

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.

Такая постановка особенно актуальна для крупных постсоветских предприятий, которые относятся к классу сложных организационно-экономических систем. Именно в силу их системной сложности и высокой революционной (с разрушением предыдущего состояния) динамики, а также некорректности внешних стартовых условий трансформации возникли объективные и субъективные стратегические управленческие проблемы, эффективно решать которые оказалось не под силу системам управления отечественных предприятий.

Разработанная для производственных фирм и компаний развитых капиталистических стран рыночная теория стратегического управления создана [1] и является адекватной эволюционно развивающимся рыночным системно совершенным структурам и их эволюционирующей корректной внешней рыночной среде. Теория базируется на определении уровня нестабильности корректных условий для корректной бизнес-деятельности по заданным характеристикам и выборе для практического применения целесообразной процедуры стратегического управления [1]. Ясно, что данная теория с ее методами не адекватны отечественным некорректным условиям трансформации постсоветских "нерыночных" системно несовершенных предприятий и поэтому не могут быть применены в отечественной практике [5].

Ученые Украины и стран СНГ работают над созданием адекватной теории стратегического управления [2; 3; 5 – 7], однако реального инструментария для практического менеджмента пока нет.

Можно отметить рост публикаций и диссертационных работ по частным проблемам стратегического управления и планирования деятельностью отечественных предприятий в переходных условиях, однако и по этому направлению можно говорить о решении отдельных задач стратегического управления, но не о системном подходе к разработкам. Поэтому поиск и нахождение решений теоретических и практических вопросов стратегического управления системной рыночной трансформацией отечественных предприятий является актуальной проблемой.

Одной из основных причин неконструктивности отечественных теоретических разработок, по мнению автора, является отсутствие системного подхода к решению проблемы.

Поэтому целью данной работы является предложение методики определения стратегических ориентиров трансформирующегося предприятия, созданную на базе системного подхода к процессу и объекту трансформации как взаимосвязанным организационно-экономическим системам. В указанной методике предлагается стратегическое управление в части определения стратегических миссий и целей предприятия [2] осуществлять по системным параметрам, устанавливаемым для

взаимосвязанных систем "предприятие – государство" на основе известных системных принципов и закономерностей [8].

Так, согласно системному принципу, система "государство" является надсистемой для системы "предприятие" и стратегические ориентиры трансформации предприятий должны быть согласованы со стратегическими ориентирами трансформации государственной системы и подчинены стратегическим целям ее трансформации.

Суть системного подхода в конкретном приложении состоит в рассмотрении объекта стратегического управления – трансформации взаимосвязанных систем "предприятие" и "государство" как взаимосвязанных открытых систем активно взаимодействующих при трансформации. При этом предприятие рассматривается как элемент-система в среде **надсистемы "государство"**. Следует также учитывать, что внутреннюю среду **надсистемы** "населяют" искусственно созданные элементы-системы других предприятий и организаций, которые осуществляют свои трансформацию или функционирование под управлением своих систем управления, включая и стратегическое управление (рисунок).

Новизна данной работы состоит в том, что в ней предложены системные параметры идентификации стратегических ориентиров взаимосвязанных систем, влияющих на предприятие и которые позволят стратегическому менеджменту предприятий использовать их при определении стратегических ориентиров трансформации своих объектов стратегического управления.

В работе [9] автором был предложен системный подход к параметрической идентификации предприятий как объектов стратегического управления с применением кибернетической модели "белого ящика". В ней были предложены основные обобщенные и дифференцированные системные параметры идентификации внешней среды предприятий. Системные параметры идентификации организационно-экономической системы (ОЭС) "предприятие" как объекта стратегического управления в данной работе определены для случая функционирования ее в эволюционирующей внешней среде, которая идентифицируется набором системных параметров-факторов и не рассматривается как система.

В условиях же революционной трансформации внешней среды динамика ее изменений очень высока и непредсказуема. Поэтому менеджменту трансформируемого предприятия крайне сложно установить стратегическую направленность изменений факторов и практически невозможно прогнозировать возникающие во внешней среде возможности и угрозы, чтобы учесть их при подготовке и принятии управленческих стратегических решений, относящихся к объекту трансформации.

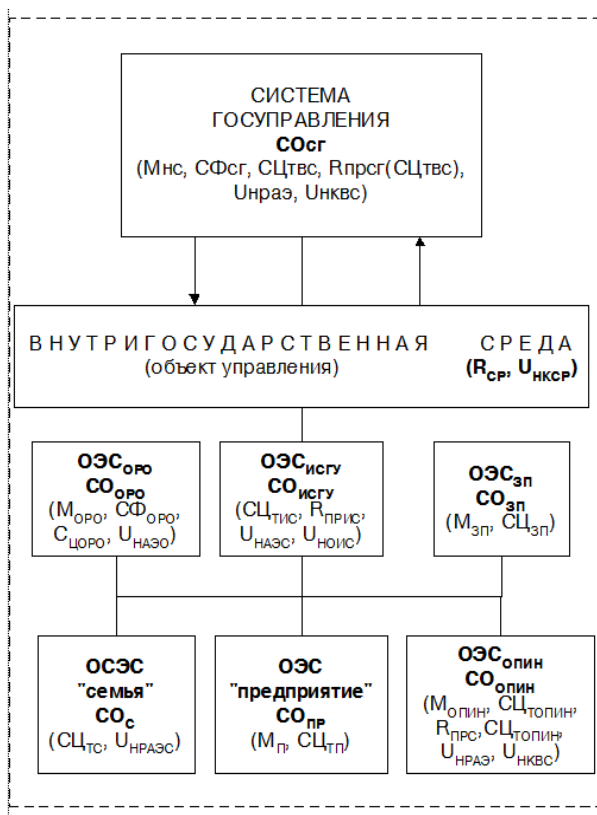


Рис. Состав, структура и взаимосвязь систем-элементов (ОЭС) в надсистеме "государство" с указанием системных параметров идентификации стратегических ориентиров

На рисунке представлены состав, структура и взаимосвязь систем-элементов, населяющих **надсистему "государство"** с указанием обобщенных и дифференцированных (указаны в скобках) системных параметров, идентифицирующих стратегические устремления-ориентиры систем-элементов.

Принятые на рисунке *условные обозначения систем*:

ОЭС_{оро} — организационно-экономическая система "общественные и религиозные организации"; **ОЭС_{исгу}** — организационно-экономическая система "иерархические структуры государственного управления"; **ОЭС_{зп}** — организационно-экономическая система "зарубежные представительства"; **ОЭС_с** — организационная социально-экономическая система "семья"; **ОЭС_{опин}** — организационно-экономическая система "организация, предприятие инфраструктуры".

Условные обозначения обобщенных системных параметров:

СО_{сг} — стратегический ориентир СИСТЕМЫ ГОСУПРАВЛЕНИЯ; **СО_{исгу}** — стратегический ориентир иерархической структуры СИСТЕМЫ ГОСУПРАВЛЕНИЯ; **СО_{пр}** — стратегический ориентир

ОЭС "предприятие"; **СО_{опин}** — стратегический ориентир ОЭС "организация, предприятие инфраструктуры"; **СО_{оро}** — стратегический ориентир ОЭС "общественная или религиозная организация"; **СО_{зп}** — стратегический ориентир ОЭС "зарубежное представительство"; **СО_с** — стратегический ориентир ОЭС "семья".

Из рисунка видно, что управляющей частью **надсистемы "государство"** является СИСТЕМА ГОСУПРАВЛЕНИЯ, а объектом управления — *внутригосударственная среда*, в которой создаются, функционируют и трансформируются как открытые системы различные элементы-системы, предназначение которых определяется системообразующими факторами и миссиями. Их поведение, взаимовлияние и характер взаимодействия в среде определяются стратегическими ориентирами и значениями их дифференцированных параметров, таких, как миссия, стратегическая цель, установленные регламенты, уровень нравственности активных элементов в системах и др.

Особенность проблемной ситуации состоит в том, что сама надсистема и все "населющие" ее элементы-системы осуществляют одновременную и взаимовлияющую трансформацию под стратегическим управлением своих управляющих систем. В силу системных свойств все они подвержены при трансформации и функционировании взаимовлиянию и взаимозависимости. Если известны системные параметры — стратегические ориентиры всех представленных на рисунке взаимовлияющих систем, то их поведение, а значит и факторы влияния, становятся более предсказуемыми для выбора стратегических целей управляемого объекта, то есть предприятия. Особенно важными стратегическими ориентирами для ОЭС "предприятие" и всех других ОЭС, "населющих" внутригосударственную среду и функционирующих в ней, являются стратегические ориентиры СИСТЕМЫ ГОСУПРАВЛЕНИЯ, в силу ее определяющего влияния и воздействия на внутригосударственную среду как объект ее непосредственного управления (регулирования) включая и стратегическое. Известно, что отечественные организации-регуляторы, являющиеся иерархическими структурами СИСТЕМЫ ГОСУПРАВЛЕНИЯ, в настоящее время для бизнес-структур являются основными источниками угроз внешней среды.

Следует иметь ввиду, что **надсистема "государство"** также трансформируется и функционирует в среде Мировой рыночной Суперсистемы и подвержена ее влиянию. Согласно системному принципу она должна соблюдать установленные сверху для систем "государство" рыночные регламенты и учитывать стратегические ориентиры Мировой Системы.

Условные обозначения и наименования дифференцированных параметров стратегических ориентиров систем-элементов **надсистемы "государс-**

тво" представлены в таблице. Из таблицы можно видеть, какими наборами дифференцированных параметров характеризуются обобщенные стратегические ориентиры систем-элементов, трансформирующихся и функционирующих в среде надсистемы "государство". Поэтому при реализации функции стратегического управления трансформацией конкретного элемента-системы необходимо, выполняя стратегический анализ, учитывать значения стратегических системных параметров элементов надсистемы и, прежде всего, ее управляющей системы.

Таблица

Дифференцированные системные параметры стратегических ориентиров систем-элементов надсистемы "государство"

Обобщенные системные параметры		Дифференцированные параметры	
Система-элемент	Условное обозначение	Условное Обозначение	Наименование
1	2	3	4
СИСТЕМА ГОСУПРАВЛЕНИЯ	$CO_{сг}$	$M_{гс}$	Миссия госсистемы.
		$CF_{сг}$	Системообразующий фактор.
		$CC_{твс}$	Стратегическая цель трансформации внутригосударственной среды.
		$R_{прс}(CC_{твс})$	Основной внутренний регламент, определяющий персональную ответственность ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ СИСТЕМЫ за достижение стратегической цели трансформации.
Внутригосударственная среда	—	$U_{нр}$	Уровень нравственности активных элементов верхних эшелонов власти.
		$U_{нквс}$	Уровень некорректности отношений в иерархии властных структур
		$R_{ср}$	Установленные регламенты для элементов.
		$U_{нкср}$	Уровень некорректности рыночных отношений во внутригосударственной среде

Продолжение табл.

1	2	3	4
Иерархические структуры СИСТЕМЫ ГОСУПРАВЛЕНИЯ	$CO_{исг}$	$CC_{тис}$	Стратегическая цель трансформации иерархической структуры.
		$R_{прис}$	Основной внутренний регламент ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ СТРУКТУРЫ, определяющий персональную ответственность за достижение стратегической цели трансформации.
		$U_{наэс}$	Уровень нравственности активных элементов иерархической структуры
Предприятие	$CO_{п}$	$CF_{суп}$	Системообразующий фактор системы управления.
		$M_{п}$	Миссия предприятия.
		$CC_{трпр}$	Стратегическая цель трансформации предприятия.
		$R_{пр}(CC_{трпр})$	Основной внутренний регламент, определяющий персональную ответственность ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ за достижение стратегической цели
Организация, предприятие инфраструктуры	$CO_{опин}$	$M_{опин}$	Миссия организации.
		$CC_{топин}$	Стратегическая цель трансформации.
		$R_{прс}(CC_{топин})$	Основной внутренний регламент, определяющий персональную ответственность ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ за достижение стратегической цели.
		$U_{нраэ}$	Уровень нравственности активных элементов системы управления.
		$U_{нквс}$	Уровень некорректности отношений в окружающей среде
Семья	$CO_{с}$	$CC_{т}$	Стратегическая цель трансформации.
		$U_{нраэ}$	Уровень нравственности активных элементов

Окончание табл.

1	2	3	4
Общественная и религиозная организация	$CO_{ОРО}$	$M_{ОРО}$ $CF_{ОРО}$ $CC_{ОРО}$ $U_{НАЭО}$	Миссия организации. Системообразующий фактор. Стратегическая цель. Уровень нравственности активных элементов
Зарубежные представительства	$CO_{ЗП}$	$M_{ЗП}$ $CC_{ЗП}$	Миссия представительства. Стратегическая цель

Согласно теории систем, **надсистема "государство"** может быть формализовано представлена стратегическим функционалом вида:

$$\Phi_{стр} (CO_{СГ}, CO_{ИССГ}, CO_{П}, CO_{ОПИН}, CO_{С}, CO_{ОРО}, CO_{ЗП}) = 0. \quad (1)$$

Равенство нулю функционала отражает наличие системного свойства взаимосвязи и взаимозависимости элементов системы, а, следовательно, их стратегических ориентиров, как системных параметров. Исходя из этого, можно записать формализованную зависимость параметра стратегического ориентира для системы-элемента ОЭС "предприятие" от всех остальных стратегических ориентиров:

$$CO_{П} = F (CO_{СГ}, CO_{ИССГ}, CO_{ОПИН}, CO_{С}, CO_{ОРО}, CO_{ЗП}), \quad (2)$$

где **F** – обобщенная функциональная зависимость стратегических ориентиров ОЭС "предприятия" от обобщенных стратегических ориентиров систем-элементов **надсистемы "государство"**.

Функциональная рабочая зависимость искомого обобщенного стратегического ориентира предприятия может быть определена на основе порожденных дифференцированных параметров, характеризующих стратегические устремления элементов-систем. Выражение для функциональной рабочей зависимости (F_d) будет иметь вид:

$$CO_{П} = F_d (M_{НС}, CF_{СГ}, CC_{ТВС}, R_{ПРСГ}, (CC_{ТВС}), U_{НРАЭ}, U_{НКВС}, R_{СР}, U_{НКСР}, M_{ОПИН}, CC_{ТОПИН}, R_{ПРС}, CC_{ТОПИН}, U_{НРАЭ}, U_{НКВС}, CC_{ТС}, U_{НРАЭС}, M_{ОРО}, CF_{ОРО}, CC_{ОРО}, U_{НАЭО}, M_{ЗП}, CC_{ЗП}). \quad (3)$$

Приведенные в данной работе подход и методика обладают очень высокой степенью общности. Для непосредственного применения исследователь должен наполнить их конкретным содержанием применительно к предмету исследования. Такая интерпретация может привести к обоснованному выводу о незначимости предлагаемого подхода. Однако знание и учет предложенных параметров позволяет лучше увидеть существенные стороны решаемой проблемы, учесть весь комплекс взаимосвязей, обеспечить системную интеграцию.

На практике реальная функциональная зависимость F_d может быть получена в результате измерения — оценки фактических значений дифференцированных параметров и исследований их реальных взаимосвязей и зависимостей существующими в системном анализе методами. Определяя значения дифференцированных параметров и их изменения (тенденции) во времени, можно с большей определенностью судить о том, каковы будут их воздействия (косвенные или непосредственные) на ОЭС "предприятие". С учетом этих воздействий (возможностей и угроз), следует формировать стратегические ориентиры (миссию, стратегические цели и др.), то есть более обоснованно (с оценкой степени риска) предвидеть будущее своей системы, что, собственно, требуется в стратегическом управлении на практике.

В качестве практической рекомендации государственному стратегическому менеджменту следует формулировать общесистемные стратегические ориентиры и декомпозировать их на соответствующие дифференцированные параметры, характеризующие стратегические устремления государственной открытой системы. Это позволит всем элементам-системам формулировать согласованные свои стратегические ориентиры и устремления. Такой подход позволяет настроить системные элементы на достижение государственных стратегических целей, что является залогом эффективной целевой трансформации взаимосвязанных систем "предприятие – государство". При таком подходе следует ожидать существенного снижения числа грубых стратегических ошибок при управлении трансформацией внутригосударственной среды и, в силу взаимосвязи, внутренней среды предприятий. Кроме того, значения дифференцированных параметров в виде, например, лингвистических переменных [10] целесообразно размещать в соответствующий раздел стратегической базы данных предприятия, периодически актуализируя их при реализации мониторинга внешней среды.

Дальнейшие исследования планируется провести в направлении разработки практических рекомендаций по применению предложенных в данной работе дифференцированных стратегических ориентиров взаимодействующих систем для опре-

деления и формирования стратегических целей отечественных предприятий.

Литература: 1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с. 2. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Гардарики, 1999. — 292 с. 3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с. 4. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — 704 с. 5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Харків: Основа, 1999. — 620 с. 6. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 768 с. 7. Кобзев П. М. Стратегическое управление предприятием. Конспект лекций. — Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. — 164 с. 8. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2003. — 368 с. 9. Кобзев П. М. Параметрическая идентификация объектов стратегического управления на основе системной модели // Економіка розвитку. — 2003. — №1(25) — С. 89 – 94. 10. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. — М.: Изд. "Финпресс", 2001. — 240 с.

Стаття надійшла до редакції
22.11.2004 р.

УДК 65.016.7

Ізюмська О.С.

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВОМ

In the article the methodical recommendations for grounding the structural solutions on realization the strategy of achievement competitive advantages under enterprise restructuring is worked out. On the principle of achieving competitive advantages and on base strategies the complex of structural transformation is developed.

Вибір певної стратегії досягнення конкурентних переваг (КП) обумовлює нагальну необхідність посилення конкурентних позицій підприємства за певними рівнями формування КП, джерелами й факторами їхнього виникнення. Природа та характер необхідних трансформацій КП обумовлюють склад заходів щодо удосконалення й оптимізації сфер діяльності підприємства, які є необхідними умовами для створення бажаних КП. У більшості випадків необхідність реформування внутрішнього середовища

підприємства стосується насамперед його структурних характеристик.

Вивченню проблеми конкурентоспроможності підприємства присвячено багато праць як вітчизняних, так і зарубіжних економістів. Процесом формування КП займалися І. Ансофф, А. Градов, В. Шинкаренко, О. Бондаренко та ін. Серед науковців, які розглядали проблему реструктуризації, виділяються І. Тинний та І. Кімова, але в літературі не розглядалися взагалі стратегії досягнення конкурентних переваг в умовах реструктуризації.

Отже, основним завданням даної роботи є розробка методичних засад обґрунтування структурних рішень у сфері забезпечення реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг при проведенні реструктуризації підприємства.

Процес формування конкурентних переваг увібрав у себе три основних елементи: безпосередню продукцію, виробничий процес її виготовлення [1 – 3], ринковий простір збуту товарів [4], що, на думку автора, визначає відповідні три рівні формування КП. Безумовно, необхідною є також диференціація рівнів за джерелами виникнення КП (однорідні групи елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, функціонування яких призводить до виникнення певного типу конкурентних переваг) та факторів (елементи внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають умови доступу та інтенсивність прояву конкурентних переваг визначеного типу).

Характеристика структурних змін, які потрібні для реалізації базових стратегій досягнення КП підприємства, наведена у таблиці. Слід зазначити, що необхідність здійснення позитивних структурних трансформацій є притаманною насамперед для активних конкурентних стратегій, в той час як пасивні стратегії передбачають швидше деградацію економічного потенціалу (негативні структурні зміни) [5].

Таблиця

**Характеристика структурних
змін відповідно до базових
стратегій досягнення
конкурентних переваг**

Вихідна конкурентна позиція	Базова конкурентна стратегія	Рівень формування КП	Джерела виникнення КП	Вид необхідних структурних змін	Тип заходів щодо здійснення необхідних структурних змін
1	2	3	4	5	6
Лідуюча (P_1)	Збереження (захист) позицій (S_1)	КП незмінні	КП незмінні	Без змін	Підтримка конкурентоспроможності