

3) виробничо-технологічні – високий ступінь зносу обладнання, застарілі технології виробництва; значне падіння ринку збуту товарів; нестабільність цін на матеріальні ресурси; залежність від якості та своєчасності поставок вітчизняного металопрокату; незадовільний рівень технічного переозброєння діючого виробництва;

4) соціальні – збитки при утриманні соціальної сфери; реалізація соціальних потреб працюючих; недостатній рівень заробітної плати; низький життєвий рівень населення; старіння кадрів; плинність кадрів; дефіцит компетентних трудових ресурсів на ринку праці; відсутність робітників високої кваліфікації, фахівців – інженерів-конструкторів, інженерів-технологів машинного виробництва.

За умов кризи ще гіршим є відсутність антикризових фінансово-економічних важелів управління з боку держави. У той же час до переліку економічних функцій уряду включаються [5]:

забезпечення правової бази функціонування ринкової системи;

формування конкурентного середовища й захист конкуренції;

перерозподіл доходів;

стабілізація економіки, тобто контроль рівнів зайнятості й інфляції (обумовлені кон'юнктурними коливаннями) і необхідні коригувальні впливи, а також стимулювання економічного зростання.

Окремо слід виділити стан промислового виробництва. Так, за обсягами промислового виробництва, обсягами реалізованої промислової продукції високу частку серед галузей в Україні [3; 4] займають: виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів; металургійне виробництво й виробництво готових металевих виробів; машинобудування; виробництво та розподіл електроенергії, газу і води. Разом з тим, наприклад, машинобудування – одна з основних галузей економіки України, – перебуває в кризовому стані й занепаді, що підтверджується ключовими особливостями занепадаючих галузей: збиткові потужності; недолік технічних змін; зменшення кількості конкурентів (проте на ринку з'являється деяка кількість нових учасників, оскільки нові фірми набувають дешево активів підприємств, що покидають галузь); високий середній вік матеріальних та людських ресурсів; агресивна цінова конкуренція.

Більшість машинобудівних підприємств, як і раніше, мають потребу в комплексній стратегічній реструктуризації, приведенні організаційної й функціональної структур у відповідність із вимогами й умовами ринкового середовища. Як пріоритетний сектор економіки України промисловість, зокрема машинобудування, має потребу в ефективному механізмі управління й державній промисловій політиці. Сучасні економісти наголошують на необхідності планування й контролю діяльності промислових підприємств з боку держави. Наприклад, у промисловій структурі західних країн питома вага машинобудування в середньому становить 40%, а в найближчі 10 – 15 років повинна зрости до 50%. Наприклад, у Японії, Німеччині, США питома вага машинобудування становить від 40 до 50% [6, с. 25]. Тому для успішного розвитку Україні необхідно швидкими темпами розвивати експорт, головним чином за рахунок промислових товарів, перетворюючи його в ключовий фактор економічного зростання.

Таким чином, особливості соціально-економічного стану економіки України обумовлені, перш за все, невідповідністю реального механізму управління економікою визначеній стратегії, відсутністю якісних структурних змін в економіці й збалансованої промислової політики.

України, 2004.– 416 с. 2. Майбутнє України: стратегія поступу: Монографія. – Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2008. – 304 с. 3. Україна у цифрах, 2007 рік. Статистичний збірник / За ред. О. Г. Осауленка. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2008. – 254 с. 4. <http://www.ukrstat.gov.ua/> 5. Макконелл К. Р. Економікс: принципи, проблеми й політика. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – К.: Хагар-Демос, 1993. – 786 с. 6. Цуглевич В. Н. Корпоративний менеджмент в умовах нестабільного ринку / Под общ. ред. Н. П. Тихомирова. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.

Стаття надійшла до редакції
5.12.2008 р.

УДК 055.21:055.71

Попова Л. М.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

In this article the author considers theoretical and methodical bases of the strategic planning in condition of enterprises diversification activity. The author brings the main propositions of the methods of choosing the main stag of diversification strategy development in the form of schemes.

На сьогоднішній день сучасні світові тенденції розвитку економіки, такі, як інформатизація, інтелектуалізація і соціалізація відтворювальних процесів, ставлять перед підприємствами, галузями, регіонами нові завдання, які вимагають свого вирішення. Тому теоретичні та методичні засади стратегічного планування діяльності промислових підприємств з урахуванням специфіки машинобудування вимагають оновлення.

Питанням розробки ефективних моделей стратегічного планування соціально-економічного розвитку присвячено праці як зарубіжних [1 – 3], так і вітчизняних [4; 5] дослідників. Однак переважна більшість важливих питань на сьогодні залишаються недослідженими і дискусійними. Це стосується, насамперед, вибору ефективної моделі стратегічного планування соціально-економічного розвитку промислових підприємств.

Нагальність упровадження результатів дослідження, розробок і продуктивного використання ідей стратегічного планування для підвищення конкурентоспроможності української промисловості значно підвищилась. Головним чином це стосується проблеми вибору ефективних, науково обґрунтованих напрямків відродження машинобудування. Але, вдосконалюючи та розробляючи нові методологічні підходи до стратегічного планування, потрібно враховувати цілий ряд важливих моментів, що випливають із специфіки самого промислового підприємства, особливо якщо йде мова про диверсифікацію діяльності промислового підприємства.

Особливості процесу стратегічного планування впливають з особливостей диверсифікованого підприємства (де процес диверсифікації полягає у спробах забезпечити приплив "живих грошей" через переведення діяльності в іншу сферу). Необхідно сформулювати ці особливості (рис. 1).

При розробці стратегічного планування основною метою є вибір правильної диверсифікаційної стратегії. У цьому виборі повинні брати участь професійні прогнози та плановики, оскільки мають бути виключені непередбачені та необґрунтовані рішення. В основі стратегії повинні лежати саме науково обґрунтовані припущення, що спираються на базові концепції диверсифікації, які є переважно зарубіжними.

Необхідно підкреслити неприйнятність майже всіх зарубіжних концепцій до умов нашої країни. Обов'язковим критерієм є проходження через призму наших економічних умов та їхня подальша адаптація. Це, безумовно, дуже складний та неоднозначний процес, оскільки в результаті кінцевого становлення ринкових відносин реорганізація окремих елементів

неминуча, що виразиться в нестабільності та мобільності цих елементів. І в цьому випадку диверсифікація може застрахувати багато підприємств від непередбаченого падіння, допоможе налагодити більш тісні господарські міжгалузеві зв'язки і в кінцевому результаті вивести на світовий ринок конкурентну продукцію. Такі основні перспективи застосування диверсифікації на вітчизняних підприємствах.

Незважаючи на незначний досвід диверсифікації в нашій країні, перспективи її застосування досить очевидні і при наявності теоретичної та методичної бази і фінансових можливостей, безумовно, здійсненні.

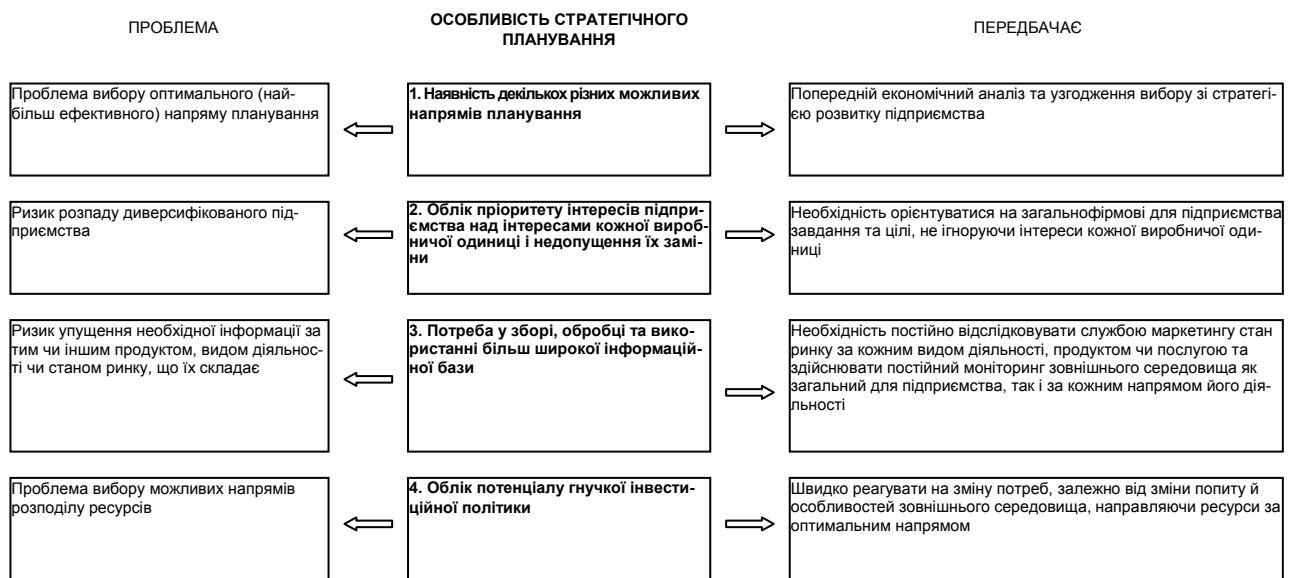


Рис. 1. Особливості стратегічного планування в умовах диверсифікованого підприємства

Пропонуючи методику проведення диверсифікації, що найбільш широко застосовується в промислово розвинених країнах, слід відзначити, що мета визначення всієї стратегії в даному випадку полягає в концентрації уваги на деяких секторах зовнішнього середовища. Коли визначені підходящі зони функціонування, основною проблемою стає вибір способу входження на ринки та їх використання.

Можливі наступні тактичні підходи: 1) внутрішнє дослідження та розвиток, засновані на ідеях, вироблених компанією за допомогою аналізу ринку та зовнішнього середовища; 2) залучення спеціалістів, працівників зі своїми ідеями та ноу-хау; 3) залучення ліцензій на продукцію, ноу-хау та ін., що вже апробовані на ринку; 4) залучення інших підприємств зі своєю продукцією, своїми ринками, технологіями та ін.

На вибір тактики зазвичай впливає початковий аналіз ресурсів та цілей, а також терміновість здійснення потреб, але кінцевий вибір буде залежати, головним чином, від процесів у зовнішньому середовищі та будь-яких інших специфічних

особливостей на даний момент часу. Стадії підготовки до проведення диверсифікації зображено на рис. 2.

Виникнення специфічних небажаних тенденцій на підприємстві – не єдина причина, що спонукає до диверсифікації. Розширення сфер діяльності та номенклатури продукції може знадобитися навіть тим підприємствам, що мають оптимістичні прогнози їх діяльності. Перевірка всіх передбачливих альтернатив повинна супроводжуватися аналізом того, наскільки добре загальна стратегія компанії відповідає так званім сферам зростання технологій, тобто сферам багатьох потенціальних винаходів. Якщо такий аналіз стверджує, що шанси компанії зайняти положення лідера у сфері застосування нових важливих нововведень обмежені, то ланці, що управляє, потрібно розширити технологічну та економічну базу шляхом входження до так званих "галузей зростання". Навіть якщо намічаються певні перспективи, необхідність гнучкості та еластичності, в широкому розумінні цього слова, може послужити потенційною передумовою для диверсифікації.

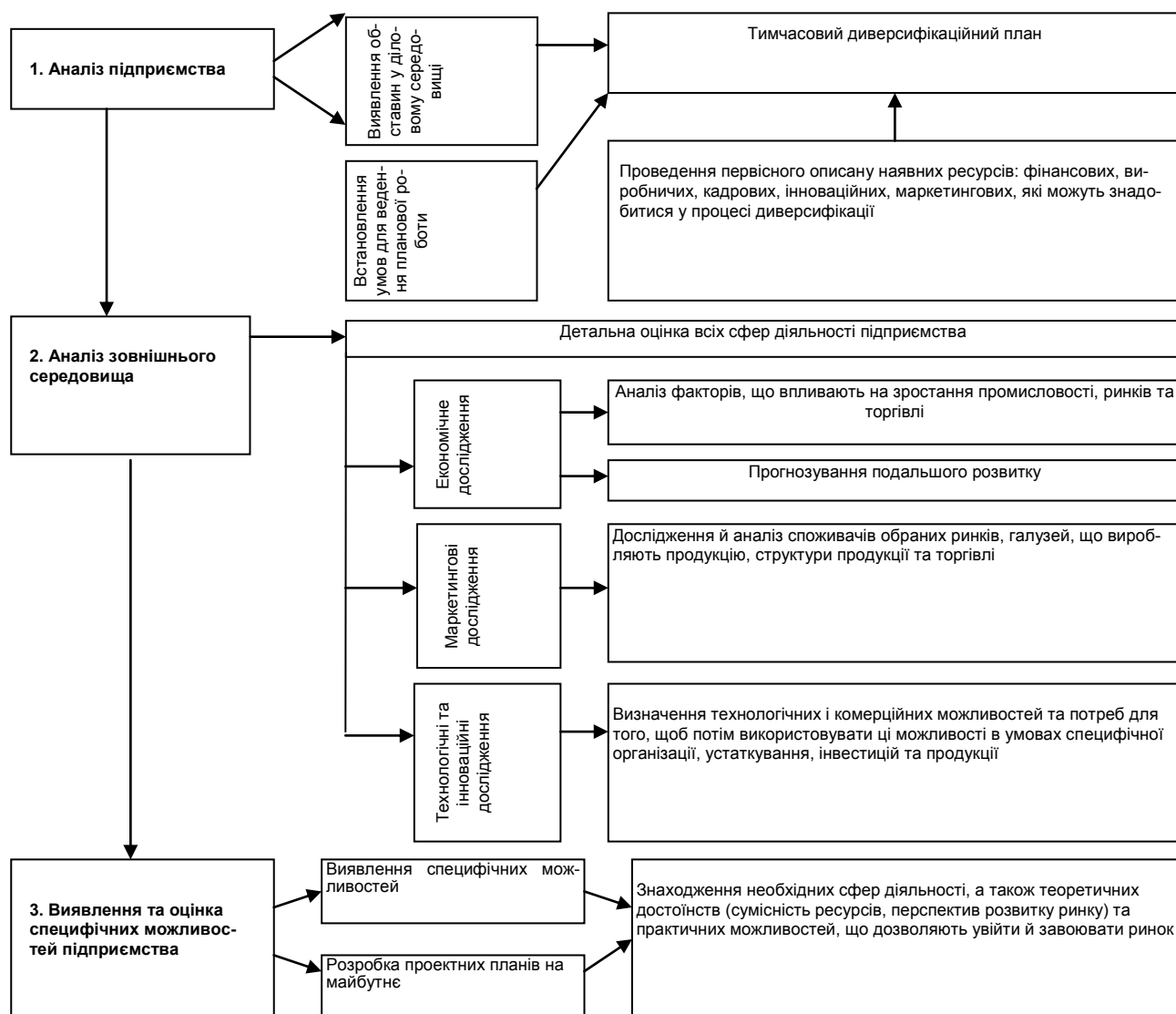


Рис. 2. Стадії підготовки до вибору диверсифікації діяльності підприємства

У процесі підготовки до вибору диверсифікації повинні визначатися не самі по собі фактори виробництва, а потенціал внутрішніх та зовнішніх факторів, пов'язаних з інвестиційною політикою підприємства. Формування здатності виробничого потенціалу до сприйняття науково-технічного прогресу створює основу для успішного проведення диверсифікації діяльності підприємства. На початковому етапі необхідно накопичити певний мінімум техніки, отримати деяку "критичну масу", здатну визвати "ланцюгову реакцію" технічного саморозвитку, а потім створити в середині матеріального виробництва певні технічні структури, що здатні акумулювати нововведення.

Вивчення економічної літератури, що висвітлює хід та результати проведення диверсифікаційних процесів на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки, а також соціологічні дослідження, проведені автором, показали, що в ряді випадків диверсифікація проводилася безсистемно та хаотично. Не у всіх випадках мало місце економічне обґрунтування варіанта диверсифікації, що обирався, не враховувалися

регіональні особливості, не брались до уваги виробничі взаємозв'язки, що склалися.

Слід відзначити практично повну відсутність на промислових підприємствах Харківського регіону будь-яких методичних розробок з проведення диверсифікаційних перетворень у сучасних умовах. Між тим їх якісне проведення потребує розробки методичних основ здійснення диверсифікації підприємств з виробництва споживчих товарів. Виконання роботи із конкретного здійснення диверсифікаційних процесів повинно відбуватися за певною методикою. Тож автор наводить основні етапи розробки стратегії диверсифікації (рис. 3).

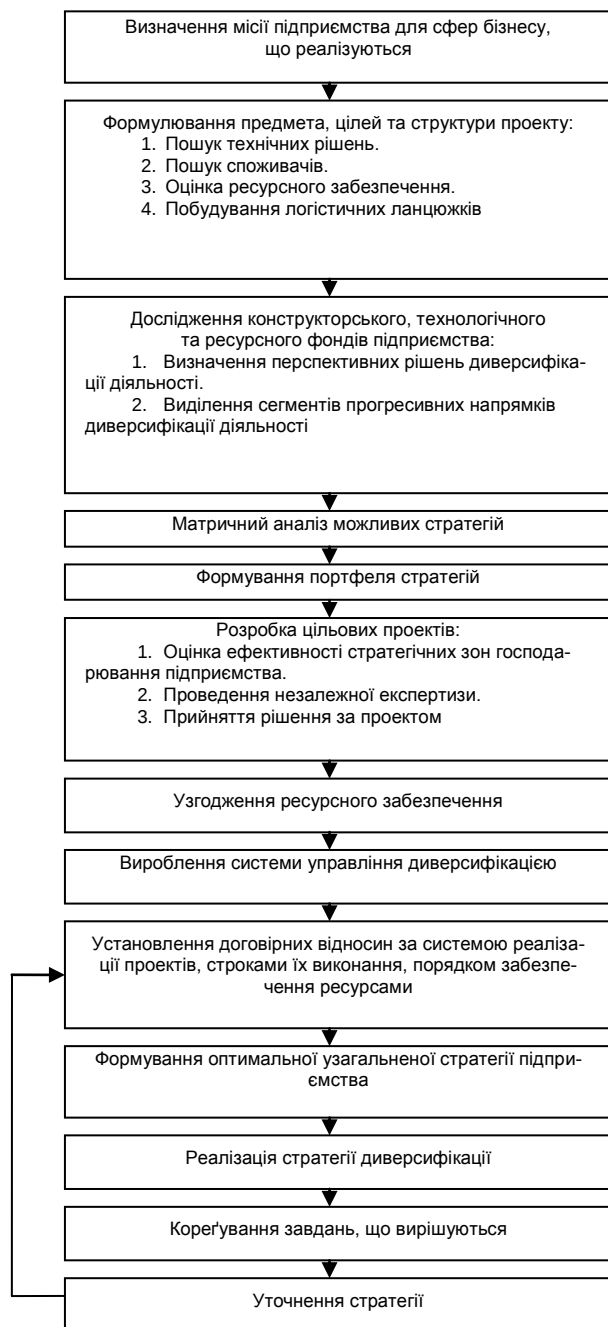


Рис. 3. Основні етапи розробки стратегії диверсифікації

Таким чином, у процесі трансформації в Україні економічних відносин проблеми стратегічного планування великих промислових підприємств з точки зору методологічного та методичного забезпечення є найменш дослідженими. Стратегічна реорганізація підприємств (у даному випадку диверсифікація їх діяльності) вимагає розробки теоретичної концепції і методів її практичного використання на основі самоорганізації в умовах жорсткої зовнішньої та внутрішньої конкуренції, підвищення ризику функціонування підприємств у складному нестабільному турбулентному середовищі. Подані особливості стратегічного планування в умовах диверсифікованого підприємства вказують на те, що саме передбачає стратегічне планування в даних умовах, а також дають змогу визначити проблеми, які виникають у ході реалізації стратегії диверсифікації. Кінцевим результатом стадій підго-

товки до вибору диверсифікації діяльності підприємства виявлено знаходження теоретичних достоїнств підприємства та їх практичних можливостей, що дозволяють увійти й завоювати ринок. Наведені основні етапи розробки стратегії диверсифікації надають рекомендації щодо послідовного проведення даної стратегії.

Література: 1. Долан Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель. – СПб.: Питер, 1992. 240 с. 2. Портер М. Е. Стратегия конкуренции. Методика анализа галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1998. – 392 с. 3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Стрикленд; [Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с. 5. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, опт. екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харьков: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с.

Стаття надійшла до редакції
5.12.2008 р.

УДК 658.04

**Доронін А. В.
Сатушева К. В.**

ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КООРДИНАТАХ РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ І ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ

Diagnostics of the industrial organizations in coordinates of their human resources s industrial base development is considered. The system of the factors forming the development of human resources on the basis of colucation is detamirol s their analysis at the industrial is execut-ed.

Вибір сучасною виробничою організацією шляхів забезпечення надійності існування в мінливому ринковому середовищі обумовлює необхідність сприйняття себе як економіко-соціальної системи. Життєдіяльність таких систем забезпечується узгодженим розвитком їх виробничої бази і людських ресурсів. Діагностика організації в таких подвійних координатах дозволяє знайти резерви забезпечення конкурентоспроможності на різних етапах її життєвого циклу, при непередбачуваних змінах ситуацій на ринку і створити передумови сприйняття суспільством, як соціально відповідальної.

Виходячи з того, що менеджмент у різних організаціях завжди має специфіку, існує необхідність розроблення методичних засад такого механізму управління динамічними процесами в організаціях, який би сприяв спрощенню прийняття управлінських рішень щодо напрямів і пріоритетів розвитку їх людських ресурсів чи виробничої бази. Враховуючи обмеженість економічних важелів в умовах кризи, сьогодні варто зосередити увагу не стільки на виробничих потужностях, скільки на людських ресурсах, як найбільш гнучких та здатних компенсувати нестачу інших різновидів ресурсів. Численні дослідження, в яких визначені правила, принципи, послідовність [1 – 4]