

Побережний Р.О.

**ФОРМУВАННЯ МАТРИЦІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА:
ЗМІСТОВНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ**

Запропоновано власне базове визначення поняття розвитку машинобудівного підприємства як процесу кількісно-якісних змін в результаті розв'язання протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами, що призводить до підвищення рівня стратегічного потенціалу загального розвитку підприємства та надання йому необхідного вектору розвитку. Запропоновано врахування напрямів концепції ЗСП (збалансованої системи показників) при визначенні та оцінці рівня загального розвитку машинобудівного підприємства як сукупності його ресурсів, зв'язків та компетенцій, що забезпечують певні внутрішні можливості та здатності підприємства до розвитку. Обґрунтовано доцільність застосування матричного інструментарію, відзначено особливості врахування впливу сприятливості зовнішнього середовища до розвитку та рівня загального розвитку самого підприємства. При розподілі площин позиціонування стратегій у матриці запропоновано використання положень теорії нечітких множин.

Ключові слова: розвиток підприємства, розв'язання протиріч, збалансована система показників, матриця стратегій розвитку.

Постановка проблеми. Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища, характерний для сучасного рівня розвитку ринкової економіки, істотно змінює правила, прийоми, принципи стратегічного управління, привносячи у його зміст елементи нелінійності, стохастичності поведінки підприємства, доповнюючи, а іноді й змінюючи, його теоретичні основи.

Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на ефективність функціонування промислових підприємств машинобудівної галузі змушує їх формувати все більш складні системи управління відповідно до вимог часу й залежно від напрямів змін, що відбуваються.

Це обумовлено тим, що структури та механізми управління, які раніше ефективно використовували свої функції, без своєчасних еволюційних та інноваційних перетворень внутрішнього середовища машинобудівного підприємства, релевантних змінам зовнішнього середовища, починають гальмувати та стримувати їх розвиток. Усе вищезазначене переконливо доводить необхідність пошуку новітніх підходів, спрямованих на формування, якісне поліпшення та синтез теорії стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Узагальнивши накопичений світовий досвід, вагомий внесок у розробку теоретичних і методологічних аспектів стратегічного управління підприємством зробили російські вчені, серед яких слід виділити О.С. Виханського [1], Ю.В. Гусєва [2], В.С. Катякало [3], А.І. Кузнецова [4], В.Д. Маркова [5], а також відомі українські вчені, такі як А.В. Василенко [6], І.З. Должанський [7], М.О. Кизим [8], Б.М. Мізюк [9], О.В. Мозенков [10], І.П. Отенко [11], В.С. Пономаренко [12], О.В. Раєвцева [13], Д.В. Райко [14], В.В. Стадник [15], З.Є. Шершньова [16], О.М. Ястремська [17] та інші.

Дослідження цих науковців дозволили вирішити низку найважливіших завдань, пов'язаних з удосконаленням діяльності підприємств в ринкових умовах шляхом впровадження інновацій, підвищення гнучкості, конкурентоспроможності, переорієнтації сучасного менеджменту на принципи антикризового та стратегічного управління. Але складність дослі-

джуваних питань обумовлена: відсутністю єдиного розуміння поняття сутності процесів розвитку в умовах існуючих протиріч зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, наявністю теоретичних та практичних проблем формування механізму управління процесами розвитку сучасного машинобудівного підприємства.

Формування цілей статті. У зв'язку з цим основною метою статті є представлення результатів дослідження щодо визначення стратегій розвитку машинобудівного підприємства з врахуванням дуальності середовища його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових досліджень з проблем стратегічного менеджменту та управління розвитком підприємства дозволив запропонувати власне базове визначення поняття розвитку промислового, і в тому числі, машинобудівного підприємства: розвиток підприємства – це процес кількісно-якісних змін як результат розв'язання протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами, що приводить до підвищення рівня стратегічного потенціалу загального розвитку підприємства та надання йому необхідного вектору розвитку.

Перевагою уточненого визначення є те, що головний акцент ставиться на здатності підприємства до вирішення протиріч та здатності оперативно та раціонально приводити внутрішнє середовище у відповідність до змін зовнішніх умов господарювання, забезпечувати достатній рівень розвитку стратегічних ресурсів, конкурентних переваг з метою підвищення потенціалу загального розвитку.

По-перше, необхідно відзначити, що підприємство є відкритою системою, для якої характерний обмін речовиною, енергією та інформацією з зовнішнім середовищем, а також окремих частин системи між собою. По-друге, «протиріччя» – це взаємодія протилежних, взаємовиключних сторін і тенденцій предметів і явищ, які в той же час знаходяться у внутрішній єдності і взаємопроникненні, виступаючи джерелом саморуху і розвитку об'єктивного світу і пізнання» [16]. Таким чином, якщо підприємство потрапляє в область протиріч, його функціонування та розвиток прямо залежать від потенційних та реальних можливостей їх розв'язання та потребують від керівництва ефективних управлінських рішень.

© **Побережний Роман Олегович**, ас. кафедри організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, тел.: (050)400-14-88, pn.24@mail.ru

Процес формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства є досить складним та потребує, з одного боку, використання універсальних, широковідомих та дійових управлінських підходів, а з іншого – урахування індивідуальних особливостей функціонування підприємства, для якого це розробиться. Аналіз літературних джерел з проблем стратегічного менеджменту [1-18] показав, що одним з найчастіше застосовуваних у процесі розробки стратегії методів є матричний аналіз. Це пояснюється тим, що матричні побудови дозволяють здійснити позиціонування підприємства на двовимірній (чи трьохмірній) площині і залежно від отриманого результату вибрати адекватну стратегію або отримати інший результат аналізу, що відповідає поставленій меті дослідження. Доцільність застосування матричного інструментарію в процесі формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства, що функціонує в умовах існуючих зовнішніх та внутрішніх протиріч і суперечностей, обґрунтовується необхідністю урахування синергетичного ефекту взаємодії зовнішнього й внутрішнього середовищ функціонування цього підприємства.

Тому матриця стратегій розвитку машинобудівного підприємства повинна ув'язувати рівень та стан загального розвитку підприємства з характеристикою сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей його функціонування та розвитку.

За умов прийняття визначення розвитку підприємства через кількісно-якісні зміни як результату розв'язання протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем, що призводить до підвищення стратегічного потенціалу загального розвитку, метою аналізу внутрішнього середовища є оцінка стратегічного потенціалу загального розвитку підприємства.

На основі визначення рівня стратегічного потенціалу загального розвитку підприємства можна робити висновки про стан машинобудівного підприємства, «вузькі місця», резерви і особливості його розвитку, напрями формування стратегії розвитку. Від розвиненості внутрішнього середовища залежить стійкість підприємства й здатність протистояти кризоутворюючим факторам зовнішнього середовища та вирішувати виникаючі протиріччя.

Оцінку рівня та стану загального розвитку машинобудівного підприємства пропонуємо проводити за розрахунком інтегрального показника рівня розвитку внутрішнього середовища, а саме – інтегрального показника загального розвитку підприємства.

Особливістю проведеного дослідження є врахування напрямів концепції ЗСП (збалансованої системи показників) при визначенні та оцінці рівня загального розвитку машинобудівного підприємства як сукупності його ресурсів, зв'язків та компетенцій, що забезпечують певні внутрішні можливості та здатності підприємства до розвитку.

Таким чином, під формуванням стратегічного потенціалу загального розвитку підприємства (СПЗРП) розуміється залучення ресурсів підприємства за певними стратегічними перспективами: фінансовою перспективою, клієнтською, перспективою бізнес-процесів, перспективою трудових ресурсів та навчання та додатково запропонованою інноваційною перспективою.

У зв'язку з вищесказаним СПЗРП пропонується оцінювати за наступною моделлю:

$$P_{СПЗРП} = f\{P_{\phi}, P_K, P_{БП}, P_{ТР}, P_{ІН}\}, \quad (1)$$

де $P_{СПЗРП}$ – рівень стратегічного потенціалу загального розвитку машинобудівного підприємства;

P_{ϕ} – рівень розвитку фінансової перспективи;
 P_K – рівень розвитку клієнтської перспективи;
 $P_{БП}$ – рівень розвитку перспективи бізнес-процесів;
 $P_{ТР}$ – рівень розвитку перспективи трудових ресурсів та навчання;
 $P_{ІН}$ – рівень розвитку інноваційної перспективи;

Кожна складова запропонованого кортежу відповідає врахуванню запропонованої концепції ЗСП, а рівень розвитку кожної перспективи може бути визначено за інтегральним показником з використанням метода адитивної згортки за формулою 2.

$$ПІ_j = \sum_{i=1}^n b_{ij} \frac{X_{ij}}{X_{eij}}, \quad (2)$$

де $ПІ_j$ – частковий інтегральний показник розвитку j -ої складової (перспективи) стратегічного потенціалу загального розвитку машинобудівного підприємства;

b_{ij} – коефіцієнт значущості i -го часткового показника j -ої складової (перспективи), розрахований як його нормоване факторне навантаження;

X_{ij} – фактичне значення i -го часткового показника j -ої складової (перспективи);

X_{eij} – еталонне (бажане, очікуване та практично досяжне) значення i -го часткового показника j -ої складової (перспективи);

n – кількість часткових показників j -ї складової (перспективи).

Всі часткові показники за запропонованими складовими (перспективами) розвитку підприємства обрано за результатами проведеного багатовимірного факторного аналізу. Його використання дозволило визначити основні тенденції у розвитку підприємства, надало змогу виявити пріоритетний вплив сфери життєдіяльності підприємства, ущільнити запропоновану систему часткових показників без втрати інформації та визначити значущість кожного з них.

Інтегральний показник СПЗРП розраховано за формулою 3.

$$ПІСПЗРП = b_{\phi} \cdot x_{П\phi} + b_K \cdot x_{ПK} + b_{БП} \cdot x_{ПБП} + b_{ТР} \cdot x_{ПТР} + b_{ІН} \cdot x_{ПІН}, \quad (3)$$

де b_{ϕ} – коефіцієнт значущості інтегрального показника розвитку фінансової складової (перспективи);

$ПІ_{\phi}$ – частковий інтегральний показник розвитку фінансової складової (перспективи) підприємства;

b_K – коефіцієнт значущості інтегрального показника розвитку фінансової складової (перспективи);

$ПІ_K$ – частковий інтегральний показник розвитку клієнтської складової (перспективи) підприємства;

$b_{БП}$ – коефіцієнт значущості інтегрального показника розвитку клієнтської складової (перспективи);

$ПІ_{БП}$ – частковий інтегральний показник розвитку складової (перспективи) бізнес-процесів підприємства;

$b_{ТР}$ – коефіцієнт значущості інтегрального показника розвитку складової (перспективи) бізнес-процесів;

$ПІ_{ТР}$ – частковий інтегральний показник розвитку складової (перспективи) бізнес-процесів;

$b_{ІН}$ – коефіцієнт значущості інтегрального показника розвитку складової (перспективи) трудових ресурсів та навчання;

$ПІ_{ІН}$ – частковий інтегральний показник розвитку складової (перспективи) трудових ресурсів та навчання;

$b_{ІН}$ – коефіцієнт значущості інтегрального показника розвитку інноваційної складової (перспективи);

$ПІ_{ІН}$ – частковий інтегральний показник розвитку інноваційної складової (перспективи) підприємства.

Значення факторів зовнішнього середовища різко збільшується у зв'язку із ускладненням всієї системи суспільних відносин, з котрих складається середовище менеджменту підприємства, що аналізується [18].

В таких умовах метою машинобудівного підприємства повинна стати постійна кількісно-якісна діагностика зовнішнього середовища. Найважливішим завданням аналізу зовнішнього середовища є отримання достатніх відомостей про стан і перспективи його розвитку, потреб і вимог ринку, цілей і можливостей підприємства, умов сприятливості до розвитку, що особливо актуально для підприємств, які перебувають в кризових умовах та умовах невирішених протиріч та суперечностей.

Аналіз зовнішнього середовища необхідний для більш повного уявлення, з одного боку, про ринкову інфраструктуру, а з іншого – для адекватної оцінки і передбачення впливу середовища з метою вибору відповідної стратегії розвитку, яка має бути зорієнтована на використання можливостей і захист від погроз, пов'язаних зі змінами в зовнішньому середовищі. В дослідженні запропоновано розділити зовнішнє середовище на загальне та інвестиційне – інноваційне.

В якості характеристик груп показників оцінки зовнішнього середовища підприємства, які повинні відображати сприятливість зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку машинобудівного підприємства, доцільно виділяти:

- групу показників, що характеризують загальний стан розвитку економіки;
- групу показників, що характеризують рівень сприятливості до інвестиційно-інноваційного розвитку середовища прямого та непрямого впливу.

Для підвищення ступеня формалізації, зниження суб'єктивізму, а також одержання релевантного переліку показників пропонується використовувати метод аналізу ієрархій [19], який передбачає декомпозицію проблеми на все більш простіші складові частини і обробку думок особи, що приймає рішення. В результаті визначається відносна значимість досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв, що знаходяться в ієрархії.

Застосування цього методу обумовлене тим, що показники, які характеризують стан та рівень сприятливості до розвитку зовнішнього середовища підприємства, мають дуже високий рівень взаємозалежності, що значно знижує можливість застосування кореляційно-регресійного й факторного аналізів, оскільки використання цих

методів може призвести до виключення з інформаційно-го простору дослідження значимих (істотних) критеріїв.

Відповідно до обраної в дослідженні класифікації груп показників зовнішнього середовища та використовуючи відповідний алгоритм [20], необхідно розрахувати часткові (ІЗмакро, ІЗінв-ін_непр, ІЗінв-ін_прп) і загальний (ІЗзовн_ср) інтегральні показники, що характеризують рівень сприятливості до розвитку зовнішнього середовища за наступними напрямками:

- аналіз рівня розвитку загального стану економіки, що відображає сформовану макроекономічну ситуацію в країні – ІЗмакро;
- аналіз рівня сприятливості до інвестиційно-інноваційного розвитку середовища прямого та непрямого впливу – ІЗінв-ін_непр, ІЗінв-ін_прп;
- аналіз рівня сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку машинобудівного підприємства в цілому – ІЗ_{зовн_ср}.

Важливою проблемою в процесі визначення стратегії розвитку є розмежування головних ознак: рівня та стану загального розвитку підприємства і рівня сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку машинобудівного підприємства в цілому за якісними рівнями кількісних значень інтегральних показників. Таке розмежування як превентивне можна здійснити за універсальною шкалою Харінгтона, проте реальні умови господарювання й на ринках машинобудівної продукції України не дозволяють з високим ступенем вірогідності використовувати її у повному обсязі. Для цього запропоновано удосконалити її кількісні значення за інтервалами, що об'єктивно враховують особливості розвитку й функціонування машинобудівної галузі за предметною областю дослідження.

Для забезпечення достовірності та наукової обґрунтованості ухвалення управлінських рішень й вибору стратегічних альтернатив розвитку машинобудівного підприємства доцільно застосувати математичну теорію нечітких множин, яка дозволяє кількісно вимірювати нечіткі явища й застосовувати отримані дані для їх подальшого використання. Використання положень теорії нечітких множин доцільно застосовувати при розподілі площин позиціонування стратегій у матриці з розмежування на 9 квадрантів, що представлено на рисунку 1. Дослідження проводилися на основі даних офіційної статистики 17 машинобудівних підприємств за період з 2007 по 2013 роки.

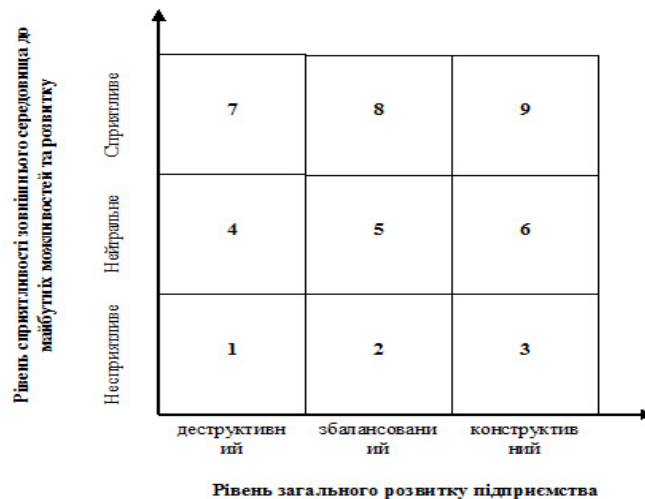


Рис. 1. Матриця стратегій формування відносин підприємств виробників з постачальниками

Кожний квадрант запропонованої матриці стратегій розвитку сучасного машинобудівного підприємства вимагає їх чіткого розподілу та взаємоузгодження зі стратегічним набором підприємства за всіма видами стратегій (загальноекономічною, конкурентними, функціональними – як основними). Представлена матриця має сутнісно спільні квадранти, що дозволяє їх розглядати як три споріднені простори, для яких стратегії розвитку для машинобудівного підприємства мають певний взаємозв'язок.

Три споріднені простори формуються такими квадрантами: 1, 2, 4 – квадранти, що характеризуються низьким та середнім значеннями інтегральних показників складових, а саме деструктивним або збалансованим типами розвитку та несприятливим та нейтральним рівнем сприятливості зовнішнього середовища; 3, 5, 7 – квадранти, яким притаманні низькі, середні та високі значення інтегральних показників складових й рівня сприятливості зовнішнього середовища; 6, 8, 9 – квадранти, що характеризуються середніми та високими значеннями інтегральних показників та високою привабливістю та сприятливістю до розвитку зовнішнього середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного наукового дослідження було здійснено наступне:

1) запропоновано власне базове визначення поняття розвитку промислового, і в тому числі, машинобудівного, підприємства як процесу кількісно-якісних змін в результаті розв'язання протиріч між внутрішнім та зо-

внішнім середовищами, що приводить до підвищення рівня стратегічного потенціалу загального розвитку підприємства та надання йому необхідного вектору розвитку;

2) при визначенні та оцінці рівня загального розвитку машинобудівного підприємства як сукупності його ресурсів, зв'язків та компетенцій, що забезпечують певні внутрішні можливості та здатності підприємства до розвитку, запропоновано врахування напрямів концепції ЗСП (збалансованої системи показників), а саме – під формуванням стратегічного потенціалу загального розвитку підприємства (СПЗРП) розуміється залучення ресурсів підприємства за певними стратегічними перспективами: фінансовою перспективою, клієнтською, перспективою бізнес-процесів, перспективою трудових ресурсів і навчання та додатково запропоновано інноваційною перспективою;

3) запропоновано підхід щодо формування стратегій розвитку машинобудівного підприємства, що передбачає використання матриці стратегій розвитку з розмежуванням на 9 квадрантів головних ознак: рівня та стану загального розвитку підприємства і рівня сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку машинобудівного підприємства в цілому за якісними рівнями кількісних значень інтегральних показників;

4) при розподілі площин позиціонування стратегій у матриці запропоновано використання положень теорії нечітких множин.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виханский О.С. Менеджмент: учебник /О.С.Виханский, А.И.Наумов, – 3-е изд. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
2. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий /Ю.В.Гусев. – СПб : СПУЭФ, 1992. – 160 с.
3. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления: моногр. /В.С.Каткало. – СПб. : Высш. Шк менеджмента, 2008. – 548 с.
4. Кузнецов А.И. Организационно-экономические основы обеспечения выживаемости предприятия [Электронный ресурс] /А.И.Кузнецов. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publication/strategy/section_27/article_298/
5. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций /В.Д.Маркова, С.Л.Кузнецова. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск 6 Сибирское соглашение, 1999. – 265 с.
6. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография /А.В.Василенко. – К.: Центр учеб. лит. – 2005.
7. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І.З. Должанський, І.М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С. – 2012. – 213 с.
8. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О.Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК». – 2007. – 192 с.
9. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник /Б.М.Мізюк. – Львів : Магнолія, – 2009. – 544 с.
10. Мозенков О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства : методологія, інструментарій, організація: монографія /О.В.Мозенков. – Х. : Вид-во «Одісеї», 2008. – 288 с.
11. Отенко І.П. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку /І.П.Отенко, О.В.Грачов //Економіка розвитку. – 2005. – №3(35). – С. 77-80.
12. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства /В.С.Пономаренко, О.І.Пушкар, О.М.Тридід. – Харків: вид. ХДЕУ. – 2002. – 640 с.
13. Расвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі: монографія /О.В.Расвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК». – 2006. – 496 с.
14. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д.В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК». – 2008. – 632 с.
15. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства /В.В.Стадник, М.А.Йохна. – Хмельницький : ХНУ. – 2011. – 327 с.
16. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник /З.С.Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
17. Ястремська О.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства /О.М.Ястремська, Г.В.Верещагіна. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2010. – 392 с.
18. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия /А.Н.Тищенко, О.С.Головко. – Х. : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
19. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
20. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В.Плюта ; пер. с пол. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.

Одержано 15.09.2014 р.