

8. Осовська Г.В. Менеджмент підприємств : навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
9. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
10. Хаймел Г. Что есть что в управленческих инновациях / Г. Хаймел // Harvard Business Review. – 2006. – март. – 145 с.
11. Иванова Т. Ю. Теория организации : [учеб. пособие] / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 273 с.
12. Федосин С. Г. Основы синергетики. Философия носителей / С. Г. Федосин. – М. : «Едиториал УРСС», 2003. – С. 55-56.
13. Философия: Энциклопедический словарь / [под ред. А. А. Ивина]. – М. : Гардарики, 2004.
14. Философский словарь / [авт.-сост. С. Я. Подопригора, А. С. Подопригора]. – [2-е изд., стер.]. – Ростов : Феникс, 2012. – 562 с.
15. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; [пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна]. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
16. Широкова Г. В. Влияние организационных изменений на рост фирмы / Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/eship/dp01_-_03_09.pdf
17. Фламгольд Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Эрик Фламгольд, Ивон Рэндл. – М. : Эксмо, 2012. – 320 с.
18. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : [монографія] / Д. К. Воронков. – Х. : ВД «Інжек», 2010. – 340 с.

УДК 658.009.014.7

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Чурилов С.В.

Удосконалено формування стратегії логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Визначено, що діяльність підприємства на ринку направлена на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних завдань, які забезпечать ефективну роботу, прибутковість, виживання та конкурентоспроможність на ринку. Означено, що формування стратегії представляє собою складний процес, потребує високої кваліфікації та компетентності виконавців. Сформульовано сутність поняття стратегія логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу машинобудівних підприємств, визначено три основних види стратегії, визначено етапи розробки стратегії

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегія логістичного управління, тактика, управлінське рішення, формування, конкурентоспроможність потенціалу підприємства, підприємство.*

С сучасних економічних умовах поточні результати господарювання вітчизняних машинобудівних підприємств зазнали значного погіршення завдяки світовій фінансово-економічній кризі. Машинобудування є однією з основних галузей економіки, саме воно виготовляє для господарського комплексу знаряддя праці, а для населення – автомобілі, побутову техніку та інші предмети побуту та повсякденно-

го використання. Конкурентоспроможна машинобудівна галузь є запорукою ефективної економіки будь-якої держави. Саме машинобудівний комплекс забезпечує технічну озброєність, механізацію, автоматизацію виробництва, а тому і в значній мірі впливає на промисловий потенціал країни, її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Сьогодні результати діяльності машинобудівних підприємств характеризуються падінням обсягів промислового виробництва, зменшенням споживчого попиту, порушенням наявних коопераційно-інтеграційних зв'язків у взаєминах суб'єктів господарювання, що об'єднані у різного роду логістичні ланцюги створення вартості. Це призводить до виникнення різноманітних проблемних ситуацій як в життєдіяльності логістичних систем, так і у відносинах «постачальник – виробник – споживач». Крім цього, підприємства стикаються з іншою величезною кількістю проблем, які в агрегованому вигляді співвідносяться з двома групами: групою загроз від впливу зовнішнього оточення та групою проблем, обумовлених невідповідностями у внутрішньому середовищі.

Для досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку актуальним є питання пошуку інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством та конкурентоспроможністю потенціалу, а саме розробка та застосування стратегії логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Метою статті є формування стратегії логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу машинобудівних підприємств.

Питання конкурентоспроможності потенціалу підприємства висвітлені у працях О.В.Ареф'євої [1], Л.В.Балабанової [2], І.Д.Бузько [3], А.Є.Воронкової [4], В.І.Хомякова [5], В.І. Чобіток [6], Н.В. Сабліної [7] та інші. Проблеми логістичного управління та розробки логістичної стратегії присвячена ціла низка робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як О. Тридід [8], В.В. Смиричинський [9], А.В. Смиричинський [9], З.С. Каір [10], А.А. Лук'янченко [10], А.І. Омелянчук [10], Р. Ларіна [11] та інші. Питання стратегічного управління та формування стратегій управління розглядали в своїх працях Г.Мінцберг [12], М. Портер [13], І.Ансофф [14], А. Томпсон [15], Д.Ж. Стрікланд [15], І.П. Булеєв [14], В.В. Прохорова [6,7], та багато інших. Але, тим паче така наукова проблема як логістичне управління конкурентоспроможністю потенціалу є досить багатогранною, тому вимагає від науковців більш ґрунтовних досліджень. Отже питання, пов'язані з розробкою та формуванням стратегії логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу машинобудівних підприємств потребують фундаментальних досліджень як на теоретико-методологічному рівні так і на практичному рівні.

Будь-яка стратегія підприємства становить програму його діяльності, яка в першу чергу, обґрунтовує мету і містить заходи щодо її досягнення. Усі стратегії можна характеризувати за наступними ознаками: за функціональним принципом; за масштабом розробки (загальні або підтримуючі); за темпами розвитку; за терміном реалізації; за способами забезпечення розвитку; за стадіями життєвого циклу. Формування стратегії являє собою складний процес та потребує високої кваліфікації та компетенції виконавців.

В основі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства лежить правильна постановка стратегічних цілей і завдань, спрямована на вирішення проблем короткострокового періоду, до яких, зокрема, належить формування стратегії довгострокового розвитку діяльності підприємства. Світова практика накопичила безліч прикладів про прийняття рішень відносно ситуацій, що склалися в ході господарювання. Тому в ході вибору або розробки власної стратегії розвитку діяльності підприємства слід врахувати наявність типових стратегій, що відповідають тій чи іншій ситуації. В узагальненому вигляді всі види стратегій розвитку діяльності можна умовно розділити на чотири групи, що тісно пов'язані між собою, а саме: продуктово-маркетингові, фінансові, управління персоналом та виробничі. Перелічені чотири групи спеціалізованих стратегій складають мінімально необхідний набір основних функціональних стратегій для більшості підприємств України. Можлива розробка ряду інших стратегій розвитку діяльності, а саме інвестиційної, технологічної, інформаційної, але вони матимуть суто прикладний характер [7].

Узагальнюючи закордонний досвід розробки стратегії підприємства, особливу увагу варто приділити стратегії, розробленій американськими економістами С. Коеном і Дж. Зюсманом і описаній у роботі «Лідери для обробної промисловості», у якій відображено взаємозв'язок виробництва із

зовнішнім середовищем, що характеризує інтегроване виробниче підприємство. Забезпечуючи динамічний розвиток підприємства, наявні ресурси здатні вирішити ряд додаткових завдань, що виникають у процесі господарської діяльності. Розширення підприємницької діяльності свідчить про міцні позиції на ринку, наявність попиту на продукцію, яка випускається. Це дозволяє поєднувати витрати виробництва зі зростанням обсягів виробництва. Господарська діяльність підприємства має довгостроковий характер, тому управління діяльністю підприємства повинне виходити з його стратегічних цілей, розробленої ним політики, методів формування і управління витратами, включаючи напрями і форми їх обліку, а також джерела їхнього фінансування.

Стратегія підприємства становить програму його діяльності, що обґрунтовує мету і містить заходи щодо їх досягнення. В економічній літературі виділяють три основних види стратегії: традиційну, функціональну і загально функціональну, у процесі формування яких необхідно враховувати ряд факторів [14; 17; 18]:

- функціональна стратегія чи стратегія виробничого процесу, повинна підтримувати підприємство так, щоб у центрі діяльності функціональних служб чи виробничого процесу була найбільша кількість завдань, сформованих з урахуванням потреб ринку;

- стратегія повинна визначати порядок розподілу ресурсів усередині функціональної області в рамках процесу з метою виконання завдань, поставлених перед функціональною службою чи процесом; за своїм характером конкретні рішення (фінансування, комплектування фахівцями), які приймає керівництво функціональних служб, що беруть участь у процесі повинні відповідати сформованій стратегії. **Часто цього не відбувається**, сформована стратегія відтискується фактично реалізованою.

Процес стратегічного управління діяльністю підприємства включає два взаємозалежних процеси: тактичне й оперативне управління. На етапі тактичного управління відбувається конкретизація поставлених цілей і формування потреб підприємства. Оперативне управління здійснює реалізацію окремих програм і проектів. Підставою для формування конкретної стратегії служить розроблена і прийнята до виконання загальна стратегія підприємства. Отже, формування стратегії має поетапний характер [17,18]:

- перший етап передбачає прогноз розвитку ринку на період 3-5 років;

- на другому етапі формуються стратегічні цілі діяльності підприємства на основі стратегічних цілей загальноекономічного розвитку, їх необхідно пов'язувати зі стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності підприємства;

- на третьому етапі формування стратегії підприємство розробляє і способи найбільш ефективної реалізації стратегічних цілей, що можуть бути здійснені в двох напрямках - стратегія діяльності і стратегія ресурсів;

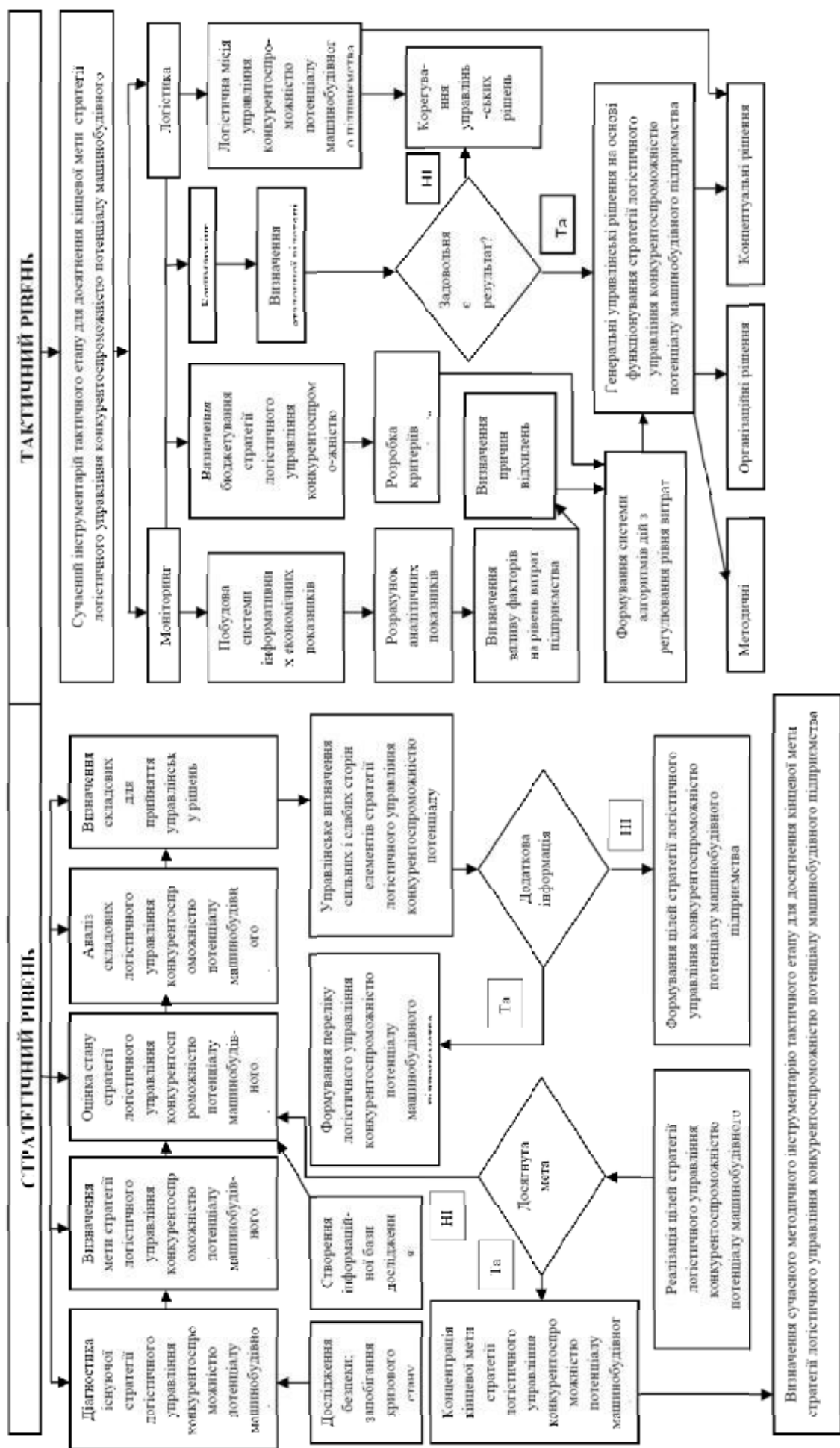
- четвертий етап передбачає конкретизацію стратегії за періодами її реалізації, а також встановлення послідовності й термінів виконання поставлених стратегічних цілей і завдань;

- на п'ятому етапі формування стратегії здійснюють її оцінку за рядом критеріїв: погодженість діяльності підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку, внутрішня збалансованість, її погодженість із зовнішнім середовищем, можливість втілення з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, прийнятність рівня ризику, пов'язаного з її реалізацією, результативність.

Розробка стратегії логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємств машинобудування містить наступні етапи: уточнення місії підприємства; оцінка поточної обстановки ситуації функціонування підприємства (його сильні та слабкі сторони, конкурентоспроможність тощо); визначення цілей та ключових проблем підприємства для їх досягнення; розробка альтернативних варіантів розвитку підприємства; складання програми дій; моніторинг реалізації стратегії.

Процес розробки стратегії являє собою стратегічне планування, в якому: виявляються головні цілі та задачі; ресурсне та фінансове забезпечення; шляхи та методи досягнення цілей; вирішення проблем що виникають.

Вивчення праць вчених з питань розробки та формування стратегій управління [6,7] дозволило автору стверджувати, що стратегію логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу машинобудівного підприємства слід розглядати і як елемент оперативного управління підприємством, і як складову стратегічного управління. Виходячи з цього, стратегія логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу машинобудівних підприємств повинна поєднувати два відособлених, але взаємозалежних блоки – стратегічне й тактичне проектування (рис. 1).



Прийняття ефективних рішень щодо управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємств зумовлює розробку певної системи дій, яка має охоплювати перспективні моменти розвитку підприємства і базуватися на таких елементах, які дозволяють поєднати інноваційні моделі, методи та інструменти управління.

Стратегія підприємства являє собою програму діяльності, що обґрунтовує мету і містить заходи щодо її досягнення. У процесі обґрунтування перспективних напрямів діяльності підприємства можуть формуватися різні типи стратегій [19].

Усі стратегії можна класифікувати за такими ознаками: за масштабом розробки (загальні та підтримуючі); за функціональним принципом; за терміном реалізації; за темпами розвитку; за способами забезпечення розвитку; за стадіями життєвого циклу. Формування стратегії представляє складним процес, потребує високої кваліфікації та компетентності виконавців.

Важливо зазначити, що одні автори розрізняють «стратегію» як стратегію діяльності підприємства, інші - стратегію розвитку підприємства. Проаналізувавши такі поняття як логістичне управління, логістична стратегія та конкурентоспроможність потенціалу підприємства, можна стверджувати, що стратегія логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства – це комплексна система взаємозалежних та взаємопов'язаних системоутворюючих складових, яка дозволяє створювати організаційно-управлінські умови для прийняття адаптивних управлінських рішень на стратегічному та тактичному рівні, та є основою розробки сценаріїв стійкого функціонування та розвитку підприємств та дає можливість забезпечити його адекватну поведінку в умовах трансформаційної економіки.

ВИСНОВКИ

Головним завданням будь-якого підприємства є завоювання кращої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування, підтримки та розвитку конкурентної переваги, і, як наслідок, одержання більших економічних вигід, тому стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка та розвиток стратегічної конкурентної переваги. В умовах зростання конкуренції особливого значення набуває освоєння сучасних підходів до планування і управління фізичним розподілом товарів та різноманітних потоків на підприємстві, що дає змогу гнучкіше реагувати на потреби споживачів. Без ефективного і цілеспрямованого управління різними потоками на підприємстві забезпечити успішне просування товарів на ринок неможливо. Інтеграцію ж усіх систем, пов'язаних із товаропотоком від виробника до споживача, можна здійснювати лише за допомогою логістики.

Процес стратегічного управління діяльністю підприємства включає два взаємозалежних процеси: тактичне і оперативне управління. На етапі тактичного управління відбувається конкретизація поставлених цілей і формування потреб підприємства.

Тактичне планування спрямоване на виконання певного завдання, яке постає перед підприємством і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання мають середній та короткостроковий характер. Виділені стратегічні та тактичні рівні управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства повинні бути інтегровані між собою як у тимчасовому, так і у функціональному аспекті. Відповідно конкурентні дії тактичного характеру повинні проводитися в рамках конкурентної стратегії і не можуть суперечити їй, щоб уникнути виникнення негативних наслідків їх впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємства.

У тактичному плані формуються способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань. Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічено основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їх відповідальності, а також фінансові результати, які заплановано одержати. Оперативне управління здійснює реалізацію окремих програм і проектів.

Підставою для формування конкретної стратегії є розроблена і прийнята до виконання загальна стратегія підприємства. Ці групи спеціалізованих стратегій складають необхідний набір основних функціональних стратегій для більшості підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність [Текст] : монографія / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька ; Європейський університет. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2009. – 96 с. - Бібліогр.: с. 90-95.
2. Балабанова, Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ ім.М.Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
3. Бузько І.Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: Монографія. / І.Р. Бузько, І.Є. Дмитренко, О.А. Суценко – Алчевськ: ДГМІ, 2002. – 216 с.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. / 2-е изд., стереотипное. – Луганськ: Изд-во Восточноукр. нац. университета им. В. Даля, 2004. – 320 с.
5. Хомяков В.І. Формування конкурентоспроможності підприємницького потенціалу підприємств (теоретичні аспекти) // В.І. Хомяков, Т.Г. Вяткіна, П.С. Вяткін – Прометей: Рег. зб. наук праць з економіки. – №1. – Донецьк: ДЕГІ, 2006. – С. 163–166.
6. Прохорова В.В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія / В.В. Прохорова, В.І. Чобіток. – Харків: НТМТ, 2012. – 248 с.
7. Прохорова В.В. Контролінг в управлінні витратами підприємств: монографія / В.В. Прохорова, Н.В. Сабліна. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с.
8. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
9. Смирчинський В.В. Основи логістичного менеджменту: Навч. посібник для студ. екон. спец. вищ.навч. закл. В.В.Смирчинський, А.В. Смирчинський. – Тернопіль: Економ-думка, – 2003. – 239с.
10. Каир З.С. Основы логистики : Учеб. пособие / Каир З.С., Лукьянченко А.А., Омельячук А.И. –Донецк: Юго-Восток, 2003. – 522 с.
11. Ларіна Р.Р. Логістика: навч. посіб. //Р. Р. Ларіна. – Д.: ВІК, 2005. – 335с.
12. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел – СПб.: Питер, 2000.– 366 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
13. Портер М. Конкуренция / М.Портер: пер. с англ.– М.: Изд-во. «Вильямс», 2001. – 495с.
14. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.– М.: Экономика, 1989. – 519 с.
15. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576с.
16. Стратегия повышения эффективности функционирования производства / И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, М.В. Мельникова и др.: монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти.–Донецк, 2004.–278 с.
17. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гердарики, 2002. – 296 с.
18. Попов С.А. Стратегическое управления / С.А. Попов. – М.: Инфа – М., 2000. – 281 с. (Модульная программа для менеджеров. Модуль 4).
19. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтинов. – М.: Генезис. 2001. – 752 с.