

прикордонно-митного контролю, скоротити кількість і тривалість технічних стоянок пасажирських потягів. В рамках підписаної угоди сторони домовилися також розглянути питання закупівлі і експлуатації Державною адміністрацією залізничного транспорту України електропоїздів, вироблених в Російській Федерації.

У м. Києві 22.12.2009 року відбулася міжнародна конференція, на якій Укрзалізниця і "РЖД" досягли домовленостей, що побудують широку колію від Кошице до Відня вже через пару років. Відповідне рішення ухвалене на засіданні наглядової ради спільного підприємства по будівництву широкої колії до Відня. Це подія – головна в 2009 р. в транзитному інфраструктурному розвитку Укрзалізниці. У 2006 році УЗ і "РЖД" підписали меморандум про взаєморозуміння з метою сприяння в реалізації проекту продовження широкої залізничної колії до центру Європи.

Залізниці Росії, Білорусії і Казахстану об'єднують інноваційні розробки в області залізничного транспорту в рамках Інноваційного центру Євразійського економічного співтовариства (ЄврАзЕС). Концепція цього центру була представлена на 18-му засіданні Ради з транспортної політики при Інтеграційному комітеті ЄврАзЕС. Основні напрями діяльності центру: організація безпеки руху; впровадження енергоефективних, енергозберігаючих і екологічно чистих технологій. Нова структура повинна також створювати умови для широкого застосування цих технологій при розробці, реконструкції і експлуатації об'єктів залізничного транспорту.

Висновки. Таким чином, в результаті проведених досліджень встановлено, що інноваційна стратегія залізничного транспорту – це патієтна або нішева стратегія, спрямована на підвищення якості послуг, що надаються, та основними організаційними формами її реалізації є дослідження на замовлення (за договором) або придбання інновацій; гуртки якості; формування інноваційних підрозділів та міжфірмова науково-технічна кооперація в інноваційних процесах. Доцільним вважаємо чітке формулювання інноваційної стратегії залізничного транспорту України у програмних документах і створення спеціальної організаційної структури для координації інноваційної діяльності в галузі з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Напрямами подальших досліджень може бути виявлення інших організаційних форм інноваційної діяльності, за допомогою яких підприємства залізничного транспорту України можуть більш ефективно реалізовувати інноваційну стратегію.

Література

1. Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року, схвалена розпорядженням КМУ від 16.12.2009 р., № 1555-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.yurist-online.com/laws/9788/>
2. Стратегія розвитку залізничного транспорту в Російській Федерації до 2030 року. Утверждена распоряжением правительства РФ от 17.06.2008 г., № 877-р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_140967.html
3. Сич Є. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток залізничного транспорту / Є. М. Сич, В. П. Ільчук. – К. : Логос, 2002. – 256 с.
4. Дикань В. Л. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту : монографія / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко. – Х. : УкрДАЗТ, 2008. – 194 с.
5. Кірдіна О. Г. Концепція управління інвестиційно-інноваційним потенціалом залізничного транспорту України / О. Г. Кірдіна // Залізничний транспорт України. – 2010. – № 2. – С. 13–17.
6. Воловельська І. В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / І. В. Воловельська ; Укр. держ. академія залізничного транспорту. – Х., 2008. – 20 с.
7. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Тандем, ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 384 с.
8. Назаренко І. Л. Інноваційні стратегії залізничного транспорту / І. Л. Назаренко // Проблеми та перспективи розвитку транспортних систем в умовах реформування залізничного транспорту: управління, економіка і технології : матеріали V міжнародної наук.-практ. конф. – К. : ДЕТУТ, 2011. – 240 с.
9. Рубцов А. Мозговой центр РЖД. Новый филиал компании станет генератором инновационных технологий / А. Рубцов // Гудок. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/1148691.html>

УДК 334.716

С. М. НЕВМЕРЖИЦЬКА

Київський національний університет технологій та дизайну

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Із входженням України до світового економічного простору перед вітчизняними підприємствами виникла гостра потреба опанування нових "правил" взаємодії із зовнішнім оточенням. Це викликало необхідність вдосконалення управління діяльністю підприємств, впровадження сучасних методологій менеджменту, застосування сучасних підходів, принципів, інструментів в управлінні підприємством. Для забезпечення успішного функціонування підприємства у конкурентному середовищі вирішальну роль має, зокрема, стратегічне управління.

With including of Ukraine to outer economic space before national enterprises there was a sharp necessity of capture the new "rules" of co-operating with external surroundings. It caused the necessity of perfection of management of enterprises, introduction of modern methodologies of management, application of modern methods, principles, instruments for enterprise management. For supporting a successful functioning of enterprise in a competitive environment a strategic management has a main role, in particular.

Постановка проблеми. Сьогодні економічне середовище в Україні характеризується значною нестабільністю. Зростає рівень невизначеності і ризику, що ускладнює діяльність підприємств на внутрішньому ринку. Як показує світова практика, ці труднощі долає те підприємство, яке своєчасно адаптується до змін у зовнішньому оточенні, має чіткі орієнтири на майбутнє і спрямовує свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг. За кордоном для цього широко використовується система моніторингу й аналіз факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища. Виявлені в результаті аналізу можливості та загрози щодо підприємства, а також його сильні та слабкі сторони слугують інформаційною основою для встановлення та коригування стратегічних цілей, шляхів та методів їх досягнення. На жаль, вітчизняні виробники, нашоуючись на проблему забезпечення конкурентоспроможності, практично не використовують створений закордонними компаніями інструментарій стратегічного управління.

Без реорганізації системи управління підприємством на принципах стратегічного планування, вжити, а тим більше успішно працювати в сучасних умовах неможливо. Охоплюючи всю систему суспільного відтворення (виробництво, розподіл, обмін і споживання), стратегічне планування перетворилось в головну рушійну силу суспільного відтворення.

Аналіз останніх досліджень. З розвитком ринкової економіки в Україні стратегічний менеджмент почав знаходити місце як в наукових дослідженнях, що проводяться в основному викладачами вищих навчальних закладів освіти, так і в практиці діяльності окремих вітчизняних підприємств, що проходили процеси санації, реструктуризації або оздоровлення за рахунок інших організаційних заходів. Останнім часом з'явилися монографії та посібники зі стратегічного менеджменту вітчизняних авторів, серед них: Шершньова З.Є., Оборська С.В. "Стратегічне управління" (1999 р.), Шершньова З.Є. "Стратегічне управління" (2004 р.), Мізюк Б.М. "Стратегічне управління підприємством" (1999 р.), Білошапка В.А., Загорій Г.В. "Стратегічне управління" (1998 р.), Немцов В.Д., Довгань Л.Є. "Стратегічний менеджмент" (2001 р.), Володькіна М.В. "Стратегічний менеджмент" (2002 р.), Пастухова В.В. "Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність" (2002 р.), Ігнатєва І.А. "Стратегічний менеджмент" (2008 р.) тощо. Підхід до формування механізму стратегічного менеджменту в цих працях в основному базується на концепціях, що викладені в працях І. Ансоффа, М. Портера, Д. Аакера, А.А. Томпсона.

Аналіз праць багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців доводить, що на сьогодні домінуючою є концептуальна модель ієрархічного аналізу, планування, виконання та контролювання, що була запропонована ще Ф. Котлером [1, с. 14]. Згідно з цією моделлю основами стратегічного управління виступають:

- аналіз зовнішнього середовища організації;
- внутрішня діагностика організації;
- визначення місії та цілей організації;
- розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій по конкретним підсистемам підприємства;
- розробка та розгорнуте представлення корпоративної стратегії як програми конкретних дій;
- реалізація стратегії;
- оцінка результатів та зворотний зв'язок.

Однак, за висновками Г. Мінцберга [2], насправді управління відбувається за іншою схемою. Цьому твердженню є декілька пояснень. По-перше, запропонована технологія стратегічного управління на практиці не працює тому, що керівники апарату управління не мають змоги розробити такі детальні стратегії та плани їх реалізації через складність та непередбачуваність зовнішнього середовища підприємства. По-друге, менеджери підприємств не можуть весь час думати про виконання стратегій, їхня діяльність надзвичайно сильно залежить від ситуацій. І, по-третє, функції управління, що введені до складу стратегічного управління, відповідають вимогам принципу циклічності процесів. У відповідності до принципів загального менеджменту, реалізація складних процесів, якими є стратегічне управління, відбувається за участю усіх загальних функцій управління. Відсутність будь-якої функції в процесі управління створює розриви, що призводять до порушення процесу.

Однак існуючі недоліки ієрархічної моделі стратегічного управління не означають, що підприємству не потрібно визначати місію та цілі своєї діяльності, не формулювали свою стратегію успіху. Необхідно переосмислити підходи до організації процесів управління в напрямку поєднання стратегічного та оперативного управління.

Постановка завдання. В сучасних умовах стратегічне управління стає необхідним в діяльності підприємства в цілому. Тому першочерговим завданням має бути вдосконалення стратегічного управління шляхом запровадження таких концептуальних підходів, які б дозволили вітчизняним підприємствам не лише аналізувати свої можливості, але й користуючись ними, забезпечувати собі високу конкурентоспроможність на ринку.

Результати та їх обговорення. Реакцією на зміну умов функціонування підприємств повинна бути така система управління, яка поєднала б в собі традиційне тактичне і оперативне управління та необхідний

елемент – стратегічне управління – з притаманними йому загальними та конкретними функціями, відповідними організаційними структурами, технологіями тощо [1, с. 6].

З метою визначення суті категорії “стратегічне управління” необхідно дослідити різні точки зору щодо даного питання. Існує велике розмаїття бачень та трактувань стосовно визначення цього поняття. Деякі науковці розглядають стратегію як процес [3, с. 9], який складається з дій, інші – як результат діяльності. Так, за М. Месконом, стратегія є “детальний комплексний план” [4, с. 260].

Відомий фахівець у галузі стратегічного управління І. Ансофф наголошує на різних аспектах поняття “стратегія”: “стратегія – набір правил для прийняття рішень...” [5, с. 68]; “орієнтир являє собою мету, що прагне досягти фірма, а стратегія – засіб для досягнення мети... стратегія та орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації” [5, с. 69]; “...стратегія – це системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок зростання” [5, с. 71].

Термін “стратегічне управління” був введений наприкінці 60-х – на початку 70-х років ХХ ст. для того, щоб відокремити управління, яке здійснюється на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва [6, с. 15]. Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, на якому персонал має стратегічне мислення, де застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів і поточну, повсякденну діяльність, підпорядковану досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять [7, с. 68]:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників “невизначеності майбутнього”;
- можливість враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитися на їх вивченні; сформувані відповідні інформаційні банки;
- можливість отримання необхідної бази для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшення роботи із забезпечення довго- та короткотермінової ефективності та прибутковості;
- збільшення керованості підприємства, оскільки за наявності системи стратегічних планів можливим є порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість впровадження системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Сучасне підприємство – складна органічна система. Тому необхідним і значимим є аналіз внутрішнього середовища підприємства для виходу на його ефективну конкурентоспроможну стратегію. Аналіз внутрішнього середовища підприємства, здійснюваний з метою з’ясування його стратегічних цілей, як і стратегічний аналіз зовнішнього середовища, повинен бути системним і багатофакторним.

При стратегічному аналізі внутрішнє середовище підприємства, його окремі підсистеми та компоненти розглядаються як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, в залежності від конкретної ситуації, може бути в тій чи іншій мірі унікальним, але при цьому обов’язково повинна дотримуватися головна умова – повнота стратегічного аналізу, його якості і кінцева ефективність [8, с. 100].

З огляду на сучасний стан стратегічного менеджменту, рекомендується наступна структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства: окремих процесів на підприємстві; функціональних підсистем; структурних підрозділів та усіх бізнес-процесів підприємства.

Такий структурі стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства відповідає структурна побудова процесу розробки загальної стратегії підприємства і відповідно підсумкова структура його корпоративної стратегії.

Проблема оцінки власної стратегічної позиції підприємства та його оточення базується на ситуаційному аналізі підприємства і сконцентрована на п’ятьох основних питаннях: наскільки ефективною є існуюча стратегія підприємства; якими є сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості й небезпеки; чи є ціни і витрати підприємства конкурентоспроможними; наскільки сильна конкурентна позиція підприємства; які стратегічні результати складають обличчя підприємства?

Для дослідження цих питань необхідно використовувати різні підходи і методи аналізу: SWOT-аналіз, аналіз витратного ланцюга, стратегічний вартісний аналіз, аналіз рівня конкурентоспроможності. Також досить поширеним є SPACE-аналіз, особливості якого є основними інструментами стратегічного менеджменту, тому що виявляють плюси і мінуси ситуації на підприємстві, силу його конкурентної позиції і необхідність модифікації існуючої стратегії.

Оцінку існуючої стратегії підприємства менеджер повинен починати із з’ясування того, якими є його стратегічні і фінансові цілі. Перше, що варто встановити, це конкурентний підхід підприємства:

- чи прагне воно бути лідером в галузі низьких витрат;
- чи зосереджене підприємство на диференціації своєї продукції щодо конкурентів;
- чи концентрує свої зусилля у вузькій ринковій ніші.

Функціональні стратегії підприємства у виробництві, маркетингу, фінансах, людських ресурсах також істотно характеризують його загальну стратегію. Розгляд суті кожного елемента стратегії – для кожного конкурентного напрямку і кожного функціонального підходу – пояснює, що таке існуюча стратегія. У той час, як на-

явні певні переваги оцінки стратегії з якісної точки зору (комплексність, внутрішня логічність, раціональність і пристосованість до ситуації), найкращим свідченням того, наскільки добре працює стратегія підприємства, є результати вивчення недавніх стратегічних і фінансових перетворень і розгляд кількісних оцінок результатів, отриманих при виконанні стратегії. Чим більш значимими є поточні загальні досягнення підприємства, тим меншою є необхідність у радикальних змінах стратегії. Чим слабкіші стратегічні і фінансові досягнення підприємства, тим більшою є необхідність перегляду його стратегії. Адже слабкі досягнення – це сигнал про низький рівень стратегії чи про слабку її виконання, чи про те й інше разом [8, с. 102].

Вибір конкретного напрямку зміни стратегії означає, що з усіх можливих шляхів коригування стратегії, які відкрились перед підприємством, було вирішено вибрати один напрям, який найбільше для нього підходить. Без аналізу стратегії немає вірного плану дій, немає найбільш оптимального шляху досягнення поставленої мети. Аналіз стратегії підприємства охоплює всі функції та підрозділи: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження та розробки. Кожному призначена своя роль в цьому аналізі. Нові дії та підходи покажуть можливі шляхи змін та перетворення існуючої стратегії.

Висновки. В сучасних умовах стратегічне управління стає необхідним в діяльності підприємства, тому що забезпечує його методами координації та інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані; засобом передбачення та адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі та необхідним зв'язком між розробкою та реалізацією стратегії.

Основна причина все більшого використання методів стратегічного управління сьогодні – їх внесок у підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Стратегічне управління передбачає “реалістичну” модель майбутніх результатів та дозволяє адаптувати стратегії в процесі досягнення цілей підприємства. Оскільки українські підприємства мають свої специфічні особливості, то запровадження стратегічного менеджменту в їх діяльність потребує суттєвої адаптації відомих закордонних концепцій до вітчизняних умов. Отже, необхідно проводити вивчення досвіду використання елементів стратегічного менеджменту вітчизняними та закордонними підприємствами, а також проводити наукові дослідження в цьому напрямку.

Таким чином, діагностика стратегії підприємства є актуальною проблемою та необхідною задачею для максимально ефективної діяльності підприємства. Адже головним завданням стратегічного менеджменту є забезпечення існування підприємства на ринку.

Література

1. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатська. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
2. Mintzberg, H. The Strategy Concept: Five Ps For Strategy, California Management Review, 30, 1, Fall, 11-26.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2005. – 720 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2007. – 519 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 2003. – 296 с.
7. Сумцов В. Г. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю : навч. посібник / В. Г. Сумцов, П. Ю. Петров. – Луганськ : Вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2004. – 448 с.
8. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 396 с.

УДК 658.261:658.51

Л. А. НЕКРАСОВА, А. Ю. КУРОЧКІНА
Одеський національний політехнічний університет

ПЛАНУВАННЯ ЕНЕРГОВИТРАТ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розроблено підходи для визначення витрат енергоємності продукції. Проведено статистичне вивчення тенденцій споживання основних видів паливно-енергетичних ресурсів. Зроблено висновки про необхідність проведення енергоаудиту.

The approaches to determination of energy product. Conducted a statistical study of trends in consumption of main fuel-energy resources. The conclusions about the need for energy audit are drawn.

Вступ. В умовах катастрофічного дефіциту енергоносіїв і кризи в економіці раціональне використання всіх ресурсів набуває важливого значення. В зв'язку з цим зростає актуальність розробки теоретичних та методичних питань формування ресурсозберігаючої, зокрема енергозберігаючої, політики. Головним засобом її