

УДК 656.078

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАК ОПТИМАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Плугина Ю.А., ассистент (УкрГАЖДТ)

*Визначено характерні особливості моделей управління підприємством: стратегічного та антикризового управління, управління розвитком підприємства. Обґрунтовано застосування моделі управління розвитком підприємства як оптимальної для ефективного управління підприємством в даний момент.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, антикризове управління, стратегія, кризові ситуації, розвиток, управління розвитком.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день економіку України нельзя назвать стабильной и прогнозируемой. Все еще продолжаются трансформационные процессы, не установились полностью принципы рыночной экономики. Многие предприятия, особенно государственные, продолжают применять методы управления, характерные для административно-командной системы, что негативно влияет на успех их деятельности.

Для эффективного функционирования предприятия в настоящих условиях динамичной и быстроменяющейся среды хозяйствования, напротив, следует применять новые принципы и методы управления. Предприятиям следует становиться более гибкими, быстро реагировать на изменения внешней среды, подстраивая под них внутрихозяйственную деятельность. Наиболее востребованными на данный момент является, во-первых, стратегическое управление предприятием, так как позволяет планировать деятельность предприятия в долгосрочной перспективе, во-вторых, антикризисное управление, позволяющее сохранить предприятие в сложных условиях практически постоянного кризиса [1]. Все большую популярность приобретает новая модель управления - управление развитием предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Принципы, методы, инструменты стратегического управления предприятием рассматриваются в работах И. Ансоффа, О.С.Виханского, М.М.Лепы, Н.В.Касьяновой, Е.А.Ткаченко, Ю.О.Путятин, О.И.Пушкаря, О.М.Тридеда, В.С.Пономаренко [2-4,6,8,13], антикризисного управления – в работах С.Г.Беляева, В.И.Кошкина, Е.А.Уткина, В.П.Стасюка, В.О.Василенко [7,9,11,12]. Модель управления развитием предприятия рассматривается в работах Н.П.Масленниковой, Ю.О.Путятин, О.И.Пушкаря, О.М.Тридеда, В.С.Пономаренко, Н.В.Афанасьева, В.Д.Рогожина, В.И.Рудьки [5,8,13,14]. Однако вопросы комплексного анализа и выбора оптимальной

модели остаются недостаточно освещенными, что подтверждает актуальность статьи.

**Целью** данной статьи является выбор оптимальной модели управления предприятием, выделение наиболее характерных черт и особенностей.

**Изложение основного материала.** Ансофф И. определяет стратегическое управление как «деятельность, связанную с постановкой целей и задач организации и поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» [2, с. 239].

Виханский О.С. отмечает, что стратегическое управление – такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяют добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выжить и достичь своей цели в долгосрочной перспективе [3, с. 12].

Основой стратегического управления является выбор стратегии организации. Стратегия понимается как план управления предприятием, который направлен на усиление позиций предприятия, удовлетворение потребителей и достижение поставленной цели. Выбор конкретной стратегии означает, что из всех возможных вариантов развития предполагается выбрать одно направление, в соответствии с которым и будет развиваться предприятие. Направление движения организации, шаги и действия, направленные на достижение необходимых результатов, называются стратегическим планом организации.

Для успешного выбора стратегии используются инструменты стратегического

менеджмента: SWOT-анализ, анализ цепочки ценностей, анализ затрат и оценка конкурентоспособности. SWOT-анализ позволяет получить характеристику внутреннего состояния предприятия, узнать его сильные и слабые стороны, а также оценить возможности и угрозы во внешней среде. Оценка затрат позволяет оценить эффективность выполнения определенных видов деятельности, сравнить затраты с затратами конкурентов, решить, какие виды деятельности необходимо оптимизировать. Анализ цепочки ценностей и на его основе эффективное управление позволяет выявить главные положительные качества предприятия и превратить их в конкурентные преимущества. Оценка уровня конкурентоспособности является сводным показателем, позволяющим оценить, эффективно ли работает предприятие, какие есть недостатки в его деятельности, конкурентные преимущества, ключевые факторы успеха [4].

По мнению автора [5] разработка и реализация стратегии предприятия приводит не к изменениям в организации, а свидетельствует о ее стремлении к постоянству и стабильности. На наш взгляд, данный подход более эффективен для крупных предприятий, функционирующих не только на внутреннем, но и на внешних рынках, со сложившейся эффективной организационной структурой, стабильными внешними связями, стабильными объемами производства и продаж. Немногие предприятия современной Украины можно охарактеризовать таким образом.

Стратегическое управление можно представить как процесс определения и установления связей организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достижения желаемого состояния с окружающей средой посредством ресурсов, позволяющий эффективно действовать организации и ее подразделениям [6]. Следовательно, стратегическое управление ориентировано, в первую очередь, на внешнюю среду, что не является архиважным абсолютно для всех предприятий. Имеется в виду, что существуют предприятия, которые стратегически важны для эффективного функционирования не только экономики, но и государства в целом (к примеру, налоговые организации, предприятия газотранспортной отрасли, железнодорожные предприятия).

Предприятиям необходимо выживать в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды, ужесточении конкуренции, в т.ч. за счет входа на рынок иностранных компаний, увеличении информационных потоков, общеэкономического спада, проявлении кризисных ситуаций во всех сферах, что показано в [1]. В этой связи особое распространение и

значимость приобретает использование инструментов антикризисного управления.

Существуют несколько подходов к определению термина «антикризисное управление предприятием». Одни авторы считают, что антикризисное управление – это комплекс мероприятий и инструментов, направленных на решение совокупности проблем по выводу предприятия из кризисного положения. Считается, что кризисное положение на предприятии уже наступило, возможно, даже привело к его неплатежеспособности, а антикризисное управление направлено на ликвидацию конкретных кризисных явлений либо самого предприятия [7, 8].

С другой стороны, считается, что антикризисное управление направлено не только на устранение негативных для функционирования предприятия явлений, а также и на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности предприятия, на обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования, основано на анализе внутренней и внешней среды [9,10,11,12].

Янике М. выделяет два вида антикризисного управления [13, с. 391]:

- реактивный (планирование и внедрение небольшого количества мероприятий, целью которых является восстановление на предприятии докризисного состояния). К формам реактивного реагирования можно отнести восстановление платежеспособности, сохранение капитала путем уравнивания доходов и затрат, сохранение факторов производства;

- превентивный либо антиципативный (можно представить в виде реализации долгосрочной программы). К формам антиципативного преодоления кризисных ситуаций относят отслеживание негативных факторов, оценку и преодоление неопределенности в сферах деятельности, увеличения экономической безопасности путем повышения адаптивных свойств предприятия и т.д.

К принципам антикризисного управления можно отнести [13, с. 394]:

- целенаправленность;
- комплексность;
- полезность;
- непрерывность;
- эффективность;
- гибкость;
- оперативность;
- рациональность.

Выделяют 8 этапов антикризисного управления [12, с. 384-387]:

1) создание специализированной рабочей группы;

2) проверка целесообразности и своевременности проведения антикризисных процедур;

3) разработка управленческих решений;

4) создание системы реализации управленческих решений;

5) организация выполнения управленческих решений;

6) анализ и оценка качества выполнения управленческих решений;

7) проверка целесообразности проведения дальнейших работ по выходу организации из кризисного состояния;

8) прогнозирование будущих кризисных ситуаций.

Антикризисное управление направлено на оздоровление предприятия в конкретной области, сфере, в которой возникла кризисная ситуация, в конкретный момент времени либо на его ликвидацию. В этом состоит главная особенность и главный недостаток антикризисного управления – негативное влияние уже проявилось (либо имеются слабые сигналы только возникающей кризисной ситуации, но в любом случае, она есть), факт воздействия свершился, а управление направлено на его ликвидацию. Антикризисное управление помогает сохранить предприятие, однако, не способствует его развитию. Задачи эффективного функционирования и развития решает управление развитием предприятия.

Каждая материальная система, в том числе и предприятие, пытается реализовать закон выживаемости: сохранить себя, используя для этого весь имеющийся у нее потенциал. «Выживание» для предприятия предполагает достижение хотя бы точки безубыточности в деятельности, однако, в условиях жесткой конкуренции этого мало. Предприятие, которое ставит целью только самосохранение и не занимается вопросами развития, не сможет существовать длительное время. Отсюда вытекает закономерность: не функционируя, предприятие не может заниматься вопросами развития, а не развиваясь, не сможет функционировать. Масленникова Н.П. указывает, что именно развитие является способом сохранения предприятия [5].

Как указывается в работе [14], основным двигателем любого развития является отставание социально-экономической системы от постоянно растущих потребностей общества. Научно-технический прогресс обусловлен появлением спроса на какой-либо товар/услугу, а передовые предприятия, используя достижения науки, обеспечивают данный запрос общества. Формально, если бы не внешние воздействия на предприятие, оно бы находилось в условиях постоянного равновесия. Внешняя среда является первопричиной развития любого предприятия.

Процесс развития можно представить в виде рисунка 1.

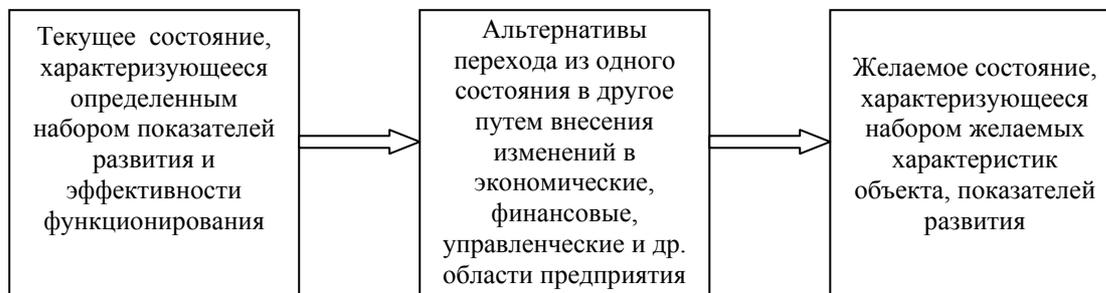


Рисунок 1 - Процесс развития предприятия

Переход от текущего состояния к желаемому осуществляется с помощью механизма управления развитием.

Механизм развития представляет собой специализированный узел механизма управления, обеспечивающий динамическое изменение сложившихся конфигураций и наборов элементов в блоках хозяйственного механизма. Это совокупность критериев, ресурсов и процедур принятия решения, позволяющая проектировать новые механизмы функционирования и управления требуемыми свойствами [14, с. 53-54].

Главной целью управления развитием является изменение существующего на предприятии способа функционирования, переход

в более экономный динамический режим долгосрочного функционирования в условиях изменяющихся условий внешней и внутренней среды.

Управляемое развитие предприятия представляет собой выделенную в составе предприятия систему, в которой объединены инновационные процессы, ведущие к количественным и качественным изменениям во всех функциональных областях предприятия, а также контуры ее управления [8, с. 17].

По мнению авторов [8], управление развитием предприятия должно базироваться на трех основополагающих моделях типа «жизненный цикл»: модель жизненного цикла

предприятия, системы менеджмента предприятия, нововведения (товара).

Так, управление развитием осуществляется путем постоянно вводимых нововведений различной радикальности в различных областях предприятия, что должно приводить не только к количественному росту показателей эффективности функционирования, но и к качественным изменениям в деятельности предприятия.

**Выводы и перспективы дальнейших работ к данному направлению.** Проанализировав наиболее актуальные в настоящий момент модели управления предприятием, были выделены наиболее характерные для них черты, которые определяют выбор той или иной модели. Для эффективного функционирования, поддержки постоянного уровня конкурентоспособности предприятие должно постоянно уделять внимание вопросам развития, внедрения новых видов продукции, услуг, модернизацией и сменой производственных фондов (в том числе активной их части), использовать современные методы организации труда, что должно приводить к повышению качества продукции, снижению ее себестоимости, завоеванию новых ниш на рынке, увеличению лояльности потребителей и т.д. Именно поэтому выбор такой модели управления предприятием, как управление его развитием, на наш взгляд, является наиболее оптимальным в данный момент. Управление развитием включает в себя принципы как стратегического, так и антикризисного управления, совмещая их с задачами развития. В связи с этим, в дальнейшем предполагается изучение управления развитием предприятия как самостоятельного направления исследований.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Дикань В.Л., Якименко Н.В., Плугіна Ю.А. Причины та наслідки виникнення кризових ситуацій на підприємствах залізничного транспорту // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Вип. 255. – Т.6. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – 296 с. – С. 1579-1590.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
- 3 Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 360 с.
- 4 Лепа М.М., Кас'янова Н.В. Стратегічне управління підприємством як шлях виходу з економічної кризи // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; Редкол.: Прокопенко Н.Д. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2001. – Т.1. – 330 с. – С. 32-43.
- 5 Масленникова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
- 6 Ткаченко Е.А. Стратегическое управление как основное звено вхождения предприятия в рынок // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; Редкол.: Прокопенко Н.Д. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2001. – Т.1. – 330 с. – С. 162-170.
- 7 Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов / [Базаров Г.З, Беляев С.Г., Белых Л.П. и др.]; под ред С.Г.Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
- 8 Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия: Монография / Ю.О. Пуятин, О.И. Пушкар, О.М. Тридид. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.
- 9 Уткин Е.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация издателей «Тандем», Изд-во «ЭКМОС», 1997. – 400 с.
- 10 Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Как управлять капиталом? – М.: Финансы и статистика, 1997. – 384 с.
- 11 Стасюк В.П. Модели адаптивного управления предприятием. – Донецк: ДонНУ, ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 224 с.
- 12 Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
- 13 Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. посібник. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
- 14 Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография. – Х.: Издательский дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.

**Аннотация.** Определены характерные особенности моделей управления предприятием: стратегического и антикризисного управления, управления развитием предприятия. Обосновано применение модели управление развитием предприятия как оптимальной для эффективного управления предприятием в настоящий момент.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, антикризисное управление, стратегия, кризисные ситуации, развитие, управление развитием.

**Summary.** The characteristic features of models of enterprise management are defined: strategic and crisis management, management of enterprise development. The application of model management of enterprise development is proved as optimal for the effective management of the enterprise at the moment.

**Keywords:** strategic management, crisis management, strategy, crisis, development, management development.

*Рецензент к.э.н., доцент УкрГАЗТ Якименко Н.В.*

*Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Полякова Е.Н.*

УДК658.5

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОЇ ФОРМИ КООПЕРАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Токмакова І.В., к.е.н., доцент,  
Сіра В., студентка (УкрДАЗТ)*

*У статті розглянуто характерні риси стратегічних альянсів як форми кооперації. Визначено мотиви вступу підприємств до стратегічних альянсів, внутрішні та зовнішні передумови формування стратегічних альянсів.*

**Ключові слова:** кооперація, стратегічний альянс, формування стратегічних альянсів.

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації економіки та конвергенції галузей, прискорення соціально-економічних і політичних процесів перед господарюючими суб'єктами постають якісно нові завдання, обумовлені необхідністю визначення адекватних шляхів і способів набуття конкурентних переваг для забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств. Практична неможливість вирішення таких завдань власними силами за рахунок внутрішніх ресурсів призводить до розповсюдження різноманітних форм партнерств, зокрема стратегічних альянсів, які перетворилися на стратегічний імператив успішного довгострокового розвитку сучасного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні засади створення стратегічних альянсів як актуальної форми співробітництва підприємств досліджують такі зарубіжні та вітчизняні дослідники Гаррет Б., Дюссож П., Каїра З.С., Владимирова І.Г., Дагаєв А.А., Глушенко В.В., Параніч Ю.В., Пономаренко В.С., Тоцький В.І., Лавриненко В.В. та інші [1-7].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** В наш час стратегічні альянси стали відомими інструментами, що широко використовуються менеджерами, особливо в міжнародному діловому співробітництві. Однак, чимало стратегічних альянсів не досягають своєї кінцевої мети. Це змушує поставити запитання: як

оцінювати можливі невдачі альянсів, які в даний час складають від 40% до 50%; що компанії повинні робити, щоб створити ефективні альянсові можливості? Виходячи з цього, **метою** статті є дослідження сутності стратегічних альянсів як форми кооперації підприємств та аналіз основних причин створення та розпаду стратегічних альянсів в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Альянси – це довгострокові корпоративні відносини між двома (або більше) фірмами. Прикладами таких об'єднань можуть бути спільні підприємства, науково-дослідне співробітництво, довгострокові договори про поставки.

Стратегічні альянси довели свою важливість не тільки для національного, але і для багатонаціонального бізнесу, а також і в цілому для економіки залучених до них держав. Розвиток альянсів і партнерських відносин набув в наш час і досягне в майбутньому набагато більшого розквіту, чим було в минулому. Багато фірм, що раніше рідко вступали в альянси, тепер створюють їх регулярно. Так, наприклад, американська American Telephone and Telegraph (АТТ) і англійська корпорація British Telecom об'єдналися і створили підприємство телефонного зв'язку. Територія, де діє нове об'єднання, охоплює Північну і значну частину Південної Америки, Європи, Азії й Океанії (близько 200 країн і територій). За оцінками, річний оборот об'єднання