



Рис. Показники рівня соціалізації економічних відносин

Звичайно, на дані показники впливають різноманітні чинники, які й визначають значення цих показників для окремого підприємства. Однак усі ці чинники можна об'єднати за допомогою такої категорії, як "економічний потенціал" підприємства. Дана категорія, на думку автора, повинна розглядатися як комплексна система показників, що визначають можливості окремого підприємства в досягненні високого рівня соціалізації економічних відносин, а отже, у розвитку соціального капіталу підприємства.

Таким чином, економічні відносини, що складаються на підприємстві в процесі виробничо-господарської діяльності, стають економічним благом, яке визначає позиції підприємства на ринку. Так що значення оцінки рівня соціалізації економічних відносин на підприємстві полягає у тому, що для забезпечення якісного розвитку людського капіталу, який сприяє економічним відносинам на підприємстві, необхідно правильно оцінювати можливості підприємства проводити заходи щодо поліпшення стану рівня соціалізації економічних відносин, виявляти резерви його зростання та зводити до мінімуму негативні чинники, які впливають на його стан.

Новизна наведеного дослідження полягає у уточненні поняття "економічний інтерес" та "економічні потреби", що дозволяє встановити зв'язок між цими поняттями та рівнем соціалізації економічних відносин, які склалися на підприємстві. Також набуло подальшого розвитку саме поняття "рівень соціалізації економічних відносин на підприємстві", була

встановлена система показників, за допомогою яких можна оцінити рівень соціалізації економічних відносин на окремому підприємстві та визначити чинники, що впливають на нього.

На думку автора, основним напрямком подальшого дослідження є визначення "економічного потенціалу" підприємства та оцінка його впливу на рівень соціалізації економічних відносин.

Література: 1. Горожанкіна М. Є. Соціальний капітал фірми: інституціональний аспект // Вісник Донецького держ. унів. економіки і торгівлі. Сер. "Екон. науки." — 2003. — №4. — С. 4 — 11. 2. Бузько І. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий. — Алчевск: ДГМИ, 2002. — 216 с. 3. Гончарук Л. Я. Про основні інтерпретації та типи соціалізації економічних систем // Регіональна економіка. — 2000. — №3. — С. 74 — 83. 4. Григорян Г. М. Социализация содержания экономической науки — решающая основа ее обновления // Социальная экономика. — 2001. — №1. — С. 14 — 21. 5. Грищенко А. А. Социальная экономика как наука // Социальная экономика. — 2001. — №1. — С. 7 — 13. 6. Алехин В. В. Философия управления (социально-гуманитарные проблемы) / В. В. Алехин, В. В. Бурга. — Донецк: ДонГАУ, 1999. — 292 с. 7. Белоусова С. В. Экономический интерес как форма проявления производственных отношений / С. В. Белоусова, Е. А. Савчук // Вестник Херсонского гос. унив. — Херсон. — 1998. — №1. — С. 59 — 60.

Стаття надійшла до редакції
11.10.2004 р.

УДК 658.027.12

Найденко О. Є.

ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

After a choice of strategy there comes a stage of its transformation into results. During the realization of strategy the enterprise can meet with some problems, which are necessary to decide by means of strategic changes. Under conditions of uncertainty and instability of external environment it is not enough to plan and to realize the model of actions in order to increase the efficiency of enterprise activity. The worked out system of enterprise strategic planning provides the constant check and adjustment of strategy in conformity with changes, which occur in internal and external environment.

Після вибору стратегії настає етап перетворення її в дії і результати. Реалізація стратегії — це найменш формалізована частина стратегічного управ-

ління й найбільш невизначена з погляду кінцевого результату. В процесі реалізації підприємство може зіткнутися з деякими проблемами, які необхідно вирішувати шляхом стратегічних змін.

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища для підвищення успішної діяльності підприємства спланувати та реалізувати модель дій недостатньо. Розроблена система стратегічного планування передбачає постійну перевірку й коригування стратегії підприємства відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовищ.

На думку І. Ансоффа [1], для виявлення відхилень від намічених цілей підприємству слід постійно здійснювати стратегічний контроль. Для цього ним були визначені основні принципи стратегічного контролю.

При оцінці ефективності стратегії деякі науковці використовують інтегральну оцінку стратегії, яка ґрунтується на оцінці зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії підприємства [2; 3].

А. Градов [4] у своїх дослідженнях спирається на параметричний аналіз, одним із напрямків якого є визначення внутрішніх та зовнішніх "слабких сигналів", які свідчать про зміни стану підприємства. В процесі аналізу визначаються "канали зв'язків", що виникають між агентами зовнішнього та внутрішнього середовищ, з одного боку, факторами стану підприємства і моментом настання кризового стану підприємства — з іншого. Саме цими каналами надходять сигнали про несприятливі тенденції, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Ці сигнали — спочатку слабкі — в міру накопичення інформації поступово посилюються, дозволяючи керівництву підприємства своєчасно попередити кризові явища.

Метою статті є обґрунтування основних напрямків коригування стратегії підприємства та визначення показників, на основі яких приймається рішення щодо коригування стратегії.

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи стратегічного контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Більшість кризових ситуацій на українських підприємствах виникає із-за недостатньої уваги керівництва до контролю за виконанням поставлених цілей.

Стратегічний контроль передбачає аналіз та оцінку виконання стратегічних заходів з точки зору відповідності стратегічного плану ступеню досягнення стратегічних цілей. Процес оцінки використовується в якості механізму зворотного зв'язку для коригування стратегії. З метою підвищення ефективності оцінку потрібно проводити системно та безперервно.

Завданнями стратегічного контролю є: створення системи нормативів, оцінка стану об'єктів контролю, визначення причин відхилень, формування системи дій з коригування стратегії [3].

Проблема оцінки стратегічної позиції підприємства сконцентрована на таких питаннях: ефективність стратегії; сильні та слабкі сторони підприємст-

ва; конкурентоспроможність підприємства за цінами та витратами; конкурентна позиція, стратегічні результати при реалізації стратегії, відповідність стратегії ключовим факторам успіху в галузі; захищеність стратегії від п'яти сил конкуренції; напрями, в яких стратегія не може адекватно захистити підприємство від зовнішніх погроз і внутрішніх слабостей; наявність конкурентних переваг; сильні та слабкі сторони стратегії [4].

Розгляд цих питань має показати, чи може підприємство продовжувати розвивати існуючу стратегію з мінімальними змінами, чи її необхідно істотно коригувати.

Оцінку застосованих стратегій, на думку автора, слід здійснювати на основі результатів їхньої реалізації, що визначається показниками діяльності підприємства. При цьому необхідно врахувати основні концептуальні посилання оцінки стратегії [5]: використання ситуаційного підходу до підбору показників; розгляд підприємства як відкритої системи і визначення зовнішньої та внутрішньої успішності стратегії; використання узагальнюючих показників досягнення результатів і стану системи (рис. 1).

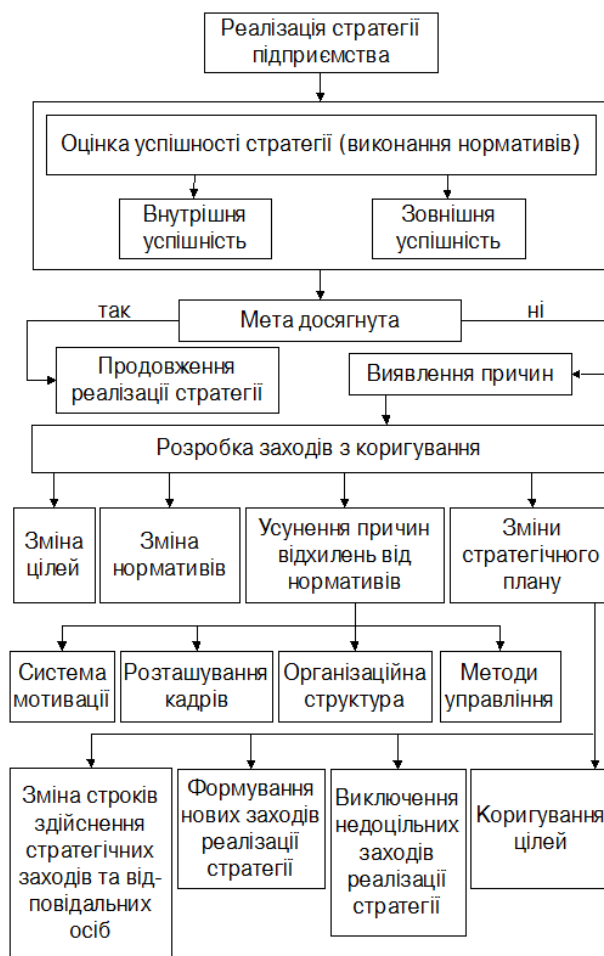


Рис. 1. Загальна схема оцінки ефективності реалізації стратегії

До початку оцінки існуючої стратегії необхідно з'ясувати, які цілі в процесі реалізації стратегії переслідувало підприємство. При цьому встановлюється той напрямок, на який підприємство зробило акцент: низькі витрати, диференціація, фокусування.

Також до початку оцінки встановлюються основні напрями, за якими може бути здійснений процес коригування стратегії після оцінки результатів її реалізації.

Напрями коригування формуються на підставі системи стратегічних цілей та комплексу стратегій підприємства і залежать від таких факторів, як стратегічні фактори успіху, специфіка галузі діяльності, особливості зовнішнього середовища.

Автором пропонуються наступні напрями, на основі яких приймається рішення щодо коригування стратегії (позитивний ефект — відповідність встановленим цілям — вибір наступальної стратегії; негативний ефект — невідповідність встановленим цілям — вибір захисної стратегії (таблиця)).

Таблиця

Напрями коригування стратегії підприємства

Елементи стратегічного потенціалу	Напрями коригування	
	Позитивний ефект	Негативний ефект
1	2	3
Виробничі	Оновлене обладнання, постійне оновлення продукції, розвинений науково-дослідницький потенціал, наявність резервів енергетичних потужностей, ефективна технологія, повне використання виробничих потужностей	Зношення та простой обладнання, низька технологічність продукції, нерозвинений науково-дослідницький потенціал, застаріла технологія та виробничі потужності, неповне використання виробничих потужностей, високий процент браку
Фінансові	Достатність власних коштів, відповідність показників ліквідності та платоспроможності нормативам, високі показники рентабельності, ділової активності	Дефіцит власних коштів, невідповідність показників ліквідності та платоспроможності встановленим нормативам, низькі показники рентабельності, зростання дебіторської та кредиторської заборгованостей
Маркетингові	Наявність розвинутої маркетингової служби, високий	Відсутність орієнтації на певний ринок, неефективна цінова

Закінчення табл.

1	2	3
	рівень сервісу, наявність гарантій споживачам, ефективна реклама	політика, низька якість продукції, відсутність рекламної та сервісної діяльності, відсутність торгової марки, відсутність діяльності щодо дослідження конкурентів, пошуку ринків збуту продукції
Управлінські та організаційні	Організаційна структура управління, що відповідає стратегії, ефективна організаційна культура, налагоджена система взаємодії між підрозділами, висока виробнича дисципліна	Невідповідність організаційної структури стратегії, неузгодженість у діях підрозділів підприємства, неефективна організація процесу виробництва, відсутність організаційної культури, низька виробнича дисципліна
Кадрові та мотиваційні	Чітка система підбору-відбору персоналу, підвищення кваліфікації, вмотивованість персоналу	Відсутність стимулів до праці, висока плинність кадрів, зниження продуктивності праці, втрати робочого часу
Інформаційні	Наявність ефективної бази даних про виробничу структуру, стан технологічних процесів, обладнання, рух кадрів, наявність ЕОМ та програмного забезпечення до них	Недостатність ЕОМ, неефективна система документообігу, відсутність достовірної інформації про конкурентів, стан ринкового середовища
Часові	Більш швидке виконання робіт з виробництва, поставки, монтажу, установки, налагодження, ремонту відносно конкурентів; швидка реалізація управлінських рішень, швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі, швидкий вихід на ринок з новою продукцією	Малоефективне виконання робіт, пов'язаних з виробництвом, поставкою, монтажем, установкою, налагодженням та ремонтом продукції, відносно конкурентів; тривалий час реалізації управлінських рішень, адаптації до змін у зовнішньому середовищі, виходу на ринок з новою продукцією

У процесі реалізації стратегії проводиться аналіз діяльності підприємства та встановлюються результати, яких воно досягло при реалізації стратегії. На цьому етапі порівнюються результати діяльності підприємства зі встановленими нормативами чи показниками конкурентів та виявляються відхилення. У разі наявності відхилень слід визначити, наскільки допустимі та відносно небезпечні вони для підприємства. Для кожного підприємства ступінь небезпечності відхилень буде унікальною.

Далі робиться висновок про успішність стратегії на основі оцінки зовнішньої та внутрішньої успішності стратегії.

Зовнішня успішність стратегії відображає ступінь відповідності діяльності підприємства вимогам зовнішнього оточення та адаптивності до змін, що трапляються в зовнішньому середовищі. Для оцінки зовнішньої успішності стратегії можуть бути використані наступні показники: обсяг продажу продукції, частка ринку, кількість нових споживачів та ринків збуту, витрати на придбання усіх видів ресурсів.

Зовнішню успішність можна оцінити за допомогою одного з наступних методів: матриці BKG; матриці "McKinsey"; моделі портфельного аналізу методом "Shell" – DPM; матриці фірми "Arthur D. Little"; матриці Ансоффа та тримірної схеми Абеля; ділового комплексного аналізу (PIMS) [6].

Внутрішня успішність стратегії відображає відповідність результатів поставленим цілям, яких досягло підприємство. Оцінка внутрішньої ефективності здійснюється на основі розрахунку системи показників економічної ефективності підприємства, основними з яких є наступні: обсяг виробництва, рентабельність продукції, собівартість продукції, фондодіддача, фондомісткість, фондоозброєність, оборотність обігових коштів, продуктивність праці, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, власний і залучений капітал.

Для оцінки внутрішньої успішності стратегії використовують наступні методи [7]:

аналітичні методи — проведення досліджень за допомогою статистичної інформації з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок (аналіз трендів, аналіз динаміки обмеженого кола показників, аналіз динаміки інтегральних показників, факторний аналіз, кластер-аналіз, ситуаційний аналіз, варіаційний аналіз, багатомірний аналіз). Перевагою цього методу є те, що можна проаналізувати велику кількість статистичної інформації, яка стосується результатів роботи підприємства. Недоліком — проведення досліджень безконтактними методами, що унеможливає отримання інформації, яка не відображена в статистичній звітності;

методи експертної оцінки, засновані на отриманні й узагальненні інформації шляхом проведення

спеціальних експертних опитувань. Основна проблема при використанні цього методу, на думку автора, полягає у тому, що під час проведення опитувань незалежні експерти можуть отримати недостовірну інформацію, що призведе й до неправильних оцінок;

лінійне програмування — математичний прийом, який використовується для визначення найкращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату. Перевагою цього методу є те, що він дозволяє оптимізувати той чи інший процес, збільшити прибуток, ефективно використати ресурси та час;

динамічне програмування — обчислювальний метод вирішення задач з багатьма змінними (аналіз динаміки рейтингових оцінок на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємства, аналіз факторних регресійних і дискримінантних моделей). Перевагою цього методу, на думку автора, є те, що за його допомогою можна спрогнозувати результати діяльності підприємства на тривалий час. Але цей метод не враховує впливу зовнішнього середовища, яке може суттєво змінити результати діяльності підприємства в майбутньому.

Використання якогось одного методу не може дати об'єктивної оцінки. Можливість застосування одночасно деяких методів оцінки дозволить отримати нові дані відносно підприємства та зробити відповідні висновки щодо його економічного й соціального розвитку.

На основі поєднання оцінки внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії та оцінки досягнення цілей будується матриця "Інтегральна оцінка стратегії" (рис. 2).

		Зовнішня успішність стратегії	
Внутрішня успішність стратегії	Висока	Стратегія може бути реалізована, але можуть виникнути проблеми із-за неможливості ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі	Ефективна стратегія, яка дозволить досягти значимих результатів
	Низька	Реалізація цієї стратегії може призвести до негативних наслідків, тому необхідно розробити заходи щодо її коригування	Не зовсім ефективна стратегія, бо її реалізація пов'язана зі значним ризиком та потребує великих витрат
		Низька	Висока

Рис. 2. Матриця "Інтегральна оцінка стратегії" [2]

У результаті формується висновок про успішність стратегії, який відображає чотири варіанти подій:

відсутність відхилень від цілей свідчить про успішність реалізації стратегії;

незначне відхилення показників зовнішньої успішності (на думку автора, відхилення від запланованих показників зовнішньої успішності повинні складати від 2 до 5%, а показники внутрішньої ефективності дорівнювати плану або перевищувати його) — реалізація стратегії в межах успішності;

незначне відхилення показників внутрішньої успішності (автор вважає, що відхилення від запланованих показників внутрішньої успішності повинні складати від 2 до 5%, а показники зовнішньої ефективності повинні дорівнювати плану або перевищувати його) — реалізація стратегії в межах успішності;

значне відхилення, що перевищує межі допустимого (на погляд автора, відхилення показників внутрішньої та зовнішньої успішності від запланованих цілей більше ніж на 5%), свідчить про неуспішність реалізації обраної стратегії та про необхідність розробки нової стратегії.

Якщо підприємство не досягло поставлених цілей, пропонується розробити систему заходів, які будуть спрямовані на зміну цілей чи на коригування стратегії досягнення цих цілей.

Спочатку необхідно визначити основні причини, які не дозволили підприємству успішно реалізувати стратегію. Причинами неуспіху підприємства можуть бути як неефективність стратегічних заходів та стратегії, так і зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостях підприємства. Залежно від встановленої причини відхилення формується система заходів щодо коригування стратегії або змінюються нормативи.

Стратегічні зміни — це зміна напрямків діяльності підприємства. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства, і саме вони становлять ключовий об'єкт керування в процесі реалізації стратегії.

Система стратегічних змін повинна бути унікальною; має охоплювати всі значні аспекти діяльності підприємства, а також забезпечувати дійсно комплексний і органічний перехід з одного стратегічного стану до іншого; повинна бути досить гнучкою й адекватною стосовно зовнішнього середовища.

Необхідність і величина цілеспрямованих змін залежать від того, наскільки добре підприємство підготовлене до реалізації обраної стратегії.

Сукупність заходів з коригування можна поділити на заходи щодо усунення причин відхилення від нормативів і заходи відносно зміни стратегічного плану [3].

Заходи з коригування стосовно усунення причин відхилень формуються у разі, коли відсутня необхідність зміни цілей та стратегій підприємства. Зміни можуть торкнутися системи мотивації, розташування кадрів, організаційної структури, методів управління.

У разі неуспішності діючої стратегії система заходів з коригування стосується стратегічного плану (зміна термінів здійснення стратегічних заходів та відповідальних осіб, формування нових заходів реалізації стратегії, виключення недоцільних заходів стратегії, коригування цілей).

Виділяють наступні можливі зміни на підприємстві: кардинальна перебудова, глибоке реформування, помірне перетворення, поточні зміни, незмінне функціонування [3].

Кардинальна перебудова допускає кардинальні зміни підприємства, що торкаються її місії і культури (підприємство змінює свою галузь, а це приводить до зміни його продукції та місця на ринку).

При глибокому реформуванні підприємство не змінює свою галузеву приналежність, але при цьому відбуваються серйозні зміни, викликані його злиттям з іншим підприємством.

Помірне перетворення здійснюється при виході підприємства на ринок з новим продуктом, коли на підприємстві відбуваються зміни виробничого характеру на базі удосконалення технологічних процесів і маркетингу.

Поточні зміни пов'язані з удосконаленням деяких сторін діяльності підприємства з метою підтримки інтересу до продукту підприємства (маркетинг, виробництво, інновації).

Незмінне функціонування підприємства спостерігається при реалізації однієї і тієї ж стратегії протягом декілька років.

При коригуванні стратегії підприємство може зіткнутися з деякими труднощами. Зміна стратегії може порушити тип взаємовідносин, які склалися на підприємстві (конфлікт корпоративної культури). Застосування нових способів досягнення виживання на ринку може визвати збільшення витрат, пов'язаних з освоєнням нової продукції та неврахованих раніше в економічній стратегії. Недостатньо глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства може посилити негативні наслідки неправильних стратегічних рішень.

Подолати ці труднощі підприємству можна, якщо воно має висококваліфіковані кадри; план реалізації стратегії у часі забезпечує високі темпи роботи та ритмічність; на підприємстві високий рівень корпоративної культури змін; вмотивований персонал; конструктивне вирішення конфліктів.

Таким чином, для успішної реалізації стратегії необхідно постійно здійснювати стратегічний контроль, результатом якого мають стати стратегічні зміни — своєрідна реакція підприємства на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Отже, пропонується загальна схема оцінки ефективності реалізації стратегії. В подальших дослідженнях увагу необхідно зосередити на більш детальному розгляді методів оцінки ефективності стратегії, що є передумовою для визна-

чення доцільності здійснення заходів відносно коригування стратегії.

Література: 1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с. 2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с. 3. Пастухова В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київський нац. торг.-екон. унів., 2002. — 304 с. 4. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: Спец-Лит, 2000. — 588 с. 5. SWOT-анализ — основа формування маркетингової стратегії підприємства: Навч. посібник / Під ред. Л. В. Балабанової. — Донецьк: ДОН ДУЕТ, 2001. — 180 с. 6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. — М.: Дело, 2001. — 408 с. 7. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 224 с.

Стаття надійшла до редакції
6.10.2004 рр.

УДК 338.24

Кобзев П. М.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ НА БАЗЕ СИСТЕМОГО ПОДХОДА

On the basis of systematic approach to the strategic management of interconnected objects of market transformation "enterprise-state" the systematic model is built and generalized systematic parameters of strategic guidelines are determined. Using functional link of system parameters the dependence of enterprise strategic guidelines as an object of strategic management an differentiated measurable parameters which characterise strategic guidelines of interstate area system and enterprise external area is determined.

Анализ ситуации с трансформацией постсоветских предприятий из нерыночного в рыночное состояние позволяет сделать вывод о возникших объективных и субъективных проблемах, масштабы и сложность которых не только замедлили процесс, но и привели к целому ряду негативных последствий. К таковым следует отнести системный кризис в государственной системе, некорректную внутригосударственную среду и убыточную деятельность большинства постсоветских предприятий.

Особенно острой проблема трансформации стала для крупных промышленных предприятий и внутригосударственной постсоветской среды (внешней среды предприятий).

Крупные предприятия представляют собой сложные производственные комплексы с многотысячными коллективами работающих и отсутствующими системами стратегического управления. Внешняя среда предприятий при стратегическом управлении является отправным моментом при определении их стратегических ориентиров [1 – 3].

Отсутствие теории и практики одновременного и согласованного стратегического управления трансформацией для неподготовленных к решению таких проблем систем управления предприятиями и государством привело к серьезным стратегическим просчетам и ошибкам, к числу которых можно отнести:

ускоренную стратегически ошибочную приватизацию государственных предприятий для создания нового класса собственников;

разработку примитивных бизнес-планов, системно непроработанных и слабо обоснованных инвестиционных и инновационных проектов для привлечения инвестиций;

бессистемное создание интегрированных структур и последующую их стратегически непродуманную реструктуризацию;

разработку и реализацию отдельных системно несопряженных мероприятий по совершенствованию оплаты труда, улучшению качества продукции, снижению затрат и др., которые не приводили к успешному решению комплексных проблем. Предприятия оставались неконкурентоспособными и неуклонно двигались к банкротству, а зачастую к необратимому разрушению;

создание СИСТЕМЫ ГОСУПРАВЛЕНИЯ с нарушением системных принципов, при функционировании которой возник и продолжается системный кризис в государственной системе;

разработку несовершенных и системно несопряженных законов и регламентов при низкой дисциплине их исполнения;

независимое и системно несопряженное реформирование различных сторон государственной деятельности и регулирования рыночных отношений;

ошибочное формулирование в качестве стратегической цели роста ВВП, что является средством достижения общесистемных целей и др.

Можно утверждать, что и продолжающиеся попытки решать проблемы трансформации крупных постсоветских предприятий и их внешней среды, бессистемно, традиционными методами проб и ошибок, будут также не состоятельны, и вызовут новые кризисные явления без устранения ранее возникших.

Известно, что в рыночных условиях предприятие рассматривается как открытая система, функционирующая во внешней среде [4]. Следовательно, вопросы стратегического управления предприятием и, в частности, его трансформацией из одного состояния в другое логично и необходимо рассматривать и решать на основе системного подхода.