

УДК 330.43

КЛАСИФІКАЦІЙНА ОСНОВА ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мамонтенко Н.С.

У даній статті автор дає коротку характеристику деяким стратегіям як елементам загальної стратегії розвитку машинобудівних підприємств з позиції їх інноваційного впливу на загальну стратегію, також поглиблено досліджена інноваційна стратегія як складова загальної стратегії підприємства.

Класифікація загальної стратегії (генеральної, економічної, базової, комплексної, еталонної, корпоративної, інтеграційної) як системи складають взаємодіючі елементи, які можна визначити як стратегії більш низького рівня. Серед них вчені виділяють: управлінську, маркетингову, інноваційну, ресурсну, реструктуризаційну, виробничу, конкурентну, цінову, зовнішньоекономічну та соціальну стратегії. Дамо коротку характеристику деяким стратегіям як елементам загальної стратегії підприємства машинобудування з позиції їх інноваційного впливу на загальну стратегію. Доцільно також поглиблено дослідити інноваційну стратегію як складову загальної стратегії підприємства.

Дослідженням різних доріг і проблем інноваційного розвитку машинобудування присвячені праці Акбердіна Р.З., Акоффа Р.Л., Барташева Л.В., Бельтюкова Е.А., Буркинського б.в., Валуєва Б.І., Геєца В.М., Грузнова І.І., Друкера П.Ф., Завьялова П.С., Захарченко В.І., Ільяшенко С.І., Колегаєва Р.М., Львова Д.С., Міщенко А.П., Окрепілова В.В., Орлова П.А., Осипова В.І., Палія В.Ф., Перерви П.Г., Портеру М., Смірніцкого Е.К., Фатхутдінова Р.А., Чумаченко Н.Г., Шеремета О.Д. та інших. Відтак, незважаючи на вагомий внесок вищезначених науковців, комплексних наукових досліджень та практичних напрацювань стосовно проблем інноваційного розвитку машинобудування що і зумовлює вибір теми статті.

Мета статті полягає у тому, що кожний елемент загальної стратегії містить в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії. Відповідно, і загальна стратегія машинобудівного підприємства має містити в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії взагалі, так і інноваційну

стратегію зокрема.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська стратегія машинобудівного підприємства – це система управлінських впливів на економічні й організаційні відносини підрозділів і трудових колективів підприємства щодо формування його стратегії та її складових (маркетингової, інноваційної, інвестиційної, ресурсної, виробничої, конкурентної, цінової, зовнішньоекономічної, соціальної, реструктуризаційної стратегій) для досягнення цілей підприємства. На нашу думку, кожен з перерахованих елементів управлінської стратегії володіє характеристиками інноваційної стратегії, оскільки складові не є статичними і постійно змінюються, що в свою чергу обґрунтовує присутність фактору новизни як визначаючого аспекту інновації. Даний висновок підтверджує правильність вибору напрямку дослідження інноваційності загальної стратегії підприємства. [1]

Для формування управлінської стратегії доцільно виконати такі роботи:

- уточнити межі підприємства, його ідентифікацію в господарській, діловій, адміністративній та інших середовищах ринкової економіки;
- провести аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- провести аналіз ринку й погодити його ємність із потенціалом підприємства;
- розробити необхідні функціональні стратегії.

Ці роботи можуть повторюватися й коригуватися в ході формування стратегії. Однак хотілося б підкреслити такий принциповий момент: у початковій, базовій послідовності етапів аналізу потенціалу підприємства повинен передувати аналізу ринку. Це пов'язано з тим, що без знання потенціалу неможливо визначити, яка саме частка ринку має підпасти під більш детальне дослідження. Тому стає зрозумілим, яким важливим є процес аналізу потенціалу підприємства.

Як видно з наведеного переліку робіт, створення й упровадження стратегії – досить трудомістка процедура, проте значимість цього процесу для підприємства набагато перевершує витрати на його реалізацію. Справа в тому, що сам по собі процес осмислення ситуації, її колективне обговорення, розбір різних варіантів дій у тих або інших сферах діяльності підприємства приносять величезну користь, підвищують ступінь системності й обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством у цілому. Дуже важливе й те, що в процесі обговорення стратегії поліпшується процес управління, консолідується колектив,

знижується рівень протиріч в інтересах власників, управлінського та іншого персоналу підприємства. Освітлений факт додатково підтверджує присутність в управлінській стратегії інноваційного характеру та важливість дослідження саме інноваційної стратегії підприємства.

Виконання робіт по формуванню управлінській стратегії визначає важливість аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином розроблена стратегія спрямована на перехід з теперішнього (базисного) рівня на новий (інноваційний) рівень для даного підприємства.

Під час формування управлінської стратегії найбільш значними є такі групи стратегічних рішень, варіанти яких і визначають стратегію на підприємстві:

- вибір типу управління;
- визначення організаційної й управлінської структур;
- визначення механізму прийняття рішень на підприємстві.

Під типом управління підприємством в даному контексті розуміється узагальнена характеристика управління з урахуванням його близькості до двох полярних типів: стратегічного або оперативного управління [6].

Стратегічне управління машинобудівним підприємством засноване на уявленні про підприємство як про відносно стабільну й відособлену систему, що інтегрує в часі й в економічному просторі різні форми ресурсів і зусиль. В основі стратегічного управління лежать спроби керівника проникнути за межі керованого процесу або підсистеми, передбачити результати й фактори функціонування, запобігти несприятливим подіям і потраплянням до ризикованих ситуацій. З позицій економічної безпеки стратегічне управління робить ставку на культивування «здорових» сторін даного підприємства, його внутрішню стабільність, здатність до самовідновлення у випадку небажаного впливу зовнішнього середовища. Саме стратегічне управління підприємством визначає аспект інноваційної стратегії як потребу управлінського впливу на прогнозування майбутніх результатів. На базі прогнозованих результатів вибудовується алгоритм цілей, а для їх реалізації відповідна послідовність дій, тобто стратегія.

Оперативне управління машинобудівним підприємством базується на створенні й підтримці високої мобільності, керованості й реактивності керованих процесів і об'єктів на підприємстві, негайному втручанні менеджера в хід роботи підприємства й миттєвої реакції керованого контуру. Тут культивуються гнучкість, швидкість реакції, уміння

перебудувати виробничі і господарські процеси. Тому оперативне управління машинобудівними підприємствами можна розглядати як механізм вирішування оперативних завдань у розрізі довгострокової інноваційної стратегії.

Тактичне управління машинобудівним підприємством займає проміжне місце між цими типами управління й орієнтоване одночасно як на короткострокову реакцію на рухи у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, так і на заходи, що упереджують, але не розраховані, однак, на тривалий період. Тактичне управління не ставить за основу стратегію підприємства, хоча й не відмовляється від використання інформації про стратегію своїх контрагентів. Тактичне управління можна використовувати як механізм вирішування тактичних завдань у розрізі інноваційної стратегії.

Популярність стратегічного управління у світі неоднакова. Обстеження, проведені в різних країнах показали складну картину. У Великобританії більше 70% обстежених фірм спирається на стратегічний стиль управління. Незважаючи на те, що в США бум стратегічного планування довівся на 70-і роки, у 90-х роках стратегічний менеджмент знайшов нові сили, пов'язані в ідейному плані з розвитком методології досягнення й збереження лідерства у високо конкурентних середовищах, а в технічному – зі створенням великих комп'ютерних експертних систем в галузі стратегічного планування. [1; 3]. Вибір типу управління значною мірою визначається технологічним типом підприємства і його розмірами, що враховують діючі рекомендації щодо визначення найбільш ефективного типу управління залежно від технологічного типу й розмірів підприємства. Реалізація обраного типу управління залежить від існуючих на підприємстві організаційно-управлінських структур. Під організаційною структурою розуміється його розподіл на відносно самостійні підрозділи, для членів яких функціональні й неформальні зв'язки в цілому сильніші, ніж для членів різних підрозділів. Принципи групування персоналу для об'єднання в підрозділи може бути різним. Грубують за:

- професійними знаннями і навичками (у цьому випадку відповідна організаційна структура може називатися професійною);
- функціональними ознаками (функціональна структура);
- видами виробленої продукції (продуктова структура);
- технологічною ознакою (технологічна структура);
- сегментами ринку споживання виробленої продукції (споживча структура);

- місцезнаходженням (дивізіональна структура);
- участю в одному проекті (тимчасова або проектна організаційна структура).

Питання про оптимальну організаційну структуру не вирішується однозначно, оскільки способи й фактори її зміни можуть бути різними. Вони залежать від того, наскільки успішно працює підприємство, наскільки висока агресивність зовнішнього середовища, у якій стадії життєвого циклу перебуває попит на продукцію підприємства, які нинішній стан і бажаний тип колективу, яка сама організаційна структура. Основними є такі несумісні варіанти, між якими можна розмістити всі наявні можливості:

- структура, що слабо залежить від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів («механічна структура»);
- структура, що суттєво залежить від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів («органічна структура»).

Висновки, які можна зробити з аналізу цих узагальнень, такі, що тип управління машинобудівним підприємством, організаційна структура, способи групування працівників впливають на реалізацію інноваційної та загальної стратегії машинобудівних підприємств в сфері якості. Як що ці стратегії розроблені вірно, а в управлінській стратегії була присутня інноваційна стратегія, то їх процес реалізації відбуде необхідні для цього організаційну структуру та тип управління. Така ситуація сприяє реалізації довгострокових інтересів підприємств в природному більш сповільненому, знижує поінформованість підприємства, не дає можливості вчасно помітити ринкове сигналізування й підготуватися до змін у ринковому оточенні. Тому позитивно впливає строк реалізації довгострокових цілей виділення в структурі підприємства функціональних одиниць, що відіграють роль «тих, хто дивиться вперед» (на малих підприємствах не обов'язково, щоб ці одиниці були самостійними елементами організаційної структури). Назріла необхідність упорядкування процесів розробки й реалізації стратегій, прогнозів, програм, для цього продовжимо аналізувати структуру і зміст загальної стратегії машинобудівного підприємства.

Маркетингова стратегія машинобудівного підприємства – це сукупність запланованих дій щодо створення, підтримки або зміни відносин і поведінки осіб і підприємств, які цікавлять підприємство. Маркетингова стратегія складається із силової, інтеграційної, диверсифікованої, концентрованої, індивідуальної, піонерної стратегій [6].

Маркетингова стратегія може виступати як механізм вирішування маркетингових завдань у розрізі окремої інноваційної стратегії, а як

складова загальної стратегії – може містити в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії. Її методи дослідження та впливу на сучасний ринок повинні спиратись на відповідні сучасні, інноваційні, індивідуальні методи і засоби реалізації маркетингової стратегії, що доводить важливість інноваційної стратегії, як в аспекті загальної стратегії взагалі, так і в розрізі видів маркетингової стратегії зокрема:

- силова стратегія маркетингу як різновид маркетингової стратегії характерна для підприємств великого серійного й масового виробництва. Її ефективність забезпечує економія на масштабах виробництва, захоплення нових сегментів ринку, обмеження конкуренції, стимулювання продажів, агресивна реклама нових товарів;

- інтеграційна стратегія ґрунтується на тому, що прибуток підприємства збільшується за рахунок контролю діяльності постачальників, посередників, конкурентів. Здійснення контролю стає можливим за організації співробітництва, довгострокового зближення цілей інтегруючого й інтегрувального підприємств;

- стратегія диверсифікованості в машинобудуванні передбачає одночасну розробку, виробництво на кілька ринків і продаж різноманітних за асортиментом товарів, іноді зовсім не пов'язаних один з одним (у тому числі за межами своєї галузі);

- концентрована стратегія передбачає спеціалізацію підприємства на обмеженому асортименті товарів або послуг і вузькому сегменті ринку. Під час її використання підприємство створює унікальні товари, призначені для задоволення потреб вузького кола покупців, і здобуває стійку репутацію. Водночас, індивідуальна маркетингова стратегія характерна задоволенням потреб покупців і клієнтів за індивідуальним замовленням;

- піонерська маркетингова стратегія пов'язана зі створенням нових сегментів ринку або перебудовою старих. У більшості випадків цій стратегії властиві створення й виведення на ринок інноваційних товарів або технологій.

Маркетингову стратегію розрізняють за часом на перспективну й тактичну. Перспективна маркетингова стратегія характеризує розширення й розвиток ринків підприємства, його товарів, сервісу, дій конкурентів протягом майбутніх 3-10 років. Тактична маркетингова стратегія прогнозує обсяги продажів, асортименти й обсяги виробництва товарів, рух товарів, стимулювання продажів протягом майбутнього року, кварталу, місяця .

Інноваційна стратегія машинобудівних підприємств – це система цілей та заходів розвитку підприємств, що передбачає підвищення ефективності використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності

та має здатність адаптуватися до мінливих умов ринку за допомогою створення нових товарів, технологій, послуг і задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новими способами. Підприємства, що здійснюють інновації, отримують можливість підвищення рентабельності й прибутковості за рахунок продажу нових товарів, послуг, за рахунок створення нових сегментів споживачів, розширення ринків. Таким чином, інноваційна стратегія може реалізовуватись як самостійна стратегія, так і як складова загальної стратегії машинобудівного підприємства. [4,5]. Інвестиційна стратегія машинобудівних підприємств – це сукупність стратегічних цілей і рішень, зорієнтованих на вибір пріоритетів, розмірів залучення й шляхів найбільш вигідного використання фінансових коштів для розвитку, підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності підприємств. Характерними типами інвестиційних стратегій, які найчастіше використовуються в закордонній практиці і які прийнятні для промислових підприємств України, є «сам собі голова», «консорціум», «пошук нагород», «піраміда», «усе для Вас», «черепаха», «змія». [1] Їх змістовна характеристика полягає у такому:

- «сам собі голова» припускає використання переважно власних фінансових засобів (фонду нагромадження й приросту акціонерного капіталу) для планомірного втілення в життя ретельно вивірених інвестиційних проектів;

- «консорціум» прагне розділити ризик підприємства з метою його мінімізації (а також, зрозуміло, і прибуток) з партнерами, й передбачає участь підприємства в одному або кількох великих інвестиційних проектах (програм) в «командах» з іншими учасниками;

- «пошук нагород» враховує, що підприємство, яке має значні засоби з високою ліквідністю, готове відгукнутися на будь-які вигідні інвестиційні пропозиції;

- «піраміда» є стратегією, яка реалізує все доступне різноманіття джерел фінансування, що мобілізується для формування й реалізації перспективної інвестиційної програми;

- «усе для Вас» як стратегія передбачає рух за тим або іншим стабільним споживачем: торгово-оптовим підприємством, мережею підприємств, серією державних замовлень (наприклад, у військовій галузі) тощо;

- «черепаха», яка є стратегією, що дуже захищена всілякими страховками, перехресними фінансовими зобов'язаннями, контрактами про розподіл ризику збитків тощо. Це інвестиційна стратегія, яка

здійснюється підприємством в умовах різноманітної кооперації з іншими підприємствами та інститутами;

– «змія», яку можна визначити як стратегію точного, одиничного «удару» (або їх серії). Реалізується переважно через пакет двосторонніх угод, кожна з яких укладається для окремого конкретного інвестиційного проекту. Проте укладання тривалих партнерських угод не передбачається. Кожна угода укладається з міркувань максимального короткострокового ефекту зі стандартною страховкою на випадок невдачі.

Вивчення різновидів інвестиційної стратегії дозволяє стверджувати, що інвестиційна стратегія в цілому може виступати механізмом вирішування інвестиційних завдань у розрізі окремої інноваційної стратегії, а як складова загальної стратегії міститиме в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії. Це відбувається тому, що її методи орієнтовані на вибір пріоритетів, розмірів залучення й найбільш вигідного використання фінансових коштів для розвитку, підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності підприємств, тому вони безпосередньо сприяють появі інновацій в залежності від проекту на підприємстві та ринку, в галузі, країні та світу. Зазначене доводить важливість інноваційної стратегії, як в аспекті загальної стратегії взагалі, так і в розрізі інвестиційної стратегії зокрема.

Ресурсна стратегія машинобудівного підприємства – це система заходів щодо приведення у відповідність виробничих можливостей підприємств, бажань щодо випуску товарів і послуг та попиту на них на ринку. До складу ресурсної стратегії входить трудова стратегія, стратегія забезпечення предметами праці й стратегія забезпечення засобами праці:

– трудова стратегія орієнтована на підготовку й перепідготовку кадрів;

– стратегія забезпечення предметами праці покликана організувати закупівлю на ринку і постачання на підприємство необхідних матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів (сировини, матеріалів, змінно-запасних частин, нафтопродуктів, газу, тепла, електроенергії);

– стратегія забезпечення засобами праці орієнтована на закупівлю на ринку й постачання на підприємство необхідного встаткування, машин, інструменту.

Відповідно, ресурсна стратегія може виступати як механізм вирішування ресурсних завдань у розрізі окремої інноваційної стратегії, а як складова загальної стратегії ресурсна стратегія міститиме в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії. Це визначено в тому, що її методи приведення у відповідність виробничих можливостей підприємств,

бажань щодо випуску товарів і послуг та попиту на них на сучасному ринку не можливо без провадження до технологічного, виробничого, трудового процесів відповідних інновацій для даного підприємства. Зазначене доводить важливість інноваційної стратегії в аспекті і загальної стратегії, та ресурсної стратегії зокрема.

Виробнича стратегія машинобудівного підприємства – це система стратегічних цілей та рішень щодо застосування методів, засобів, заходів визначення обсягів і виробництва товарів та послуг за номенклатурою, асортиментом, якістю, використанням ресурсів, реалізацією товарів. Виробнича стратегія складається з товарної, технологічної, якісної стратегій, а також зі стратегії використання ресурсів[1; 11] :

– товарна стратегія як сукупність рішень орієнтована на товар, що виготовляється на підприємстві й на дії підприємства щодо реалізації цього товару. Слід зазначити, що в товарну стратегію входять не всі рішення щодо дій підприємства на ринку. Частина їх належить до маркетингової, конкурентної, цінової стратегій. У свою чергу товарна стратегія містить у собі номенклатурно-асортиментну й об'ємно-масштабну стратегії;

– технологічна стратегія – це система стратегічних рішень щодо перетворення вихідних ресурсів на товар;

– якісна стратегія – це система стратегічних рішень щодо вдосконалення характеристик товару, які надають йому змогу задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів;

– стратегія використання ресурсів – система стратегічних рішень щодо ефективного використання обмежених ресурсів відповідно до виробничих можливостей і ринкових потреб із випуску товарів і послуг.

Узагальнюючи наведені характеристики, можна стверджувати, що виробнича стратегія може виступати як механізм вирішування виробничих завдань у розрізі окремої інноваційної стратегії. Також виробнича стратегія як складова загальної стратегії містить в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії. Це визначено в тому, що вона спрямована на застосування методів, засобів, заходів визначення обсягів і виробництва товарів та послуг за номенклатурою, асортиментом, якістю, використанням ресурсів, реалізацією товарів з урахування сучасних, конкурентних вимог ринку, що примушує освоєння, виробництво та реалізацію інноваційної для підприємства продукції. Що доводить важливість інноваційної стратегії, як в аспекті загальної стратегії взагалі, так і в розрізі виробничої стратегії зокрема.

Конкурентна стратегія машинобудівного підприємства – не система сукупність стратегічних цілей і рішень, орієнтованих на придбання й розвиток конкурентних переваг, які дозволяють підприємству здобувати перемоги в конкурентній боротьбі на ринку. Конкурентна стратегія може виступати як механізм вирішування конкурентних завдань у розрізі окремої інноваційної стратегії. Також конкурентна стратегія як складова загальної стратегії містить в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії. Її методи стратегічних рішень, які орієнтовані на придбання й розвиток конкурентних переваг, дозволяють підприємству здобувати перемоги в конкурентній боротьбі на ринку, що неможливо без застосування інноваційних ідей. Це визначає важливість інноваційної стратегії, як в аспекті загальної стратегії взагалі, так і в розрізі конкурентної стратегії зокрема.

Розроблена структура загальної (генеральної, економічної, комплексної еталонної, базової, корпоративної, інтеграційної) стратегії машинобудівного підприємства допомагає: науковцям – чіткіше сформулювати визначення відповідної категорії; керівникові – наочно провести оперативне стратегічне позиціонування підприємства в розрізі обраних стратегічних напрямків розвитку та на підставі оперативного позиціонування зробити висновки з обраних стратегій щодо відповідності їх до місії даного підприємства.

Відтак, загальна стратегія машинобудівного підприємства – це система функціональних стратегій, орієнтована на реалізацію цілей підприємства за допомогою взаємодіючих елементів: методів, способів, процесів, планів, правил і заходів.

В ході дослідження доведено, що кожний елемент загальної стратегії містить в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії. Відповідно, і загальна стратегія машинобудівного підприємства має містити в собі функціональні ознаки інноваційної стратегії взагалі, так і інноваційну стратегію зокрема.

Література

13. Аакер Девід. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. 6-ое издание. Пер. с англ. –Спб.: Питер, 2002. –544с.
1. Алексеев И.В. Стратегии развития предприятия и государственное регулирование экономики. – К.: УАДУ, 1998. –204с.
2. Ансофф И.Х. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519с.

3. Аньшин В.М. Инновационная стратегия фирмы. –М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1995.
4. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. –М: Дашков и К., 2002, –380с.
5. Борщ Л.М. Стратегия инвестиционного роста экономики в условиях рыночной трансформации. Автореферат д.э.н. –К.: КНУ, 2003. –28с.
6. Буркинський Б.В., Лазарева Е.В. Інноваційна стратегія у соціально-економічному розвитку регіону.- Одеса, ІПРЕЕВ НАН України, Фенікс, 2007.-140с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация. М.: Гардарики, 1996. –416с.
8. Гурков И, Аврамова Е. Стратегии выживания предприятий//Вопросы экономики, 1995, № 6. – С.15 – 56.
9. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления М.: Маркетинг, 1997. –195с.
10. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991. –139с.
11. Стратегия устойчивого развития и структурно-инновационного преобразования украинской экономики на период 2004–2015 годы. Материалы научно-практической конференции//Урядовий кур'єр, 2004, № 75. –С. 1 – 3.

Abstract

Mamontenko N.

Classification basis of general strategy engineering companies

The article gives a brief description of some elements of the strategy as the overall strategy of engineering companies from the perspective of their impact on the overall innovation strategy and depth doslideni innovation strategy as a part of overall business strategy.