

І.А.Ігнат'єва

(Київський національний університет технологій та дизайну)

Р. В. Янковой

(Київський національний університет технологій та дизайну)

**НОВІ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

У статті розглянуті сучасні наукові підходи щодо формування стратегії на промислових підприємствах України. Систематизація наукових підходів дала можливість визначити чотири базові складові стратегії підприємства: розподіл видів діяльності в часовому просторі (управління часом); розподіл та перерозподіл стратегічних ресурсів; створення та використання кадрового потенціалу; використання зовнішнього середовища.
Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, потенціал, зовнішнє середовище.

И.А. Игнат'єва

(Киевский национальный университет технологий и дизайна)

Р.В. Янковой

(Киевский национальный университет технологий и дизайна)

**НОВЫЕ ПАРАДИГМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ
РЫНОЧНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

В статье рассмотрены современные научные подходы относительно формирования стратегии на промышленных предприятиях Украины. Систематизация научных подходов дала возможность определить четыре базовых элемента стратегии предприятия: распределение видов деятельности во временном пространстве (управление временами); распределение и перераспределение стратегических ресурсов; создание и использование кадрового потенциала; использование внешней среды.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, потенциал, внешняя среда.

I.A. Ignatieva

(Kyiv National University of Technologies and Design)

R.V. Iankovoi

(Kyiv National University of Technologies and Design)

**NEW PARADIGMS OF STRATEGIC MANAGEMENT
IN INDUSTRIAL ENTERPRISES DURING MARKETS
TRANSFORMATION**

In this article we consider modern scientific approaches to strategy formation on industrial enterprises of Ukraine. Systematization of scientific approaches allowed us to define four basic elements of the business strategy: distribution of activities in time (time management); distribution and redistribution of strategic resources; creation and usage of human resources; usage of environment.

Keywords: *strategy, strategic management, potential, external environment.*

Постановка проблеми. Різкі зміни в зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні стимулюють використання в управлінні підприємствами нових методів планування та аналізу створення креативних систем взаємодії з постачальниками, споживачами і конкурентами. Підприємства-виробники продукції зіткнулися на ринку України не лише з вітчизняними конкурентами, а також з конкурентами інших країн, на які впливає глобалізація бізнесу. Протистояти тиску товарів таких конкурентів можливо, лише діючи аналогічними методами, тобто розробляючи та реалізуючи стратегію власної діяльності в конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень. Світовою економічною наукою та практикою накопичено великий досвід у стратегічному управлінні. Розроблені загальні принципи і рекомендації поведінки підприємства у складному та нестабільному зовнішньому середовищі, а також

інструментарій прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний менеджмент виступає методологічним інструментом, що дозволяє підприємству більш повно використовувати свій потенціал та успішно долати можливі кризи.

Невирішені частини загальної проблеми. Особливо актуальним є застосування сучасної методології менеджменту щодо формування стратегії для промислових підприємств, зокрема для підприємств легкої промисловості. За 20 років економічних реформ ця галузь зазнала значних змін і нині знаходиться у критичному стані. Насамперед, це стосується форм власності (97,8% підприємств змінило форму власності), структури фінансових ресурсів, обсягів виробництва продукції, особливостей асортименту. Ретроспективний аналіз галузі засвідчує, що за 20 років легка промисловість пройшла тяжкий шлях від багатогалузевого комплексу, який включав 25 підгалузей, 500 підприємств із більш ніж 500 тис. робочих місць, до скорочення частки легкої промисловості у загальному виробництві промислової продукції до 1,6% [8].

Така ситуація у галузі вимагає впровадження у практику управління як нових управлінських технологій, так і розробку нових стратегій діяльності. Саме стратегічне управління є тією управлінською технологією, що спроможна забезпечити підприємства знайти нові напрями розвитку.

Цілі дослідження. Проаналізувати еволюційний розвиток стратегічного управління промисловими підприємствами і визначити складові елементи стратегії підприємства.

Основні результати дослідження. Реакцією на зміну умов функціонування підприємств, що орієнтувались на зростання виробництва, є нова система управління, яка поєднує в собі відоме тактичне та оперативне управління та новий елемент – стратегічне управління – з притаманними йому загальними та конкретними функціями, відповідними організаційними структурами, технологіями та ін., що створюватимуть кращі умови виживання бізнесу у ринковому середовищі. Методологічні вимоги щодо

розуміння стратегії промислового підприємства вимагають розглядати її в контексті концепції загального менеджменту. Як відомо, серцевиною загального менеджменту є потреба у чіткому формулюванні цілей діяльності підприємства і вміння трансформувати ідеї в дії за допомогою знань та енергії працівників усіх його рівнів. Проведені дослідження дали змогу зробити авторам висновок, що для того, щоб підприємство у складному зовнішньому середовищі змогло дотримуватися визначеної цілі та при цьому бути гнучким, його система управління повинна забезпечувати:

- 1) не лише формування спільної цілі діяльності, а й визначати загальні напрями розвитку;
- 2) правильний відбір стратегій розвитку;
- 3) чіткий відбір напрямів розвитку та відповідного розподілу ресурсів;
- 4) пошук комбінацій можливостей, що надаються зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом;
- 5) ефективне використання ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, переміщуючи їх у прибуткові зони діяльності;
- 6) управління зовнішніми відносинами.

Провідне місце у такому забезпеченні надається саме процесу формування стратегії промислового підприємства, яке повністю залежить від розглянутих особливостей та ситуацій, в яких знаходиться промислове підприємство. Тому можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки ж буде індивідуальних стратегій. Однак, аналіз тенденцій розвитку сучасної парадигми менеджменту дозволив визначити нові підходи до формування стратегії та запропонувати методичні інструменти виконання цього процесу, які можуть бути використані різними підприємствами.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що в наразі відбувається формування парадигми нової науково-технічної революції (НТР), яка стане однією з перших НТР у XXI столітті, і кардинально вплине на зміну вигляду світової цивілізації [1]. Слід

зауважити що нова НТР має глобальний характер, розвивається одночасно за багатьма напрямками й стосується наступних елементів управління промисловими підприємствами:

- оновлення процесів виробництва;
- змін відносин між людьми в процесі виробництва;
- змін в організаційних структурах;
- переформування відносин між організаціями й зовнішнім середовищем.

В умовах глобалізації світової економіки, її переорієнтації на ринок споживачів та стрімкий розвиток сфери послуг особливої актуальності набуває з'ясування тенденцій, що відбуваються у промисловому виробництві. Перш за все мова йде про відмову від масового виробництва, що сформувалося ще наприкінці ХІХ — початку ХХ століття під впливом теорій Ф. Тейлора [9], А. Файоля [10] при активній участі таких видатних фігур, як Г. Форд молодший [11] і А. Слоун [15]. На зміну масового виробництва іде новий тип виробництва, названий [2] "lean production", що можна перевести як "дбайливе" виробництво. Цей новий тип виробництва принципово змінює саму мету виробничого процесу. Тут традиційне завдання виготовлення великої кількості однотипних виробів, що задовольняють вимогам технічної документації, з яких споживач повинен вибрати найбільш сприйнятливі для нього, замінюється завданням виготовлення саме такого виробу, яке потрібно кожному окремому споживачеві, і в тій кількості, яка потрібна, і саме тоді, коли це необхідно. Інакше кажучи, відбувається щось подібне до повернення діяльності до умільця-ремісника, який виготовляв спеціально для конкретного замовника потрібний саме йому виріб. Але це повернення відбувається на сучасному технічному й технологічному рівні, коли умілець-ремісник перетворюється у професіонала-багатоверстатника й за допомогою сучасних технологічних можливостей і на сучасному обладнанні впроваджує індивідуально-орієнтовну продукцію. Та й сам "ремісник" працює не один, а у команді, Я

правило у великій фірмі. У табл.1 на основі узагальнень [7] представлені деякі характеристики різних типів виробництв у історичній ретроспективі. Зауважимо, що переклад терміну "lean production", пов'язаний зі значними труднощами й серед фахівців поки немає єдності на цей рахунок. Однак ясно, що основними принципами такого виробництва є [2]:

- командна робота;
- постійний і все тісніший обмін інформацією;
- ефективне використання та взаємозаміна усіх видів ресурсів,
- безперервне інноваційне удосконалювання.

У порівнянні з масовим виробництвом за цих умов стає можливим приблизно вдвічі скоротити витрати людської праці на підприємстві, виробничі площі; інвестиції; час на технологічну підготовку й інженерний супровід виробництва; час на розробку нової продукції.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика історичних періодів розвитку суспільного виробництва [авторська розробка].

	Епоха землеробства	Рання індустріальна епоха <i>Ремісництво</i>	Пізня індустріальна епоха <i>Масове виробництво</i>	Постіндустріальна епоха <i>"lean production"</i>
Критичний фактор економічної переваги	Земля	Праця	Капітал	(Інформація) Знання і людина
Особливості економічного оточення	Автономність	Лінійність; одно-направленість; відсутність національних економік; нерозвинені потреби; відсутність макроекономічних зрушень.	Не лінійність; багатовекторність; національно - замкнуті економіки; відносна стабільність потреб; негативний вплив макро-економічних зрушень (кризи).	Хаотичність; глобалізація; економіки; невизначеність і мінливість потреб; позитивний вплив макро-економічних зрушень (нові можливості).
Принципи організації виробництва	Фізичний і економічний примус	Економічний примус; поділ і кооперація праці; матеріальне стимулювання за кінцевий результат.	Посадова ієрархія; відокремлення власності від менеджменту; поділ функцій управління; поділ процесів планування й	Інтелектуальне співробітництво; мережна кооперація; інтеграція планування й виконання;

			виконання; послідовні процедури; матеріальне стимулювання за виконання посадових інструкцій	паралельні процедури; матеріальне стимулювання за витратами робочого часу.
Принципи управління	Індивідуальне виконання або малі (сімейні) групи	Майстерні, професійні гільдії, початкові мануфактури; влада власника	Вертикальні структури (централізація управління); функціональна спеціалізація; влада посади; розпорядливість і контроль; зосередження на проблемах підвищення ефективності виробництва.	Мережні структури прямої взаємодії; віртуальні колективи; орієнтація на споживача; проектне управління; мотивація творчості; підтримка самонавчання.

При першому погляді на "*lean production*" може здатися, що проблема вирішується за умов широкого впровадження так званої системи "точно вчасно" [14]. Однак дослідження доказують, що справа не зводиться лише до організації виробництва по системі "точно вчасно". Більш важливим є переосмислення логіки й технології виробництва, що неминуче веде до змін у ментальності, або, як тепер часто відзначають, до зміни культури організації [4].

Нова парадигма вимагає набагато менше інвестицій для досягнення еквівалентного або навіть кращого ефекту, чим при масовому виробництві. Крім того, у неї явна ресурсозберігаюча спрямованість. Все це особливо актуально для оцінювання подальшого розвитку промислового виробництва.

Сфера виробничих відносин теж зазнає певних змін. Відбувається відмова від командно-адміністративної структури взаємин керівник-підлеглий і перехід до системи співробітництва: "Ми разом робимо одну справу". При цьому спеціалісти зі соціальноорієнтовного менеджменту відзначають, що така зміна управлінських відносин пов'язана не з переосмисленням ролі персоналу в результатах діяльності, а підсиленням

тиску твердого конкурентного ринку на виробника, як споживача певного кваліфікованого людського ресурсу, що вже зараз стає просто нестерпним для все більшого числа промислових підприємств. У цих умовах промислові підприємства просто не можуть собі дозволити "розбазарювання", неефективного використання людського потенціалу. Знову більш актуальним стає гасло: "Кадри вирішують усе". У ситуації, коли положення на ринку найкраще характеризується словами "мінливість в умовах гострої конкуренції", коли від організації вимагається небачений раніше динамізм, головними характеристиками персоналу стають: "зацікавленість", "співучасть", "відданість". Як же цього домогтися? Відповідь на це запитання пов'язана з розумінням та використанням категорії "мотивація" [6].

Помітних змін наразі зазнають і організаційні структури управління промислових підприємств. Багато науковців уже дійшли згоди про важливість ролі організаційних структур у бізнесі. Але й досі для практичних менеджерів залишається не цілком ясно, як ці структури взаємодіють із вимогами забезпечення високої якості продукції й послуг. Це прийде шне "прозоріння" насамперед вимагає розібратися у тому, яку роль відіграє розмір підприємства. З одного боку завжди існувала тенденція до укрупнення підприємств, оскільки у великих організаціях більше ресурсів різного роду, більше можливостей впливу і тому подібне. Але малі підприємства на практиці виявилися набагато більше гнучкими. У них не використовуються бюрократичні технології і складні процедури прийняття рішень. Комбінування переваг кожного розміру підприємства, з урахуванням специфіки діяльності, дало б можливість створювати "вічні" організації [12]. Сполучення орієнтації на споживача з залученням персоналу привело до створення проектного стилю управління. Деякі вчені навіть говорять про "проектний стиль життя" [3].

Слід зауважити, що проект завжди орієнтований на конкретного споживача й існує стільки, скільки існує споживач. Керівник проекту — особа призначена вищим керівництвом підприємства. Він, таким чином,

підзвітний тільки вищому керівництву. Помітьте, що при цьому як би зникають ієрархічні рівні організації, і тверда вертикальна ієрархічна структура управління, що виникла на початку цього століття у результаті процесу поділу управлінської праці, адаптується у гнучку матричну організацією [12]. В середині проекту на конкурсній основі створюється "команда" проекту. Ця команда розробляє всі процеси, потрібні для задоволення вимог даного споживача. З урахуванням вимог цього споживача створюється й система якості проекту, що потім сертифікується. Для споживача наявність системи якості в проекті часто представляється обов'язковою умовою висновку угоди, оскільки гарантує стабільність і своєчасність надходження продукції, а заодно й прийнятні ціни.

Одним із найбільш значних ефектів, виявлених у новій науково-технічній революції, виявилось те, що найбільш ефективним засобом досягнення такого результату виявляється підвищення якості менеджменту. Мова йде не тільки про якість властивостей продукції, а про якість усіх процесів у цілому, куди входить і якість взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, і якість функціонування й управління, і якість життя персоналу. Якість процесів, що відбуваються на підприємстві, відіграє важливу роль у перебудові системи правління промисловим підприємством. При цьому якість процесів, організації, життя — є мотиватором розвитку більше високого рівня у порівнянні, наприклад, із прибутком. Якщо скористатися аналогією з відомою теорією ієрархії потреб по Маслоу, то потреба у прибутку для організацій відіграє роль фізіологічних потреб нижчого рівня, тоді як потреба в якості відноситься до потреб більш високого рівня, а саме до потреб росту, розвитку й самовираження [1].

І на кінець, змінюються умови функціонування сучасного промислового підприємства, що характеризуються наступними особливостями:

- споживач диктує, *що, коли й у якому вигляді* він хоче одержати й *за якою ціною*;

- конкуренція на ринку через його глобалізацію різко загострюється;
- потреби споживачів і ситуація на ринку є досить мінливими.

Висновки. Таким чином, стратегія промислового підприємства у тому чи іншому аспекті визначається взаємодією та протиборством різних сил, які мають відношення до конкурентної діяльності підприємства. Такі сторони можна визначити за допомогою базового ромбу стратегічного управління. Базовий ромб об'єднує чотири первинні складові стратегії промислового підприємства: розподіл видів діяльності в часовому просторі (управління часом); розподіл та перерозподіл стратегічних ресурсів; створення та використання кадрового потенціалу; використання зовнішнього оточення. Час у стратегічному управлінні підкреслює динамічні властивості стратегії та її залежності від незворотності часу. Ресурси вказують на те, що певні види стратегічної діяльності (бізнесу) підприємства можна реалізувати лише в тому випадку, коли воно зможе правильно використовувати наявні ресурси. Стратегія промислового підприємства обов'язково повинна містити складову визначення рівня забезпеченості бізнесу підприємства відповідними ресурсами, а також на спрямування ресурсів із сфери з низькими можливостями у сфері з високими можливостями. З ресурсами пов'язано розширення та скорочення бізнесу, а також освоєння нового виду діяльності. Вони є сферою конкуренції, тому, за певних умов, потребують розроблення ресурсної стратегії.

Третя складова стратегічного ромбу – люди, це не лише наявність та використання кадрового потенціалу в процесі формування і реалізації стратегії. Наявність кадрового потенціалу є лише однією складовою стратегічного управління. Іншою, дуже важливою складовою, є вивчення, розуміння і використання індивідуальних властивостей людини, таких як: гнучкість при виконанні своїх повноважень, зібраність, уміння концентрувати увагу на ключових факторах, спостережливість та підтримка певного порядку.

Четверта складова – оточення визначає, перш за все, стратегічне становище промислового підприємства та його зміни. Ключовим аспектом оточення є його постійна нестабільність та рухливість, яке підприємство постійно повинно відслідковувати і використовувати в прийнятті рішень. Слабкі та сильні сторони підприємства, можливості і загрози оточення – це поняття відносні, які визначаються ситуаціями і умінням їх використовувати.

1. Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер В.Л. Что век грядущий нам готовит? <http://www.management.com.ua>
2. Адлер Ю.П., Борисов С.Я., Шпер В.Л. Качество: Новая Культура для Новой Европы (По материалам 38-го ежегодного Конгресса Европейской организации по качеству). — Стандарты и Качество. —1994 (№10). —С. 20-28; №11. —С. 33-40.
3. Беркович Д.М. Формирование науки управления производством: Краткий исторический очерк. — М.: Наука. — 1973. — 164 с.
4. Бирн Дж. Горизонтальная Корпорация (Новый метод управления производством). — Бизнес Уик (Business Week). — 1995 (№7). —С.50-55.
5. Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента. //Менеджмент в России и за рубежом. —1997. — Июль-Август, С. 3-13.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний). — Пер. с англ./Общ. Ред. и предисл. Л.И.Евенко. — М.: Прогресс. —1986. — 423 с.
7. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — Пер. с англ./Общ. Ред и предисл. В.И.Данилова-Данильяна. — М.: Прогресс. —1979. —528 с.
8. Статистична інформація <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А.И.Зака/Под ред. и с предисл. Е.А.Кочергина. // Контроллинг – 1991. — 104 с. (Классики менеджмента; Вып. 1).
- 10.Файоль А. Общее и промышленное управление. — Пер. с франц. // Контроллинг. —1992. —151 с. (Классики менеджмента; Вып. 2).
- 11.Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — Пер. с англ./ Под ред. Е.А.Кочергина. //Финансы и статистика. —1989. — 206 с. (Репринт издания 1924 года).
- 12.Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. — СПб.: ДваТрИ. —1996. —610 с.
- 13.Шонбергер Р. Японские методы управления производством. Девять простых уроков. — Сокращенный пер. с англ. /Под ред. и с предисл. Л.А.Коноровой. — М.: Экономика —1988. — 251 с.
- 14.Senge P. Kleiner A., Roberts Ch., Ross R., Smith B. The fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. — Doubleday Publ., New York. —1994. —593 p.

15.Sloan, A. My Years with General Motors. – London: Sidgwick & Jackson, 1963.