование МТБП приводит к выводу на рынок новых конкурентных преимуществ предприятия).

В качестве инструментария разработки стратегии развития МТБП введен профиль стратегии развития, элементами которого является перечень типовых стратегических решений и схема процесса их согласования. Кроме того в рамках разработки типовых стратегических решений предложено каждое из них соотносить с матрицами портфельного анализа. К таким матрицам отнесено соотношение в рамках одной плоскости показателей инновационной восприимчивости и инновационного потенциала предприятия. Также представление каждой стратегии предложено осуществлять с учетом свойств инновационности, устойчивости, адаптивности и нелинейности, для чего разработан соответствующий перечень критериев и индикаторов.

Ключевые слова: стратегия развития, материально-техническая база предприятия, портфельный анализ, типичные стратегические решения.

Scientific abstract
to the article by Alina Alexandrovna Litvinenko
THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE MATERIAL
BASE DEVELOPMENT JUSTIFICATION

Paper is devoted to the development of a methodological approach to developing and implementing the development strategy of the material-technical base of enterprises (MTBP). Unlike copyright proposals contained in their orientation to the formalization of typical strategic decision-making methods of portfolio analysis, submission of the strategic process logic extended logistic interaction is shifted to the cooperative business process management company and its contractors; focus on the tensions between the degree of disclosure of potential components of the logistics company and the requirements of the competitive environment.

Author proposed a submission requirement MTBP strategy of transforming areas of competence of the enterprise and its reduction to a generalized representation of the approaches and principles upon which compliance is achieved by the elements of MTBP areas of competence of the enterprise. Direct the development of MTBP asked to consider two aspects: how to adapt to the conditions MTBP into the new area of competence (or reactive component of the extensive development in relation to business processes can be understood as "pulling" the system, when the business processes and adapt to new software requirements of a competitive market), as the creation of conditions for transition to a new area of competence (or intense anticipatory strategy, in relation to the process is understood as a "pull" system in which the transformation of MTBP leads to a conclusion on the market for new competitive advantages of the enterprise).

As an instrument of development strategy introduced MTBP profile development strategy whose elements is a list of typical strategic decision-making process and scheme their approval. Also part of the development model proposed strategic decision, each of which correlate with the matrices of portfolio analysis. These matrices assigned ratio in a single plane susceptibility indicators of innovation and innovative capacity of enterprises. The presentation of each strategy proposed to by the nature of innovation, sustainability, adaptability, and nonlinearity, which developed an appropriate set of criteria and indicators.

Keywords: strategy development, physical infrastructure businesses, portfolio analysis, typical strategic decision.